

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA
QUE BRINDA SERVICIOS Y ASESORÍA ADUANAL EN
LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

EDGARDO RAFAEL ORTÍZ GATICA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA
QUE BRINDA SERVICIOS Y ASESORÍA ADUANAL EN
LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

EDGARDO RAFAEL ORTÍZ GATICA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejia Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXAMINADORES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS

PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática Estadística	Lic. Francisco José Castellón Mayen
Área Mercadotecnia - Operaciones	Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez
Área Administración - Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala, octubre 25 de 2018.

Licenciado:
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho


Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticuatro de septiembre del dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS Y ASESORÍA ADUANAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, elaborado por el estudiante Edgardo Rafael Ortiz Gatica.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0365-2019
Guatemala, 03 de abril de 2019

Estudiante
EDGARDO RAFAEL ORTÍZ GATICA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de marzo de 2019, que en su parte conducente dice:

“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

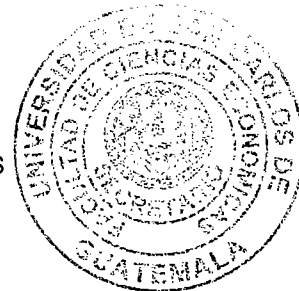
Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

EDGARDO RAFAEL ORTÍZ GATICA	200315529	“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS Y ASESORÍA ADUANAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”
--------------------------------	-----------	---

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación”.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

- A Dios:** Por brindarme la oportunidad de alcanzar esta meta. Por ser la luz en mi camino y fuente de sabiduría, fortaleza y perseverancia. Gracias Señor.
- A mis padres:** Rafael Ortiz y Marta Julia Gatica (QEPD) por el amor, la paciencia y el apoyo incondicional que me brindaron, gracias por ser las personas que guiaron mi camino para ser una persona de bien y por esos sabios consejos que siempre llevaré en mi corazón y en mi vida, los quiero.
- A mis hermanos:** Gricelda, Wendy y Byron por el apoyo que me brindaron y por estar siempre a mi lado, con cariño.
- A mi esposa:** Gobinda Torres A. por ser mi inspiración y motivación para ser una persona profesional y de éxito, gracias por el amor y el apoyo brindado a lo largo de mi carrera.
- A mis amigos:** Por el apoyo y por los momentos compartidos a lo largo de la carrera, gracias por su amistad.
- A mi asesora:** Licda. Lorena Hernández, gracias por la paciencia, conocimiento y el tiempo brindado durante todo el proceso en la elaboración de la presente tesis, con cariño.

A mis catedráticos: Gracias por el tiempo, conocimientos y el esfuerzo que tuvieron hacia mí como estudiante, en especial a la Licda. Sonia Aracely Pacheco y a mis examinadores de tesis.

A Universidad de San Carlos de Guatemala: Por brindarme la oportunidad de ser parte de esta Magna Casa de estudios y por los conocimientos que me brindo durante la carrera, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	01
1.1.1 Empresa de servicios	01
1.1.1.1 Empresa de asesoría aduanal	02
1.2 Administración	02
1.2.1 Proceso administrativo	03
1.2.1.1 Planeación	04
i. Elementos de la planeación	04
a. Misión	04
• Visión	05
• Valores	05
b. Objetivo	05
c. Política	06
d. Metas	06
e. Estrategias	06
• Estrategias intensivas	07
• Estrategias de diversificación	07
f. Procedimientos	08
g. Presupuesto	08
ii. Instrumentos administrativos de la planeación	09
a. Plan de acción	09
iii. Tipos de planeación	10
a. Planeación operativa	10
b. Planeación táctica	10
c. Planeación estratégica	10

Contenido	Página
• Beneficios de la planeación estratégica	11
d. Proceso de planeación estratégica	13
• Análisis FODA	13
✓ Fortalezas	14
✓ Debilidades	14
✓ Oportunidades	15
✓ Amenazas	15
• Formulación de estrategia	15
• Matriz FODA	16
✓ Estrategia FO	16
✓ Estrategia DO	17
✓ Estrategia FA	17
✓ Estrategia DA	17
• Implementación de la estrategia	18
• Evaluación de la estrategia	20
iv. Cuadro de manto integral	21
a. Perspectiva financiera	22
b. Perspectiva del cliente	23
c. Perspectiva de los procesos internos	23
d. Perspectiva formación y crecimiento	24
e. Mapa de la estrategia	24
1.2.1.2 Organización	25
i. Elementos de la organización	26
a. Funciones	26
b. Jerarquías	26
c. Puestos	26
ii. Instrumentos administrativos de organización	27
a. Organigramas	27
b. Descripción de puestos	27

Contenido	Página
c. Descripción de procedimientos	28
1.2.1.3 Integración	28
i. Gestion del talento humano	28
a. Proceso de gestión del talento humano	29
• Proceso para organizar personas	29
✓ Evaluación del desempeño	29
• Proceso para desarrollo de personas	30
✓ Capacitación	30
1.2.1.4 Dirección	30
i. Motivación	30

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS Y ASESORÍA ADUANAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología	32
2.2 Antecedentes de la empresa	33
2.3 Situación actual de planeación estratégica	37
2.3.1 Filosofía empresarial	37
2.3.1.1 Misión	37
i. Visión	38
ii. Valores	39
2.3.1.2 Objetivos	41
2.3.1.3 Estrategias	43
2.3.2 Análisis FODA	44
2.3.2.1 Fortalezas	44
2.3.2.2 Debilidades	48
2.3.2.3 Oportunidades	52
2.3.2.4 Amenazas	57

Contenido	Página
2.3.3 Factores internos y externos determinados	.62
2.4 Análisis de resultados	64

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS Y ASESORÍA ADUANAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación	66
3.2 Objetivo de la propuesta	67
3.3 Filosofía empresarial	67
3.3.1 Misión	67
3.3.1.1 Visión	67
3.3.1.2 Valores	67
3.3.2 Objetivos	68
3.3.2.1 Objetivo general	68
3.3.2.2 Objetivos específicos	68
3.4 Formulación de estrategias	69
3.5 Implementación de estrategias	71
3.6 Evaluación de estrategias	105
3.6.1 Instrucciones para el uso de la guía	106
3.7 Presupuesto para la implementación de la propuesta	107
3.8 Beneficio de la propuesta	108
Conclusiones	109
Recomendaciones	111
Bibliografía	113
Anexos	115

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Clasificación de las empresas según su actividad económica	01
2	Fases del proceso administrativo	03
3	Principales elementos a utilizar en la planeación estratégica	09
4	Proceso básico de planeación estratégica	12
5	Proceso de planeacion estratégica	14
6	Matriz FODA	18
7	Estructura del cuadro de mando integral	22
8	Mapa de la estrategia del cuado de mando integral	25
9	Valores	40
10	Conocimiento de los objetivos	42
11	Fortalezas	45
12	Debilidades	49
13	Oportunidades	53
14	Amenazas	58
15	Factores internos y externos	62
16	Matriz FODA	63

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Crecimiento en cartera de clientes	34
2	Carter de clientes por segmento	35
3	Precios de los servicios	36
4	Servicios que ofrece la empresa y sus principales competidores	55
5	Eventos de importación y exportación en Guatemala	57
6	Análisis de beneficios que ofrece la empresa	60
7	Plan de accion 1: filosofia empresarial	72
8	Plan de accion 2: cuadro de mando integral	79
9	Plan de accion 3: rediseño organizacional	83
10	Plan de accion 4: ofrecer servicios de almacenaje	88
11	Plan de acción 5: utlizacion de medios de publicidad	91
12	Plan de acción 6: capacitación a los colaboradores	96
13	Plan de acción 7: evaluación de servicio al cliente	100
14	Plan de acción 8: alianzas comerciales	102
15	Costo total para implementación de estrategias	107
16	Beneficio de la propuesta	108

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Rótulo institucional de la filosofía empresarial	73
2	Página Facebook de colaboradores	74
3	Mensajes a colaboradores vía WhatsApp	75
4	Actividades por medio de la Intranet corporativa	76
5	Pantallas de la filosofía empresarial en televisión corporativa	77
6	Trifoliar de la filosofía empresarial	78
7	Cuadro de mando integral perspectiva financiera y del cliente	80
8	Cuadro de mando integral perspectiva de procesos y aprendizaje	81
9	Mapa estrategico del cuadro de mando integral	82
10	Organigrama general propuesto	84
11	Organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto	85
12	Modelo para la descripción tecnica del puesto de trabajo	86
13	Distribución fisica actual de la instalaciones de la empresa	89
14	Propuesta de la distribucion fisca de las instalaciones de la empresa	90
15	Publicidad digital por medio de la pagina web	92
16	Publicidad impresa en revista	93
17	Publicidad en sitios web	94
18	Publicidad exterior	95
19	Cursos propuestos para capacitación de colaboradores No. 1	97
20	Cursos propuestos para capacitación de colaboradores No. 2	98
21	Modelo de boleta para la evaluación de capacitaciones	99
22	Cuestinario de gustos y preferencias del cliente	101
23	Eventos y ferias en importación y exportación en Guatemala No. 1	103
24	Eventos y ferias en importación y exportación en Guatemala No. 2	104
25	Guía para la evaluación de estrategias	106

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Boleta de encuesta	117
2	Guía de entrevista	122
3	Guía de observación	127

INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda organización para ser competitiva en el mercado y para hacer frente a las situaciones que se presenten en su entorno, debe adoptar ciertas técnicas y herramientas administrativas, un proceso fundamental e importante es la planeación estratégica que surge como un instrumento para establecer planes proyectados orientados a posicionar la empresa en una ventaja competitiva.

La planeación estratégica proporciona a los directivos de las empresas una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro, brinda un sentido de pertenencia en la organización, motiva a los colaboradores hacia la participación del trabajo en equipo y orienta la correcta toma de decisiones hacia el logro de los objetivos. Por tal razón, la planeación estratégica representa una herramienta indispensable para definir objetivos y estrategias en las organizaciones.

La presente tesis se realizó en una empresa que brinda servicios y asesoría aduanal y tiene como objetivo proponer una planeación estratégica, que parte del análisis de la situación actual para establecer objetivos y estrategias. Para que la organización logre cumplir con los objetivos propuestos, a continuación se presenta el informe final de tesis que consta de tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El capítulo I: está compuesto por el marco teórico y se hace mención a los temas que sirven de fundamento para entender la problemática que presenta la empresa, y entre los cuales se mencionan los siguientes conceptos: administración, proceso administrativo, planeación, filosofía empresarial, el proceso de planeación estratégica, análisis FODA y organización con sus elementos e instrumentos.

En el capítulo II: se expone la situación actual de la empresa enfocada a los planes a largo plazo donde se hace referencia a los antecedentes y metodología utilizada para analizar los factores internos y externos de la misma, para realizar el análisis fue necesaria la aplicación de encuestas a los colaboradores del área operativa y entrevista dirigida a los jefes y gerente general, además se visitaron las instalaciones donde se aplicó una guía de observación directa. Los resultados del análisis FODA se presentan por medio de gráficas con su respectivo análisis que incluye las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El capítulo III: de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico FODA se presenta la propuesta de la Planeación Estratégica como una posible solución a la problemática encontrada, se hace mención a los objetivos a alcanzar, la filosofía empresarial, formulación de estrategias con sus respectivos planes de acción, y el presupuesto total para su implementación.

Por último se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y anexos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

A continuación se detallan los conceptos y definiciones que sirven de fundamento para el desarrollo del análisis relacionado al tema de planeación estratégica.

1.1 Empresa

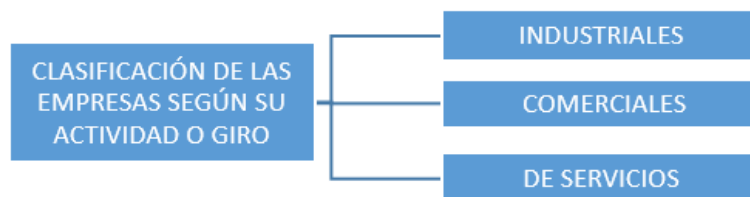
“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo a las exigencias del bien común”. (1:6)

La empresa es un grupo de personas que coordinan recursos y trabajo para producir bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades, y se clasifican de la siguiente forma: según su actividad económica, dimensión, ámbito geográfico, origen de capital y forma jurídica.

Las empresas por su actividad económica se clasifican en:

Gráfica 1

Clasificación de las empresas según su actividad económica



Fuente: elaboración propia basado en el libro Fundamentos de Administración de Lourdes Münch. Año 1997.

Para efectos de la siguiente investigación se analizara las empresas de servicios.

1.1.1 Empresa de servicios

“Son empresas que brindan un servicio a la comunidad y tiene fines lucrativos”. (11:42)

Son empresas que proveen de un servicio, soporte o asesoramiento por medio de la administración y ejecución de una actividad específica, y que buscan satisfacer una necesidad a cambio de un precio, se clasifican en empresas de transporte, turismo, educación, salud, financieras y asesoramiento. La categoría en la que se desarrolla la empresa objeto de análisis es de asesoría aduanal.

1.1.1.1 Empresa de asesoría aduanal

Es una empresa autorizada por las respectivas autoridades aduaneras para ofrecer servicios y asesoría en lo referente al comercio exterior, ya sea importación, exportación o cualquier otro tipo de trámite aduanal.

Las empresas que brindan servicios en la importación y exportación de mercadería lo realizarán por medio de un agente aduanal que es una persona física autorizada por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), que entre sus funciones principales se encuentran: el manejo de operaciones aduaneras de cargar tanto marítima, terrestre y aérea, así como brindar asesoría profesional en materia de aduanas, asesoría tributaria, asesoría en comercio internacional, asesoría en aranceles y leyes aduaneras, entre otras.

1.2 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados”. (9:6)

La administración es un proceso, que por medio de la coordinación de los recursos, busca alcanzar objetivos comunes dentro de una empresa, su aplicación es de importancia para la organización ya que permite dirigir de forma lógica y ordenada cada una de las actividades, que conjuntamente con los recursos buscan el desarrollo eficiente de la organización.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización”. (1:25)

Es un conjunto de fases sucesivas que se interrelacionan entre sí, para formar un proceso donde se planifica y se organizan los recursos, se dirigen y controlan las actividades, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

El proceso administrativo es una herramienta conformada por una serie de actividades encaminadas a utilizar de manera eficiente los recursos disponibles y que está compuesta por las fases de planeación, organización, integración, dirección y control, para efectos de la investigación se hace énfasis en la planeación y organización.

Gráfica 2

Fases del proceso administrativo



Fuente: elaboración propia basado en el libro Administración de Javier Benavides. Año 2004

1.2.1.1 Planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro”. (1:38)

La planeación es un elemento fundamental para las empresas ya que como parte del proceso administrativo define las premisas de lo que se quiere alcanzar en un futuro, establece estrategias, objetivos y acciones claras que permiten la correcta toma de decisiones y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además es una herramienta que ayuda a los directivos de la empresa a desarrollar nuevas capacidades y procedimientos para hacer frente a los cambios que se presenten en un futuro.

i. Elementos de la planeación

Entre los elementos que conforman la planeación se encuentra la misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, políticas, normas, programas, procedimientos y presupuesto, para la presente investigación se definen los siguientes:

a. Misión

“Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía”. (11:47)

La misión describe la finalidad de la empresa, su naturaleza, los servicios que ofrece, quienes son sus clientes, sus valores y cualidades que la distinguen de las demás, además como parte fundamental de la filosofía empresarial de la organización brinda identidad y compromiso en los colaboradores, por esta razón es importante que los integrantes de la empresa tengan conocimiento de ella, su definición es clara y provee una idea general de lo que es la empresa.

- **Visión**

“Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente”.
(11:47)

La visión es una manifestación que indica hacia donde se dirige la organización en el largo plazo, es una declaración que permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, su definición inspira y motiva a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos, además brinda identidad y personalidad a la empresa ante los clientes y público en general.

- **Valores**

“Son principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”.
(11:46)

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento de las personas dentro de la empresa, estos son compartidos a los colaboradores para orientarlos al cumplimiento de las actividades y lograr la eficiencia, al promover los valores se fortalece la visión estratégica y aumenta el compromiso y la identificación del personal hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- b. Objetivo**

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla con sus metas”. (1:46)

Los objetivos son declaraciones que establecen los resultados que se desean alcanzar en la empresa por medio del seguimiento de ciertas estrategias previamente establecidas, estos son realizables, medibles, cuantificables y de

conocimiento de los colaboradores, su definición brinda compromiso en la organización para cumplirlos.

c. Políticas

“Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados”. (1:45)

Una política es un plan general de acción que tienen como objetivo orientar el comportamiento de los colaboradores en la conducta de sus actividades en la empresa, es importante la definición ya que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo hacia la dirección deseada por organización.

d. Metas

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección”. (1:45)

Son fines a seguir a corto plazo y que permiten alcanzar el objetivo general de una empresa, el establecimiento de metas claras y precisas permite que las actividades de las unidades de una organización se desarrollen de manera eficiente.

e. Estrategias

“Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente se debe desarrollar una serie manejable con las

estrategias alternativas más atractivas, se deben determinar las ventajas, los costos y los beneficios”. (6:194)

Las estrategias son acciones y ventajas competitivas que la empresa planifica con el objetivo de posicionarse y desarrollarse de manera eficiente en el mercado, su establecimiento brinda dirección en la utilización de los recursos y esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización.

Para la presente investigación se definen las siguientes estrategias:

- **Estrategias intensivas**

“Se les conocen estrategias intensivas porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes”. (7:57).

Las estrategias intensivas tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, los productos y servicios, su aplicación involucra esfuerzos como incrementar el personal de ventas, la mercadotecnia, realizar promociones, entre otras, las cuales buscan mejorar la posición de la empresa en el mercado.

- **Estrategias de diversificación**

“Las estrategias de diversificación es una amplitud de productos de la empresa, con esta la empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean estos relacionados o no con el giro del negocio”. (7:59)

La estrategia de diversificación busca desarrollar nuevos productos y servicios para impulsar el crecimiento de la empresa, incrementar la rentabilidad y brindar a los clientes opciones integrales para su negocio.

f. Procedimientos

“Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente”. (1:47)

Los procedimientos son un conjunto de acciones que se realizan de manera ordenada para lograr un fin, al definirlos la organización establece la secuencia en el tiempo de cada una de las tareas y se obtiene mayor eficiencia en el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa.

g. Presupuesto

“El presupuesto es un instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado”. (1:48)

El presupuesto es un plan anticipado que utiliza la empresa donde se determinan las operaciones y recursos financieros necesarios para la ejecución de una actividad en un periodo determinado. Para los directores de la empresa es importante utilizar instrumentos que brinden una guía de acción financiera para el desarrollo eficiente de un proyecto o una estratégica.

Entre los principales elementos utilizados en la planeación estrategia se mencionan los siguientes:

Gráfica 3

Principales elementos a utilizar en la planeación estratégica



Fuente: elaboración propia basado en el libro Administración de Javier Benavides. Año 2004

ii. Instrumentos administrativos de la planeación

Entre los instrumentos administrativos que se utilizan en la planeación están: el plan de investigación, plan de trabajo y el plan de acción, para efectos de la investigación se analizará el siguiente:

a. Plan de acción

“Están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad”. (2:190)

Los planes de acción son instrumentos de programación y control para la ejecución de actividades, se realizan para dar cumplimiento a las estrategias establecidas por la empresa. Con su implementación la organización define objetivos, actividades, metas, tiempo, responsables y los recursos necesarios para cada estrategia.

iii. Tipos de planeación

La planeación según los niveles jerárquicos en que sea aplicada se dividen en: operativa, táctica y estratégica, para efectos de la investigación se hace énfasis en la planeación estratégica:

a. Planeación operativa

“La planeación operativa se enfoca en actividades específicas de la organización y su duración es a corto plazo, constituye el soporte de los planes tácticos y fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas”. (1:45)

Este tipo de planeación es aplicado básicamente para la asignación de las tareas específicas que realizan las personas en cada una de sus unidades operativas, su utilización brinda la orientación para alcanzar los resultados específicos y para llevar a cabo los planes de acción de la organización.

b. Planeación táctica

“En esta etapa se definen objetivos, tácticas, programas y presupuestos para la empresa, por lo que se coordinan sus funciones más importantes. La realización de estos planes es a mediano plazo y en ellos se identifican los medios necesarios para lograr los objetivos”. (1:44)

La planeación táctica se encarga de diseñar planes a mediano plazo y proyecta las actividades de las unidades administrativas de la empresa, con su aplicación se concretan los lineamientos para la planeación estratégica y abre campo de acción para la planeación operativa.

c. Planeación estratégica

“La realizan los altos directivos, para establecer las directrices y los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo y abarca a toda la empresa”. (11:46)

La planeación estratégica representa una herramienta importante que define la dirección de la organización, es un proceso que establece planes proyectados y analiza el entorno para definir planes de acción y estrategias enfocadas al cumplimiento de los objetivos, es importante el compromiso y la participación de la alta gerencia en cada etapa del proceso.

- **Beneficios de la planeación estratégica**

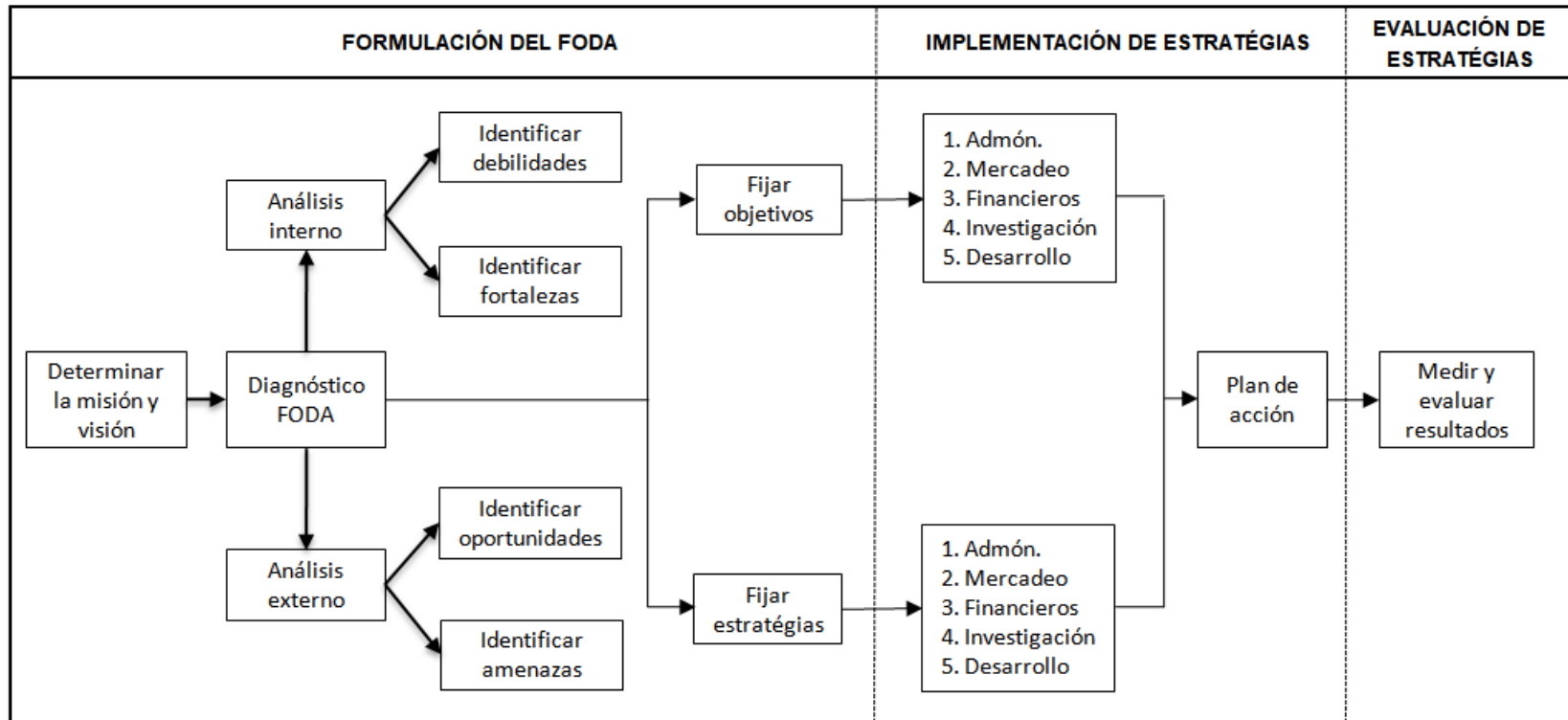
“Con la implementación de la planeación estratégica se logran los siguiente beneficios:

- ✓ Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- ✓ Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- ✓ Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades y facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos.
- ✓ Reduce el mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- ✓ Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- ✓ Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- ✓ Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- ✓ Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades”. (7:16)

La planeación estratégica permite a la empresa ser más proactiva que reactiva, proporciona a los directivos y a los colaboradores una visión clara de lo que se desea alcanzar en el futuro y motiva a la participación del trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos planteados, se estudia y se aplica utilizando un modelo representado por un proceso dinámico y continuo que a continuación se describe:

Gráfica 4

Proceso básico de planeación estratégica



Fuente: David R. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México 1997. Prentice Hall. Pág. 15

d. Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

A continuación se presentan por medio de un esquema el proceso de planeación estratégica:



Fuente: elaboración propia basado en el libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David. Año 2003

• Análisis FODA

“Es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Es una herramienta para conocer la situación real

en que se encuentra una organización y planificar una estrategia de futuro”.
(10:15)

Es un análisis del proceso de planeación estratégica para la implementación de estrategias que permite conocer la situación actual de la empresa en relación a los factores internos y externos que afectan o favorecen, analiza las diferentes dimensiones del entorno de la organización para formular estrategias enfocadas a mejorar la posición de la empresa en el mercado.

El modelo del análisis FODA comprende el diagnóstico y estudio de los factores internos y externos de la empresa que a continuación se describen:

✓ **Fortalezas**

“Se denomina fortalezas o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen en logro los objetivos. Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización”. (1:70)

Son características positivas propias de la empresa, que representan una ventaja competitiva, al identificarlas la organización tiene la capacidad de generar acciones que le permite desarrollarse de forma eficiente en el mercado y alcanzar los objetivos organizacionales.

✓ **Debilidades**

“Se denomina debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos”.
(1:70)

Son problemas o vulnerabilidades propias de una empresa que afectan negativamente el logro de los objetivos, al identificarlas la organización tiene la

capacidad de resolver problemas internos, y mejorar su desarrollo para el logro de los objetivos.

✓ **Oportunidades**

“Se denomina oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. (Todo aquel que ocurre en el exterior de la organización y que ésta puede tomar aprovecha para crecer)”. (1:70)

Las oportunidades son situaciones favorables que se presentan en el ambiente externo de la empresa y que se pueden aprovechar para tener mayor competitividad en el mercado, su identificación permite que la organización se posicione en nuevos mercados y cumplir con los objetivos propuestos.

✓ **Amenazas**

“Se denomina amenaza a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. Fenómenos que surgen en el ambiente externo, y que ponen en peligro las actividades, planes, hasta a la misma organización”. (1:70)

Son factores que surgen en el ambiente externo y que afectan negativamente el rendimiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. La organización al identificarlos puede anticiparse a las situaciones que se le presenten y tomar acciones efectivas para resolverlos.

• **Formulación de estrategia**

“Consiste en elaborar una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de la empresa, la determinación de las fortalezas y

debilidades internas, establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir”. (7:5)

Esta etapa del proceso de planeación estratégica consiste en definir la filosofía empresarial, en analizar la situación interna y externa, en establecer los objetivos organizacionales y estrategias. Es importante la participación de todos los colaboradores porque brinda las bases que guían a la empresa al cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

- **Matriz FODA**

“Es un instrumento de ajuste que observa el ambiente interno y externo, importante para la toma de decisiones que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas”. (6:200)

Es una herramienta que integra los elementos internos y externos de la empresa lo cual le permite formular estrategias enfocadas al cumplimiento de los objetivos, asimismo ordena y prioriza cada uno de los factores para eliminar o minimizar las situaciones negativas y aprovechar las positivas, después de realizar el análisis FODA se construye la matriz que se utiliza para establecer las siguientes estrategias.

- ✓ **Estrategia FO**

“Pretende hacer el uso de las fortalezas de una empresa para aprovechar las oportunidades”. (9:173)

Se basa en el uso de fortalezas internas de una organización, con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas (maxi-maxi). Por medio de la aplicación

conjunta de las fortalezas y las oportunidades, la empresa establece estrategias que le permiten hacer uso de sus factores positivos para aprovechar al máximo las situaciones externas.

✓ **Estrategia DO**

“Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades”. (9:173)

Tiene como objetivo reducir o eliminar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas (mini-maxi). Mediante la identificación de las debilidades y las oportunidades, la empresa define estrategias que le permiten hacer uso de su entorno favorable para minimizar el impacto de los problemas internos que le afectan.

✓ **Estrategia FA**

“Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas en su entorno”. (9:173)

Se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (maxi-mini). Con la identificación de las fortalezas y las amenazas, la empresa establece estrategias, que le permiten hacer uso de sus factores positivos internos para reducir al mínimo los problemas externos que le afectan.

✓ **Estrategia DA**

“Persigue la reducción al mínimo tanto de las debilidades como las amenazas y puede llamarsele “mini-mini” ”. (9:173)

Tiene como objetivo eliminar las debilidades internas y suprimir las amenazas externas, por medio de esta estrategia se minimizan los problemas internos que le afectan a la empresa y se evaden las situaciones negativas del entorno. A continuación se presenta por medio de la matriz FODA el esquema que integra los elementos internos, externos y las diferentes estrategias.

Gráfica 6
Matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategia FO Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO Minimizar las debilidades valiendose de las oportunidades
AMENAZAS (A)	Estrategia FA Utilizar las fortalezas para reducir las amenazas	Estrategia DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: elaboración propia basado en el libro Administración de Javier Benavides. Año 2004

• **Implementación de la estrategia**

“Implementar significa que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personal”. (7:6)

Es un proceso que consiste en la definición de planes de acción para la ejecución de estrategias, que involucra las funciones y personas de la empresa para que estas sean ejecutadas de manera eficiente. Es importante que los

colaboradores cuenten con las directrices claras, los recursos y la motivación en participar en el proceso para alcanzar los objetivos a largo plazo.

La ejecución de la estrategia es considerada una de las estepas más difícil y compleja del proceso de planeación estratégica y es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso, entre los aspectos fundamentales a considerar para la ejecución de la estrategia se mencionan los siguientes:

✓ **Liderazgo estratégico**

“El presidente de la organización debe ser el líder estratégico, el conductor de todo el proceso. Para cumplir con sus responsabilidades requiere de ayuda de un equipo estratégico escogido cuidadosamente, que ayude y oriente al personal involucrado en la tarea estratégica.

✓ **Comunicación y orientación**

Todas las áreas, los equipos y las personas deben recibir una intensa comunicación y una orientación clara respecto de cómo convertir la estrategia diseñada en una realidad cotidiana por medio de la ejecución de los planes de acción, tácticos y operacionales.

✓ **Adecuación de la estructura organizacional**

La estructura debe servir para la estrategia. Si esta cambia, aquélla debe seguir al cambio. Por lo tanto se deben adoptar ajustes estructurales a fin de que la estrategia pueda ofrecer los medios para las relaciones y las integraciones necesarias para obtener efectos de sinergia.

✓ **Ajustes de la cultura organizacional**

A efecto de facilitar y motivar las relaciones entre las personas, la integración de equipos de alto desempeño, la preocupación por la excelencia y el enfoque en

metas y objetivos, así como el reconocimiento y la recompensa por un buen trabajo y por alcanzar los resultados.

✓ **Apertura en el estilo administrativo**

El estilo de administración debe abandonar la forma tradicional de administrar y adoptar por un liderazgo democrático y renovador.

✓ **Participación y compromiso de las personas**

Siempre se debe incluirlas en el proceso de la administración estratégica. Para que la estrategia sea entendida, aceptada, ejecutada y puesta en marcha adecuadamente se necesita de la total adhesión de la gente. El entusiasmo la motivación, la estimulación, la firmeza, el reconocimiento y la recompensa son indispensables". (4:228)

• **Evaluación de la estrategia**

"Las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian constantemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: 1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, 2) Medición del desempeño y 3) Aplicación de acciones correctivas". (7:5)

El objetivo de la evaluación de las estrategias es realizar un análisis constante y detallado de la situación actual de la empresa con el fin de identificar procesos críticos que hayan surgido en el ambiente interno y externo, es importante establecer los lineamientos necesarios para analizar los cambios que se presenten en el entorno de la organización debido a que estos se mantienen en constante movimiento.

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase donde los directivos de la alta gerencia son los encargados de estudiar y evaluar si la estrategia seleccionada tal y como fue implementada y ejecutada alcanza los objetivos propuestos, además constituye una tarea correctiva cuando no se logra lo esperado.

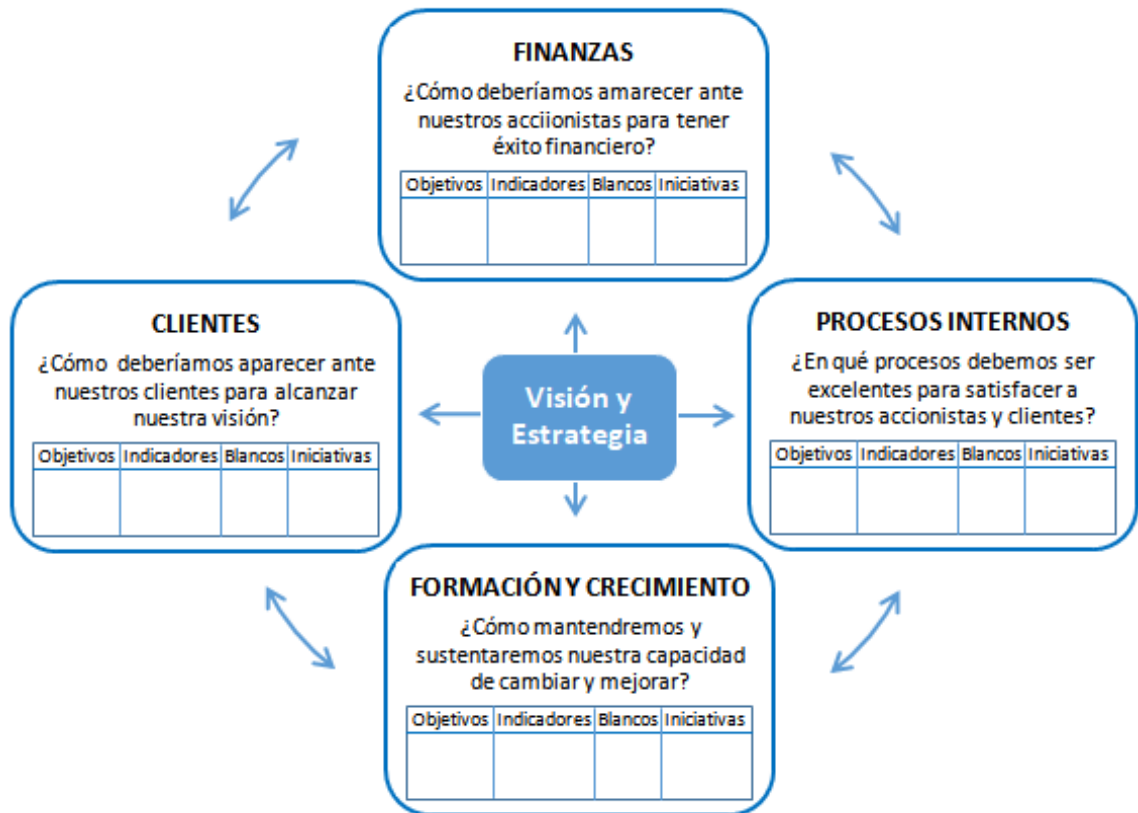
iv. Cuadro de mando integral

“El cuadro de mando integral, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesita para su crecimiento futuro”. (8:14)

El cuadro de mando integral es una herramienta administrativa que permite describir y comunicar de manera clara una estrategia, tomando como base a las siguientes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, además desarrolla un conjunto de indicadores que permiten monitorear el progreso de las estrategias convirtiéndolas en acciones y en resultados.

Gráfica 7

Estructura del cuadro de mando integral



Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton, El Cuadro de Mando Integral, Gestión 200.

a. Perspectiva financiera

“Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa”.
(8:14)

La perspectiva financiera busca aumentar el valor para los accionistas por medio del crecimiento financiero, mejorar la productividad y los costos, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo.

b. Perspectiva del cliente

“En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad”. (8:76)

La perspectiva del cliente se enfoca principalmente en las acciones que permite crear valor para los clientes, por medio de la calidad y funcionalidad de los servicios, plazos de entrega, precio, imagen, relaciones, entre otros. Es importante conocer el comportamiento de los clientes en el proceso de compra para satisfacer sus necesidades y asegurar su fidelidad.

c. Perspectiva de los procesos internos

“En la perspectiva de los procesos internos, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, identificar las necesidades de los clientes y desarrollar nuevas soluciones a estas necesidades, los procesos operativos, entregando los productos y servicios a los clientes y termina con el servicio pos-venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes”. (8:105)

La perspectiva de procesos internos busca analizar los procesos esenciales que se aplican en la organización, los cuales deben estar coordinados y en constante evaluación para obtener los mejores resultados, su correcta aplicación es una de las funciones principales de la empresa, de esto depende la satisfacción de los clientes y la rentabilidad.

d. Perspectiva de formación y crecimiento

“La perspectiva de formación y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe de construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, que incluye una mezcla de indicadores de resultados genéricos, satisfacción, incentivos, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados, disponibilidad de información fiable e importante sobre los clientes y procesos internos”. (8:42)

La perspectiva de formación y crecimiento incluye la capacidad laboral y el fortalecimiento de la cultura organizacional orientada al desarrollo individual y corporativo, además se enfoca en la estructura organizativa en conjunto con los elementos de tecnología, gestión del recurso humano, motivación, formación y procesos.

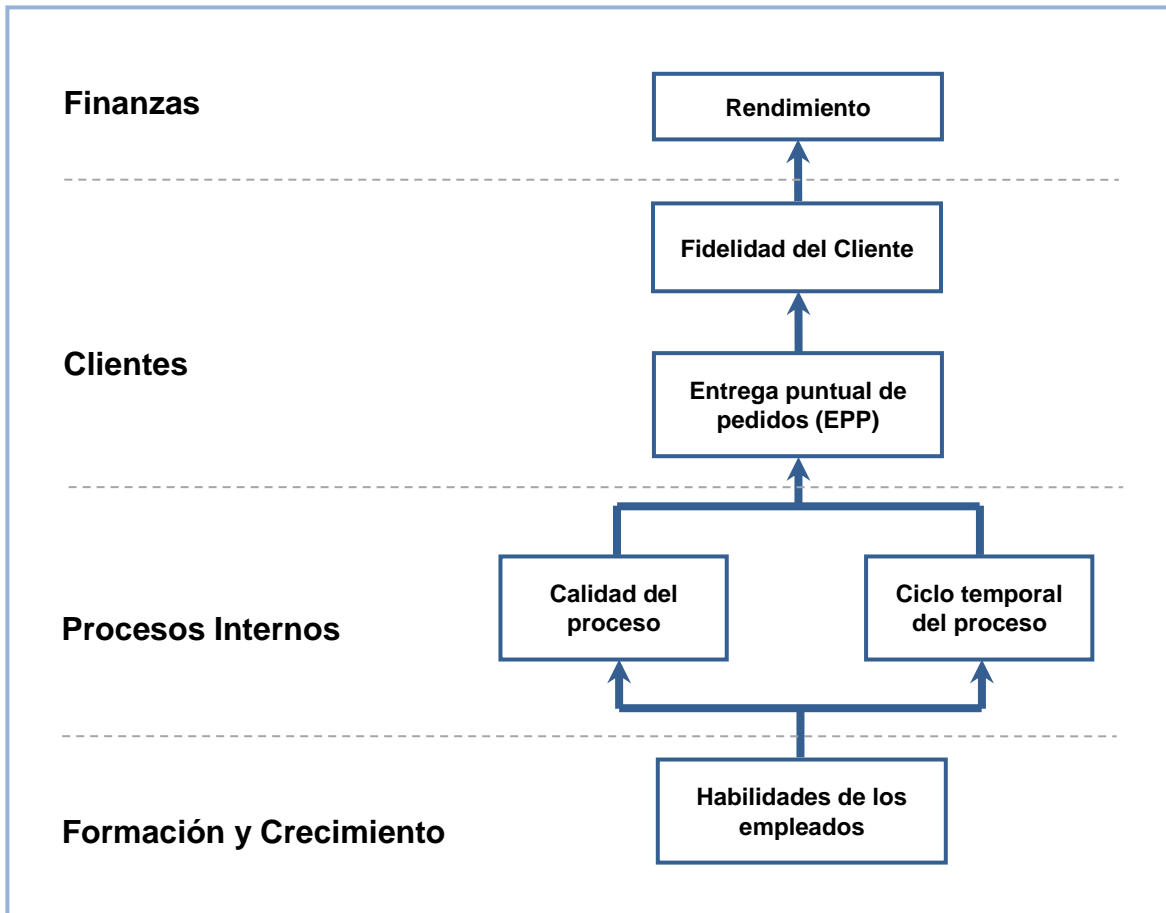
e. Mapa de la estrategia

“Significa desglosar las estrategias en sus perspectivas básicas. Para cada una de las perspectivas básicas (financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento) se seleccionan las metas del negocio y los indicadores correspondientes, que deben mostrar si esa meta se está alcanzando o no. Para que el desempeño organizacional sea más que la suma de las partes, las estrategias individuales deben estar interrelacionadas e entregadas”. (8:43)

El mapa estratégico representa la vinculación de las estrategias con las diferentes perspectivas e indicadores, forma una serie de objetivos y medidas relacionadas entre sí y que son a la vez equilibradas y mutuamente se fortalecen para que comunique el significado y resultado de la estrategia.

Gráfica 8

Mapa de la estrategia del cuadro de mando integral



Fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton, El Cuadro de Mando Integral, Gestión 200.

1.2.1.2 Organización

“Es la fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de la institución”. (1:124)

Fase del proceso administrativo que agrupa funciones, responsabilidades, relaciones y niveles jerárquicos, con el fin de lograr la eficiencia en la ejecución de las actividades de una organización. La aplicación de la fase de organización brinda orden y claridad a la empresa, debido a que le permite utilizar de manera

eficiente los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, encaminados al logro de los objetivos.

i. Elementos de la organización

A continuación se analizan algunos elementos que conforman el concepto de organización y que son de utilidad para el desarrollo de la investigación.

a. Funciones

“Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización”. (5:371)

Conjunto de actividades encaminadas al cumplimiento de un objetivo específico, al establecer adecuadamente las funciones para cada unidad administrativa, la empresa coordina y desarrolla de manera eficiente sus actividades.

b. Jerarquías

“Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización, los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización”. (12:348)

Las jerarquías establecen los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de una organización, al definirlos los colaboradores conocen de forma clara las rutas de comunicación a través de la cadena de mando, asimismo, establece patrones para los ascensos dentro de la empresa.

c. Puesto

“Delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace”. (1:165)

Es una unidad de trabajo que se identifica por sus atribuciones y que tiene asignadas responsabilidades para la ejecución de una actividad en la empresa. Con la definición de los puestos, los colaboradores ejecutan de manera eficiente las actividades en la organización.

ii. Instrumentos administrativos de organización

Entre los instrumentos administrativos de organización se encuentran: los organigramas y los manuales de organización los cuales incluye la descripción técnica de los puestos y la descripción de los procedimientos, para efectos de la investigación se analizarán los siguientes:

a. Organigramas

“Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ésta”. (11:92)

Representan gráficamente la estructura organizacional de una empresa, donde se observan las relaciones, funciones y niveles jerárquicos. La utilización de un organigrama permite a la empresa plasmar y transmitir gráficamente la estructura de la organización, orientada a la ejecución eficiente de las actividades.

b. Descripción de puestos

“Son documentos que precisan la identificación de relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización”. (5:246)

Describe de forma ordenada las atribuciones y responsabilidades asignadas a un puesto de trabajo, su implementación proporciona orientación en la capacitación del personal de nuevo ingreso, asimismo para definir el perfil de un colaborador dentro de la organización.

c. Descripción de procedimientos

“Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad a tarea específicas en una organización”. (5:245)

Es un instrumento administrativo que contiene información detallada, ordenada, sistemática e integral de los procedimientos a realizar en la empresa, permite que el personal conozca los diversos pasos a seguir para el desarrollo eficiente de las actividades.

1.2.1.3 Integración

“Esta función se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional compensaciones y capacitación, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de sus tareas” (9:36)

i. Gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (3:9)

La gestión del talento humano implica una serie de actividades que involucran el compromiso de la alta gerencia para atraer, gestionar desarrollar, motivar y retener a los colaboradores de la organización, además mide y administra el desempeño a través de la capacitación para tener una visión clara de las competencias que tiene el personal y que necesitan para alcanzar el éxito

personal y el de la organización, uno de sus principales objetivos es mantener y mejorar las relaciones entre los directivos y colaboradores.

a. Proceso de gestión del talento humano

La gestión del talento humano está integrada por seis procesos básicos: procesos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a la personas, para efectos de la investigación se hace mención de las siguientes:

- **Proceso para organizar personas**

Es el proceso de asignar y posicionar a las personas en sus actividades en la organización, incluye el diseño del cargo que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño en el cargo, para la presente investigación se define el siguiente:

- ✓ **Evaluación de desempeño**

“Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones”. (3:198)

La evaluación del desempeño es una herramienta administrativa para medir el rendimiento de los colaboradores al realizar las actividades, además se determina el grado de cumplimiento de los objetivos individuales y se conoce el potencial de desarrollo a futuro del personal, es importante la retroalimentación hacia los colaboradores para que conozcan su debilidades y fortalezas y mejorar su desempeño en la organización.

- **Proceso para desarrollo de personas**

El proceso de desarrollo de personas se relaciona estrechamente con la formación, son utilizados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y persona, incluye capacitación, desarrollo de personas, desarrollo de carrera, entre otros, para efectos de la investigación se hace mención de la siguiente:

- ✓ **Capacitación**

“Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales”. (3:306)

La capacitación a los colaboradores representa un elemento importante para el desarrollo eficiente de las actividades de la empresa, son acciones formativas orientadas a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes del personal, además ayuda a mantener y mejorar el desempeño de los colaboradores.

1.2.1.4 Dirección

“Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución”. (1:202)

i. Motivación

“Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”. (9:497)

La motivación laboral es un elemento fundamental para mantener un ambiente agradable y proactivo en empresa, son acciones que la alta gerencia realiza para incentivar a los colaboradores a realizar sus actividades de manera eficiente y cumplir con los objetivos de la empresa.

Definido el conjunto de ideas y teorías que establecen la base que sustentara el análisis de la situación actual de la empresa, a continuación se presenta el diagnóstico de planeación estratégica como capítulo II.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS Y ASESORÍA ADUANAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se presenta el diagnóstico relacionado con los planes a largo plazo realizado a una empresa que brinda servicios y asesoría aduanal en la ciudad de Guatemala, en donde se expone la situación actual, antecedentes, metodología utilizada y el análisis de los factores internos y externos de la organización.

2.1 Metodología

Para realizar el diagnóstico se utilizó el método científico en sus tres fases, la indagadora, para lo cual se contactó al gerente, jefes y colaboradores para obtener información de fuentes primarias, además se utilizaron datos secundarios, a través de consultas en documentos y la página de internet de la empresa. Para validar las hipótesis planteadas y corroborar la veracidad de los datos se utilizó la fase demostrativa, y por medio de la fase expositiva se presenta el informe final de tesis. Con el objetivo de conocer las causas principales de la problemática, se analizó la información de lo general a lo particular, utilizando el método deductivo.

✓ Técnicas de investigación

Por medio de las técnicas de investigación se realizó un censo con los 19 colaboradores que conforman la empresa, se obtuvo información de los 16 empleados, dos jefes y gerente general, asimismo por medio de la observación directa realizada en las instalaciones se conocieron aspectos importantes que fueron de utilidad para validar la información obtenida de los cuestionarios que se les realizó a los colaboradores de la organización y de la investigación bibliográfica.

✓ Instrumentos

Para la recolección de información se utilizaron instrumentos, entre los cuales se mencionan: un cuestionario que fue aplicado a los colaboradores del área operativa, jefes y gerente general, una guía de observación para las visitas que se realizaron en las instalaciones de la empresa y las fichas bibliográficas. La información obtenida fue tabulada y analizada y se utilizó de base para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa fue fundada el 15 de febrero de 2005 por tres personas emprendedoras, que iniciaron en el negocio de la asesoría en la importación y exportación de mercadería por vía aérea, marítima y terrestre.

Después de cinco años de su fundación y tener una excelente aceptación, ven la necesidad de ampliar sus servicios ofreciendo opciones integrales en el negocio de los trámites aduanales y entre los cuales se mencionan: el transporte de mercadería y mensajería de documentos, lo cual les brindó un ancla para posicionarse dentro del mercado; contando con diez colaboradores con alta experiencia desarrollo un departamento especializado en la asesoría aduanal con el objetivo de brindar atención rápida y efectiva en los trámites en el movimiento de carga, lo que les permitió aumentar su cartera de clientes y sus ingresos.

Actualmente con 19 colaboradores y con nuevas instalaciones en una de zonas de prestigio de la ciudad de Guatemala, ofrece servicios inspirados en brindar calidad y eficiencia a los clientes, los cuales se mencionan a continuación:

- Trámite de todo tipo de importación y exportación de carga aérea, marítima y terrestre, bajo las diversas políticas aduanales.

- Logística y monitoreo del movimiento de la carga.
- Servicio de transporte hacia cualquier bodega o destino final en todo el país.
- Servicio de mensajería para entrega y recepción de documentos.
- Pago de los derechos de aduanas y otros gastos propios del trámite de retiro de carga.

✓ **Clientes**

La empresa al iniciar sus operaciones se orientó directamente al mercado de clientes individuales y pequeñas empresas lo que le permitió darse a conocer dentro del sector de la asesoría aduanal, pasado los años fueron aumentando su cartera de clientes contando con mayor experiencia y ofreciendo diversos servicios a diferente tipo de sector empresarial.

A continuación se presenta el crecimiento en la cartera de clientes de la empresa objeto de análisis:

Cuadro 1

Crecimiento en cartera de clientes

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2013-2017

Año	Clientes	Crecimiento
2013	35	100%
2014	50	143%
2015	120	240%
2016	138	115%
2017	153	111%

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

El cuadro anterior muestra el comportamiento de la cartera de clientes, y como se puede observar en los últimos cinco años su crecimiento ha sido constante y fue notorio en el año 2015 con un incremento de 70 clientes, la razón del

aumento se debió a que a finales del año 2014 los directivos toman la decisión de realizar ciertos cambios administrativos y operativos, y uno de ellos fue crear un puesto de trabajo enfocado a realizar labores de ventas y brindar el seguimiento adecuado a cada gestión de tramite ingresada, lo cual le beneficio para captar nuevos clientes, crear lealtad en los existentes y promocionar los servicios, además cambiaron la ubicación de las instalaciones, localizándola en una de la zonas de mayor prestigio de la ciudad de Guatemala, con amplio parqueo, con el espacio adecuado para cada área de trabajo y ofreciendo comodidad a los clientes y colaboradores.

✓ **Segmento del mercado**

Actualmente la empresa brinda los servicios de asesoría aduanal a 153 clientes que se dedican a diferentes sectores productivos, su mayor segmento se encuentra en las empresas importadoras de productos, principalmente en el sector de la industria, transporte y construcción, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 2

Cartera de clientes por segmento
 Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
 Ciudad de Guatemala
 Año 2018

SECTOR	Cantidad de Clientes		
	Importaciones	Exportaciones	TOTAL
Agrario y manufactura	10	5	15
Industrial, transporte, construcción, etc.	52	18	70
Bienes de consumo y otros	51	17	68
TOTALES	113	40	153

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

✓ **Técnicas de mercadeo**

La empresa actualmente utiliza ciertas técnicas de mercado para ofrecer sus servicios, una de ellas es el mercadeo directo por medio de las referencias de los clientes actuales, telemarketing, utilizan medios impresos como volantes y tienen una página de internet donde brindan información de los servicios.

✓ **Precios**

Actualmente en Guatemala existe diversidad de empresas que se dedican a brindar servicios y asesoría aduanal, algunas ofrecen los servicios básicos como por ejemplo, el trámite de una declaración aduanera o el transporte de la mercadería, otros ofrecen opciones más integrales, como el almacenaje, transporte y monitoreo de mercadería, asesoría personalizada, entre otras, cada una ofrece diferentes precios y como referencia a continuación se presenta un cuadro comparativo del precio promedio del trámite de una declaración aduanera en relación a la competencia:

Cuadro 3

Precios de los servicios

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Empresa	Precio trámite de declaración aduanera terrestre
A	1,050.00
En investigación	1,100.00
B	1,225.00
C	1,350.00

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

2.3 Situación actual de planeación estratégica

Por medio del cuestionario que se le realizó a los colaboradores de la empresa, al indagar sobre cómo se aplica la planeación en la unidad de análisis, se determinó que generalmente cuando se realiza una actividad o proyecto, los encargados de planificarlo son el gerente general y los jefes, sin embargo esta se realiza de manera informal e improvisada, sin tomar en cuenta los factores internos y externos que les puedan beneficiar o afectar.

La mayoría de colaboradores desconoce si la empresa tiene planes precisos, además mencionan que no siempre se les retroalimenta de las actividades que planifican y que los medios que utilizan para informarles son: verbalmente y correo electrónico. Además se determinó que la empresa no utiliza herramientas administrativas de planificación que brinden los lineamientos adecuados para el seguimiento, evaluación y cumplimiento de las estrategias que se establecen en la organización.

2.3.1 Filosofía empresarial

Se determinó que la empresa tiene deficiencia para establecer formalmente una filosofía empresarial, además algunos colaboradores no tienen claridad de los conceptos de misión, visión y valores, lo cual refleja un proceso de planificación deficiente que afecta el desarrollo de los colaboradores y su identificación con la empresa para el logro de los objetivos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos respecto a los elementos analizados de la filosofía empresarial:

2.3.1.1 Misión

Según visitas realizadas se determinó que la empresa tiene deficiencia para establecer por escrito de una declaración de la misión, y para conocer la opinión

de los colaboradores se les pregunto si conocen la actividad principal de la organización y los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Según los resultados obtenidos se observó que la mayoría de colaboradores si conoce la actividad de la empresa y es principalmente por las actividades que realizan diariamente y porque la han escuchado de sus compañeros, además mencionan que la principal función de la organización es el trámite aduanal de importación y exportación de mercadería; sin embargo existe desconocimiento del concepto de misión y de la importancia que representa, algunos empleados no tienen claridad de la naturaleza de la empresa y cada uno realiza sus actividades de acuerdo a lo que percibe y no en buscar un objetivo en común.

El gerente general y los jefes de área, confirman que la empresa actualmente no tiene una declaración formal de la misión, mencionan tener claro el propósito de la empresa pero no está plasmado de manera técnica para darla a conocer a los colaboradores, además se observó que hay falta de interés de algunos directivos para establecerla y comunicarla dentro de la organización debido a que no lo tienen como prioridad en sus actividades, asimismo por la falta de experiencia y conocimiento sobre el tema no se han realizado actividades para establecerla y comunicarla de manera formal.

i. Visión

Actualmente la empresa tiene deficiencia para definir por escrito la declaración formal de la visión, por ello se les preguntó a los colaboradores si conocían el fin principal de la organización y los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Algunos colaboradores desconocen el fin principal de la empresa y mencionan que todo lo relacionado a planes y logros de la organización solo es comunicado a nivel gerencial, las personas que la conocen mencionan que la ven en

constante crecimiento, ofreciendo nuevos servicios y con solidez dentro del mercado, no obstante por la falta de interés de los directivos en establecerla, los colaboradores desconocen la importancia y lo que representa para la organización contar con la declaración formal de la visión.

El gerente general y los jefes de área, indicaron que actualmente no la tienen definida y que por el momento no hay un plan para establecerla y darla a conocer, sin embargo han notado que esto ha repercutido en el comportamiento del personal debido a que no cuentan con una dirección específica que los motive para el logro de los objetivos.

Con base en lo anterior se establece que existen colaboradores que no tienen claridad de la visión debido a que desconocen el rumbo de la organización, asimismo por falta de experiencia administrativa y conocimiento técnico de los directivos, no se ha establecido de manera formal, lo cual provoca que el personal trabaje en diferente dirección y sin motivación alguna por alcanzar un fin en común.

ii. Valores

Se les pregunto a los colaboradores que valores se aplican dentro de la empresa y los resultados fueron los siguientes:

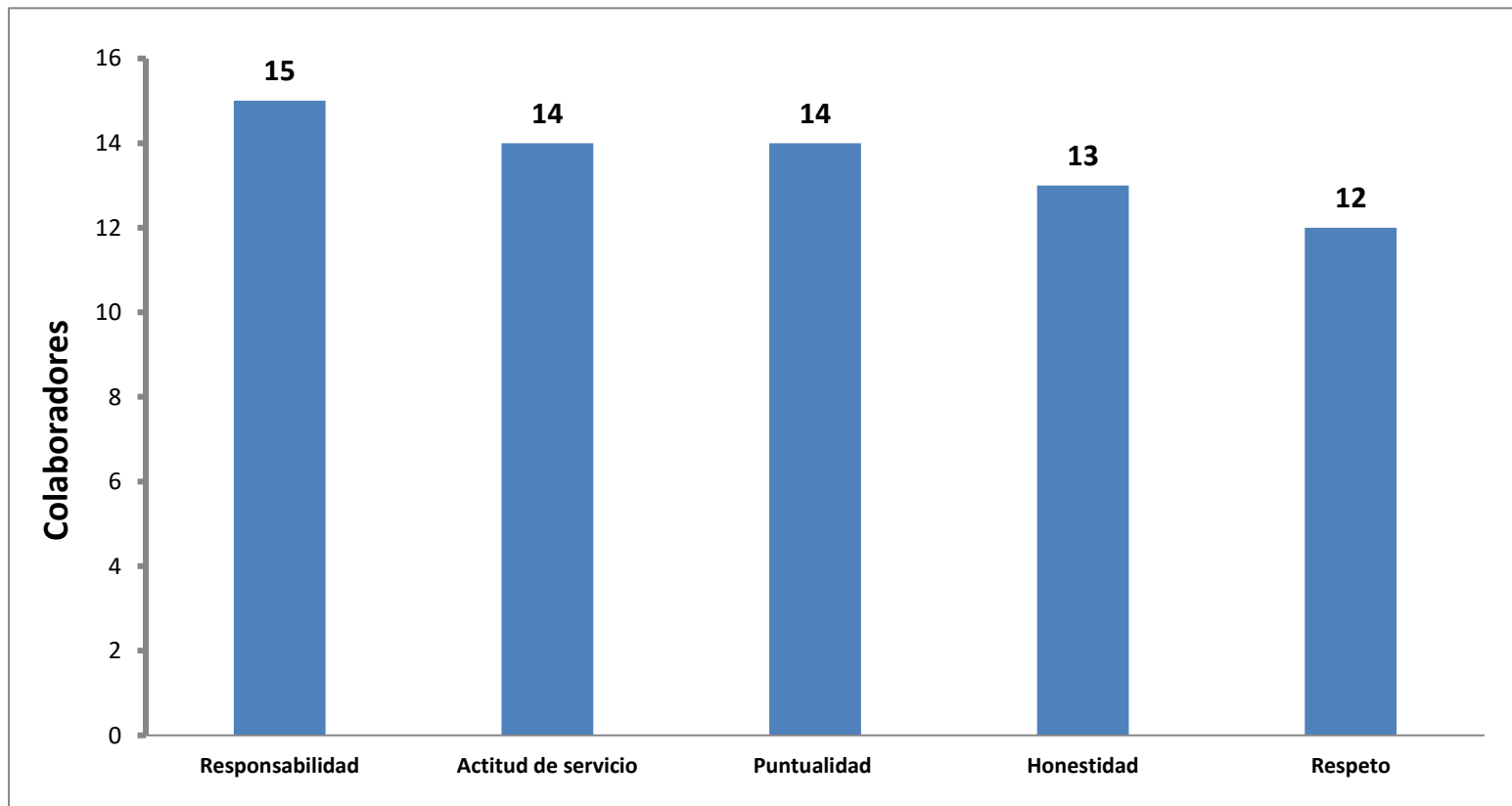
Gráfica 9

Valores

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

Los valores que actualmente prevalecen dentro de la empresa, según los colaboradores son los siguientes:

- **Responsabilidad:** cumplir con las actividades de forma eficiente para lograr los objetivos.
- **Actitud de servicio:** ofrecer un servicio de calidad, para crear lealtad en los clientes tanto internos como externos.
- **Puntualidad:** brindar el servicio en tiempo oportuno para la satisfacción del cliente.
- **Honestidad:** en la ejecución de las actividades ante los clientes y la empresa.
- **Respeto:** con los clientes y compañeros de la empresa al ejercer las actividades con cortesía y atención.

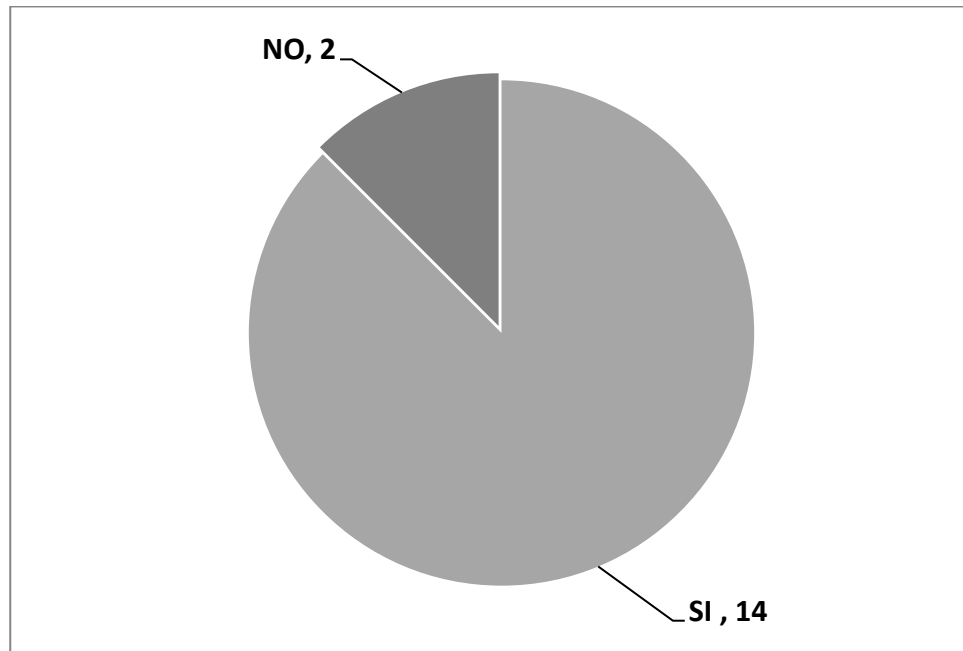
Se determinó que los valores mencionados por los colaboradores son aquellos con los que más se identifican y los que ponen en práctica dentro de la organización, en las visitas realizadas a las instalaciones se observó que actualmente la empresa no tiene identificado los valores que permitan orientar el comportamiento de los colaboradores hacia el cumplimiento eficiente de las actividades, asimismo el gerente general y jefes de área expresaron que no se ha realizado ninguna actividad para establecerlos y comunicarlos al personal.

2.3.1.2 Objetivos

Al preguntarles a los colaboradores si conocen los objetivos de la empresa, los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 10

Conocimiento de objetivos
Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

En el gráfica anterior se puede observar que de los 16 colaboradores del área operativa que fueron encuestados, 14 de ellos mencionan si conocer los objetivos, pero no porque se los hayan comunicado formalmente si no por la relación que tienen con sus jefes y por ciertas actividades donde son involucrados y mencionan como objetivos los siguientes: brindar un servicio de excelencia, ofrecer diversidad de servicios relacionados a la rama, incrementar las ventas y mejorar la participación dentro del mercado, sin embargo dos respondieron negativamente al cuestionarles si conocen los objetivos de la empresa.

Además se verificó que la empresa no tiene definidos por escrito los objetivos generales y específicos, según comentarios del gerente general y jefes de área mencionan que no tienen claridad de los objetivos que buscan para la organización debido a que son muy generales y ambiguos, indican como objetivos: ser una de la mejores empresas a nivel nacional en servicios de asesoría en la importación y exportación de mercadería, incrementar sus clientes e ingresos.

El desconocimiento y la falta de compromiso por parte de los directivos en establecer los objetivos, impide que los colaboradores estén informados de lo que se busca en un futuro, desvían sus esfuerzos hacia otro fin y desconocen el grado de aporte que tienen las actividades que realizan dentro la empresa.

2.3.1.3 Estrategias

Con respecto a la definición de estrategias dentro de la empresa, al consultarle al gerente general y jefes de área, indicaron que actualmente no las tienen definidas formalmente y mencionan las siguientes: brindar servicios de alta calidad, ofrecer las mejores tarifas del mercado y utilizar medios de publicidad para dar mayor información de los servicios que ofrecen.

Los colaboradores del área operativa indicaron que desconocen si la empresa tiene estrategias, debido a que los jefes se limitan en brindarles información sobre las acciones que la empresa realiza para lograr los objetivos.

Se determinó que la empresa no cuenta con estrategias debidamente formuladas que brinden acciones para desarrollarse de manera eficiente en el mercado, asimismo se observó que los colaboradores no tienen conocimiento del concepto de estrategia y de la utilidad que tiene para la organización.

2.3.2 Análisis FODA

Se realizó un análisis de los factores internos y externos establecidos en la empresa, tomando el total de los colaboradores, un gerente, dos jefes de área y 16 personas del nivel operativo y administrativo, lo cual se verificó con las diferentes técnicas de investigación aplicadas, cuestionarios y observación realizada en la empresa.

2.3.2.1 Fortalezas

A continuación se muestra los resultados obtenidos de las principales características positivas que posee la empresa y que fortalecen su desarrollo en el mercado:

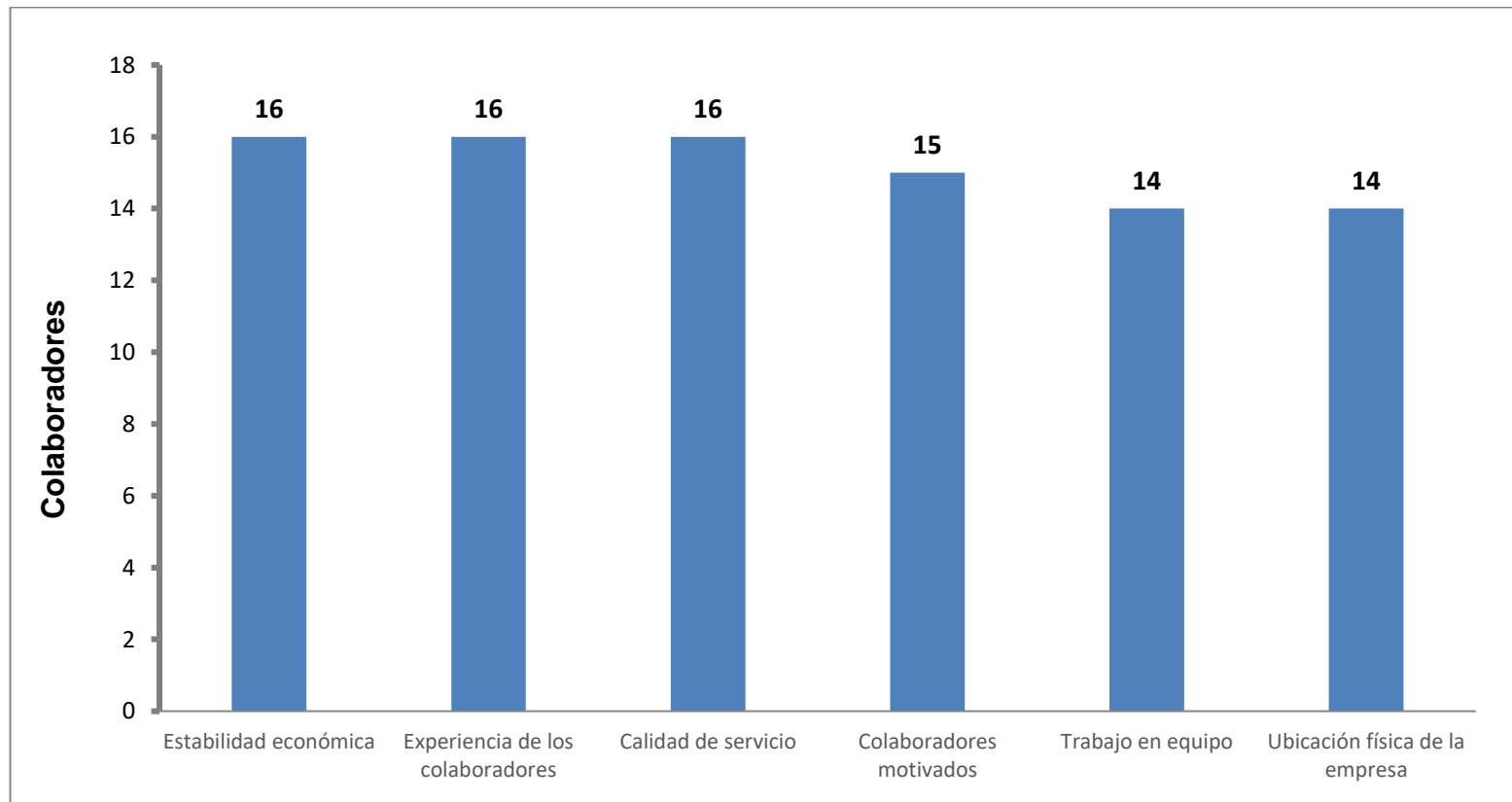
Gráfica 11

Fortalezas

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

F1 Estabilidad económica

La empresa cuenta con estabilidad económica que le permite brindar seguridad a sus colaboradores, confianza a sus clientes y solvencia para cubrir cualquier contingencia que se presente en el futuro, el contar con un capital propio le brinda un soporte para el buen funcionamiento de las operaciones y garantizar la satisfacción de los clientes y su desarrollo dentro del mercado.

F2 Experiencia de los colaboradores

Con diez años en el mercado ha logrado ampliar su experiencia, esto se debe a que la mayoría de los colaboradores tienen varios años laborando para la organización lo cual les permite aumentar sus conocimientos, auto capacitarse y lograr un buen desempeño dentro de su área de trabajo, asimismo los jefes y gerente general les han transmitido sus conocimientos, lo cual brinda confianza y lealtad en sus clientes manteniendo su prestigio dentro del sector de la asesoría en la importación y exportación.

F3 Calidad de servicio

La organización como parte de su cultura, promueve el servicio de excelencia por medio de sus colaboradores comprometidos en buscar la satisfacción permanente de sus clientes, ofreciendo atención rápida y eficiente lo que le ha permitido posicionarse dentro del mercado cumpliendo con las expectativas esperadas por el grupo objetivo. El servicio de calidad es un elemento importante para el buen desarrollo de la empresa, este es un factor diferenciador con relación a las demás empresas de la competencia que le ha brindado un ancla para captar nuevos clientes.

F4 Colaboradores motivados

Actualmente la empresa mantiene motivado a su personal por medio de actividades recreativas y de convivencia como lo son: reconocimientos por desempeño por medio de la premiación del empleado del mes, días libres por cumplimiento de indicadores, celebraciones con el equipo de trabajo y otras actividades que han fomentado la colaboración e integración entre los colaboradores.

F5 Trabajo en equipo

Dentro de la organización por medio del compromiso de jefes y gerente general se promueve el trabajo en equipo, con el objetivo de alcanzar el bien común, esto se ve reflejado en el apoyo que se brinda a los colaboradores, al momento de realizar cualquier actividad que tenga como fin primordial la satisfacción de los clientes. Al realizar la visita se observó que al momento de solicitar ayuda o realizar una consulta efectivamente los colaboradores presentan una actitud de servicio hacia sus compañeros, de igual manera cuando se tiene algún problema este es solucionado como equipo de trabajo.

F6 Ubicación física de la empresa

Según los resultados obtenidos se determinó que dentro de los elementos que fortalecen el desarrollo de la organización se pueden mencionar la ubicación de la empresa, actualmente se ubica en una de las zonas de mayor prestigio de la ciudad capital de Guatemala que brinda un fácil acceso para realizar cualquier negocio empresarial, además disponen de un parqueo propio y áreas destinadas para la recepción de clientes, proveedores y cualquier persona que la visite, permitiendo ofrecer una atención agradable.

2.3.2.2 Debilidades

Según los resultados obtenidos, la siguiente gráfica muestra los factores negativos que posee la empresa objeto de análisis y que afectan directamente el logro de los objetivos:

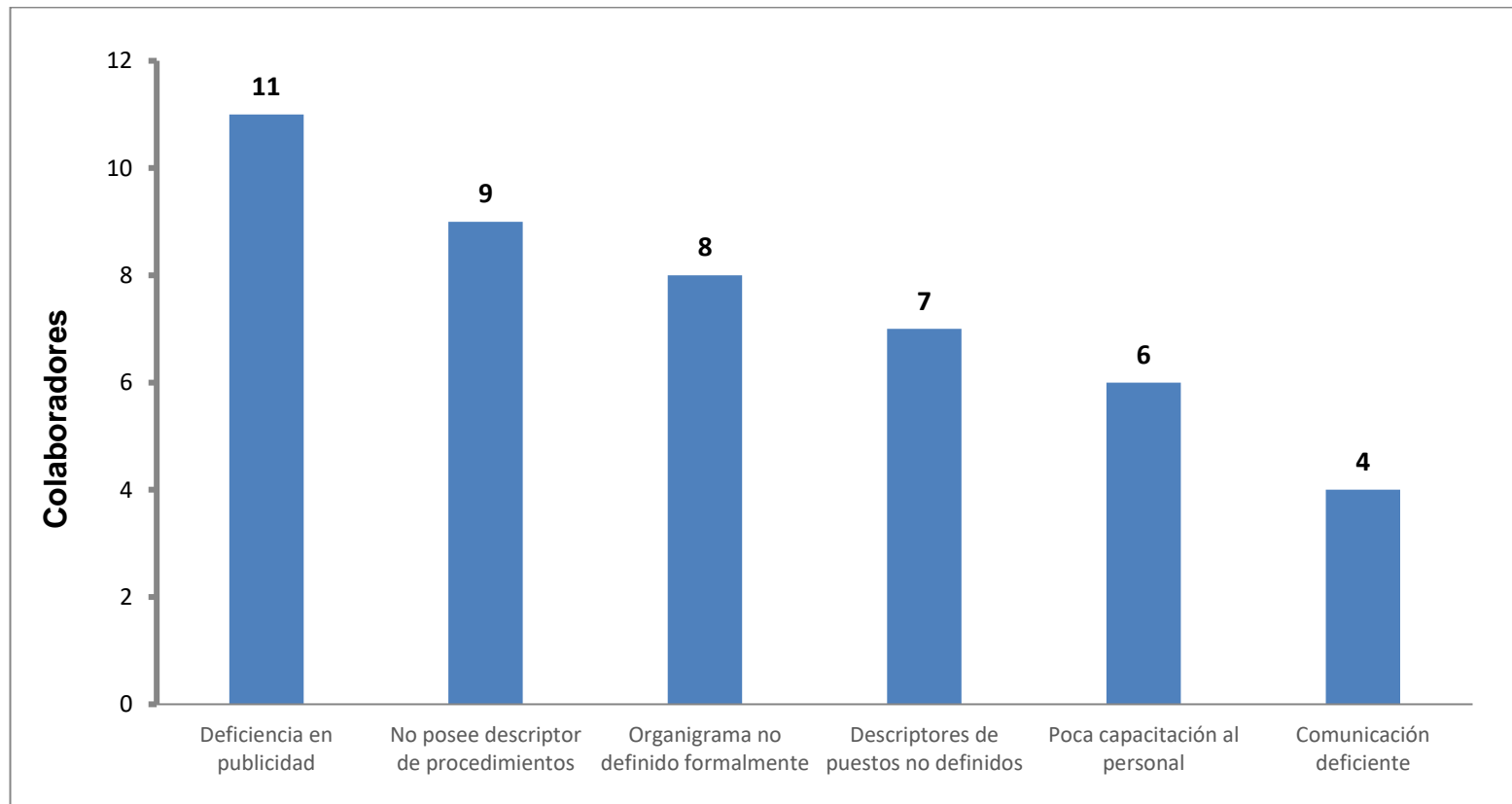
Gráfica 12

Debilidades

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

D1 Deficiencia en publicidad

Actualmente la empresa utiliza poca publicidad para dar conocer sus servicios, entre las cuales se mencionan: referencias de los clientes actuales, envío de información por correo electrónico, volantes y una página de internet poca atractiva y con información básica de la organización, esto limita llegar a clientes potenciales y posicionar su marca dentro del mercado de la importación y exportación de mercadería.

En la visita se observó que las instalaciones no cuenta con un rótulo que identifique a la empresa, asimismo el gerente general y los jefes mencionan que no han realizado una campaña formal de publicidad debido a que no están preparados para realizar una inversión de ese tipo, sin embargo están abiertos a utilizar otro tipo de medios accesibles para ofrecer de manera innovadora los servicios a clientes potenciales.

D2 No posee descriptor de procedimientos

La empresa no cuenta con una descripción por escrito de los procedimientos a seguir para la ejecución de una actividad; cuando se realiza algún cambio en los puestos de trabajo o se brinda una instrucción se efectúa de forma verbal y sin ningún lineamiento, lo cual provoca duplicidad en las funciones, falta de coordinación en la asignación de las responsabilidades y por ende deficiencias e incumplimiento en las tareas asignadas a cada colaborador.

D3 Organigrama no definido formalmente

Se estableció que empresa no cuenta con un organigrama formalmente establecido, por ello algunos colaboradores desconocen quien es su jefe; además se observó que algunos puestos de trabajo no están claros dentro de la

organización, lo cual refleja falta de coordinación entre las unidades administrativas y limita conocer con exactitud las líneas jerárquicas y relaciones de autoridad que existen entre el personal de la empresa, por la falta de conocimiento y experiencia de los directores de la organización no se ha definido ni plasmado dentro de las instalaciones.

D4 Descriptores de puestos no definidos

La organización no tiene establecida formalmente una descripción técnica de cada puesto de trabajo que defina a detalle el perfil de un colaborador, esto se ve reflejado cuando se dan cambios, ascensos, o ingresan nuevos colaboradores donde la integración se realiza sin conocer el objetivo del puesto y lo que se debe cumplir para desempeñar una actividad de forma eficiente, al preguntarle a los colaboradores el nombre de su puesto algunos lo desconocen, asimismo no tienen claro el objetivo de su puesto de trabajo.

D5 Poca capacitación al personal

La capacitación que se brinda al personal dentro de la organización no es la adecuada, según mencionan los colaboradores los jefes son los encargados de retroalimentarles de los nuevos procedimientos y políticas fiscales, y en ocasiones han asistido a capacitaciones, esto se ve reflejado en la ejecución de algunas actividades las cuales se realizan de manera deficiente lo cual provoca baja productividad, pago de multas y penalizaciones ante las entidades aduaneras, al no promover una capacitación constante y adecuada se limita el desarrollo del recurso humano y no son aprovechadas sus capacidades al máximo.

D6 Comunicación deficiente

Se observó que la empresa ha tenido problemas en la comunicación debido a que los colaboradores no siempre están informados de los cambios que se realizan dentro de la organización como por ejemplo: cambio en funciones y responsabilidades entre los departamentos, actividades, vacaciones, logros alcanzados, ascensos e ingreso de nuevo personal. A pesar de contar con herramientas de comunicación estas no son utilizadas para informar al personal, lo que provoca deficiencia en la coordinación de las actividades, en el servicio al cliente y en el cumplimiento de los objetivos.

2.3.2.3 Oportunidades

A continuación se muestra la gráfica con los principales factores externos que posee la empresa y le pueden beneficiar para el cumplimiento de los objetivos:

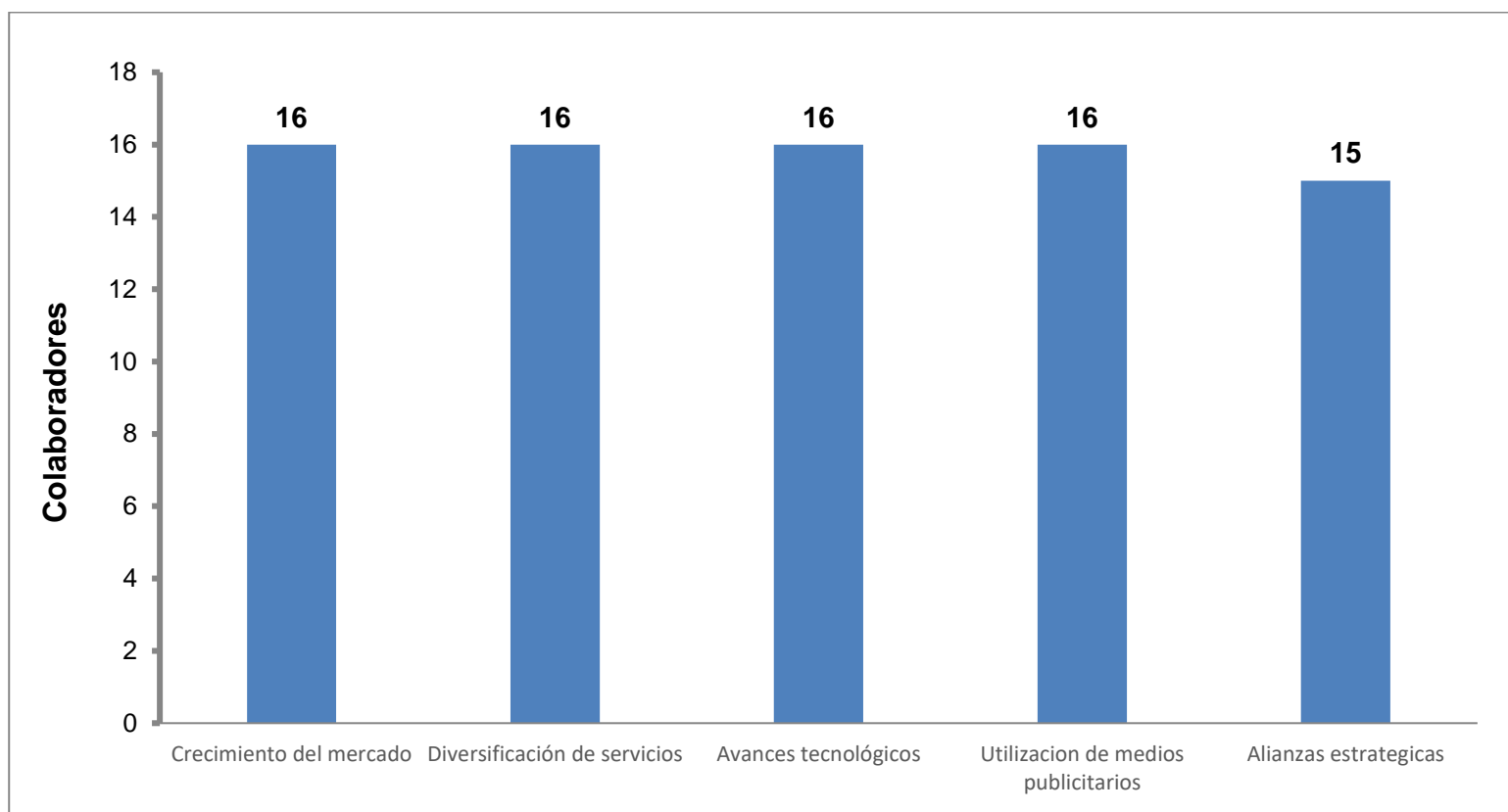
Gráfica 13

Oportunidades

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

O1 Crecimiento del mercado

El crecimiento del mercado de las importaciones y exportaciones en el país es una oportunidad para buscar nichos de mercado no atendidos y que requieren los servicios, lo cual incrementaría las ventas y la cartera de clientes, asimismo los cambios favorables del mercado como la apertura de nuevas empresas e incremento en las operaciones de importación y exportación pueden ser un ancla para atraer nuevas oportunidades de negocio, según datos del 2014 para el 2017 los montos en las operaciones de exportación han aumentado en un 102% y en las importaciones un 104% y se ha visto un cambio en el comportamiento de algunos sectores como por ejemplo en la importación de los productos de consumo masivo los cuales han incrementado sus operaciones en 114% lo cual indica que hay una oportunidad en ese sector.

O2 Diversificación de servicios

En el estudio realizado los colaboradores indicaron que la empresa para desarrollarse dentro del mercado puede ampliar su línea de servicios, ofreciendo opciones integrales a clientes potenciales en relación a la asesoría de importación y exportación de mercadería, con el objetivo de brindar a los clientes un valor agregado que le permita desarrollar sus negocios de forma eficiente, de los cuales se pueden mencionar: asesorías técnicas, sistemas de monitoreo, almacenamiento y transporte de mercadería, asimismo por medio de información proporcionada por la empresa objeto de análisis se determinó que la competencia ofrece diversidad de servicios, lo cual brinda una ventaja competitiva dentro del mercado.

A continuación se presenta un cuadro comparativo con los servicios que se ofrecen en el mercado:

Cuadro 4

Servicios que ofrecen la empresa y sus principales competidores

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

No.	Servicios	Empresa en investigación	Competidores		
			A	B	C
1	Tramite de Importación	X	X	X	X
2	Tramite de Exportación	X	X	X	X
3	Transporte de mercadería	X	X		
4	Almacenaje de mercadería		X		
5	Monitoreo de carga	X	X	X	X
6	Asesoría jurídica aduanera				X
7	Mensajería de documentos	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018

En el cuadro anterior se observa que la mayoría de empresas ofrece los servicios básicos, sin embargo hay algunas que han desarrollado servicios que complementan y brindan una opción diferente a los clientes.

O3 Avances tecnológicos

La empresa puede hacer uso de tecnología moderna, como software, equipos y sistemas de computación, que le permita ser eficiente en sus procesos y brindarles a los clientes un servicio de calidad por medio de la respuesta inmediata a sus gestiones. Según información proporcionada por la empresa se determinó que la competencia utilizan un sistema de monitoreo que por medio de un sitio web y una clave única los clientes pueden ingresar y estar informados en línea de sus operaciones, al utilizar este tipo de herramientas la empresa ofrece una opción diferente a los clientes brindando calidad y eficiencia en el seguimiento de las operaciones.

O4 Utilización de medios publicitarios

Actualmente para que un producto o servicio pueda sobrevivir dentro de un mercado competitivo, es necesario utilizar medios de publicidad efectivos e innovadores, las organizaciones se enfrentan a cambios tecnológicos, a clientes con mayores exigencias y con nuevas necesidades, por lo cual la empresa puede hacer uso de herramientas de publicidad digital y medios directos, como por ejemplo: el internet que es un medio masivo donde se puede dar a conocer los servicios de manera rápida y enfocadas a clientes potenciales, utilizar publicidad por medio de vínculos web colocados en sitios relacionados a la importación y exportación, redes sociales, entre otras, o medios tradicionales como vallas publicitarias en puntos estratégicos, periódicos y revistas.

O5 Alianzas comerciales

Para promover el sector de las importaciones y exportaciones algunas organizaciones realizan eventos y ferias nacionales e internacionales donde productores e importadores buscan posicionarse dentro del mercado, la empresa puede realizar alianzas comerciales con los diferentes organizadores para participar en dichas actividades y dar a conocer sus servicios, asimismo impulsar acciones de promoción comercial que permita fortalecer su presencia como marca en el mercado.

En el siguiente cuadro se presentan algunos eventos y ferias, que por medio de la participación de pequeñas y medianas empresas promueven la importación y exportación sus productos, además brindan oportunidades de negocio entre las organizaciones participantes:

Cuadro 5

Eventos de importación y exportación en Guatemala

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

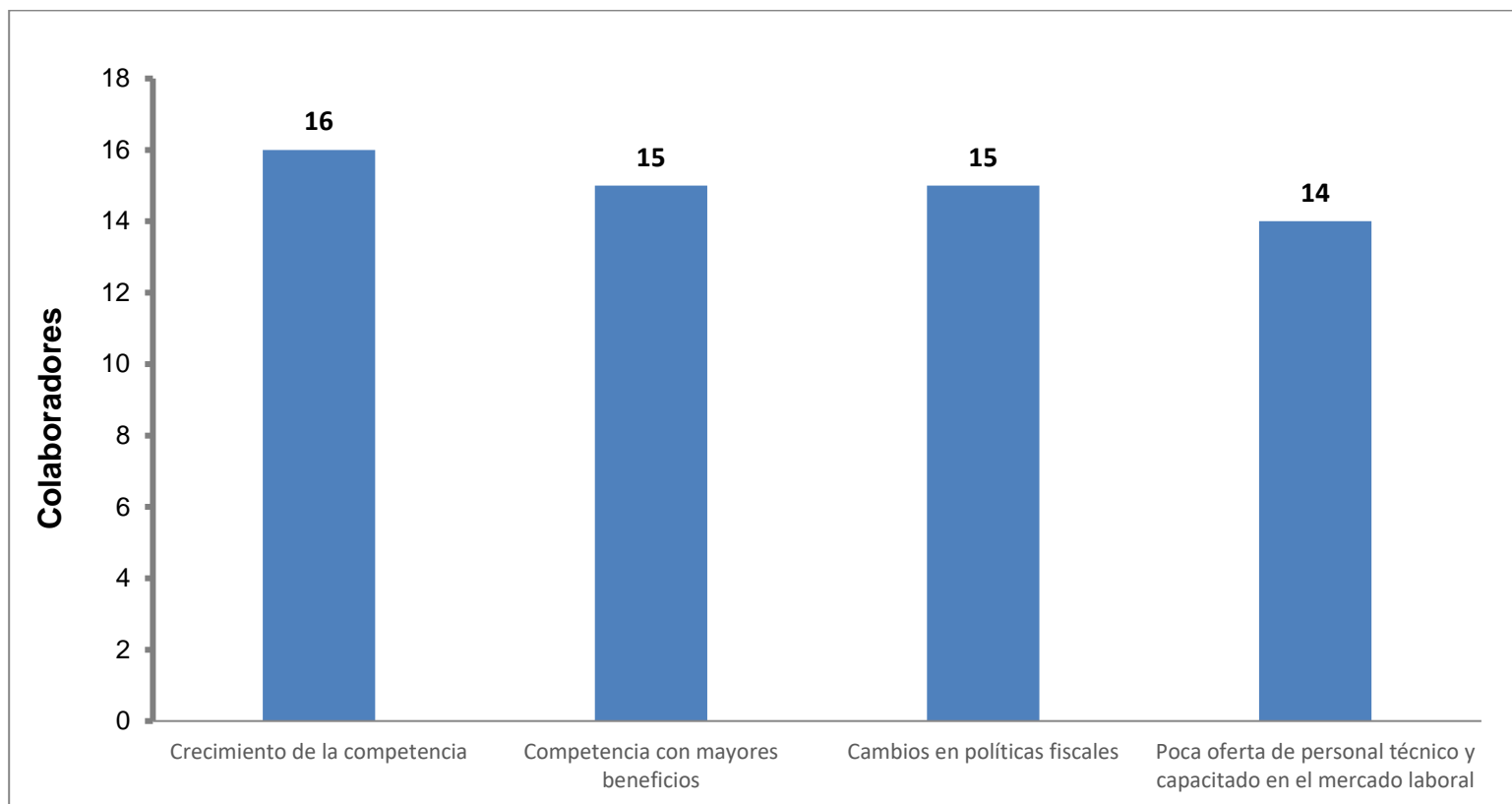
No.	Organización	Sector
1	Cámara de Comercio	Agrícolas, Comerciales, Calzado (Expocalzado)
2	AGEXPORT	Textil (Manufexport), Mobiliario (Expomueble) Joyería, Artesanía, Textiles para ropa, Vidrio (New World Crafts Guatemala)
3	CorpoEventos	Ferretería (Ferretexpo),
4	Agrovisión	Ganadería y Agricultura (Expo Agrovisión)
5	Ficem	Materiales para Construcción (Congreso Técnico Ficem)

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018

2.3.2.4 Amenazas

La gráfica siguiente muestra los principales factores externos que afectan el desarrollo y crecimiento de la empresa objeto de análisis:

Gráfica 14
Amenazas
Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

A1 Crecimiento de la competencia

El crecimiento constante de la economía del país ha sido parte fundamental para que varias empresas ingresen al negocio de los servicios de importación y exportación de mercadería, lo cual ha generado mayor competencia para la empresa afectando en cierta medida su desarrollo dentro del mercado, asimismo esto limita la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

A2 Competencia con mayores beneficios

Con la información proporcionada por la empresa se estableció que la competencia han desarrollado estrategias de negocio ofreciendo a los clientes variedad de beneficios para su negocio, lo cual les brinda una ventaja competitiva dentro del mercado, algunas de ellas asesorías y capacitaciones personalizadas a sus clientes, cuentan con sistemas modernos que le permite a los clientes dar seguimiento a sus operaciones desde su oficina o lugar de trabajo.

Los principales competidores de la empresa se presentan en el siguiente cuadro, por medio de un análisis de beneficios que brinda información de los diferentes factores que busca un cliente, como calidad, precio, innovación, cobertura, servicio, entre otros:

Cuadro 6

Análisis de los beneficios que ofrece la empresa y sus principales competidores

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Beneficio de análisis Se califica de 1 a 10	Empresa	Competidores		
		A	B	C
Calidad de los servicios	9	8	8	9
Precio en los servicios	8	8	9	7
Innovación en productos	7	7	8	9
Diversidad en servicios	7	7	8	9
Cobertura	8	7	8	9
Servicio al cliente	9	8	9	9
Tiempo de respuesta	8	7	8	9

Excelente 9 - 10	Bueno 7 - 8	Regular 5 - 6	Malo 3 - 4	Muy Malo 1-2
-------------------------	--------------------	----------------------	-------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

Por medio del análisis comparativo se determinó que la empresa objeto de análisis ofrece algunos beneficios similares a los de la competencia sin embargo hay algunos factores que tiene que fortalecer como por ejemplo la innovación y la diversificación de los productos, algunas empresas ofrecen servicios integrales como por ejemplo almacenaje y asesoría técnica, lo cual les brinda una ventaja competitiva en el mercado, entre los factores positivos analizados se pueden mencionar la calidad en los productos y el servicio al cliente.

A3 Cambios en políticas fiscales

Los cambios en las políticas fiscales es otro factor externo que afecta directamente a la organización, al existir aumento en los aranceles de las importaciones y exportaciones, la empresa tendría que evaluar la modificación en

el precio de los servicios afectados debido a que aumentarían los costos operativos, según comentarios del jefe de operaciones, actualmente no se ha notado un cambio en dichos aranceles sin embargo es algo que se debe tener en consideración por ser un elemento que va inmerso en los precio de algunos servicios que ofrecen.

A4 Poca oferta de personal técnico y capacitado en el mercado laboral

El recurso humano es uno de los elemento más importante para cualquier organización y por esta razón las competencia laborales del personal dentro de la misma son fundamentales para el desarrollo de las actividades, según comentarios de los directivos al momento de realizar contrataciones han observado que existe poca oferta de personal técnico y capacitado en el mercado laboral de los servicios de importaciones y exportaciones de mercadería, debido a que las personas no lo ven como un área profesional para su desarrollo o no cuenta con la capacidad o experiencia en el ramo, lo cual dificulta encontrar el perfil idóneo y de calidad cuando se requiere contratar mano de obra.

2.3.3 Factores internos y externos determinados

A continuación se presenta la integración de los 4 factores descritos a través del análisis FODA.

Gráfica 15

Factores internos y externos
 Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
 Ciudad de Guatemala
 Año 2018

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad económica 2. Experiencia de los colaboradores 3. Calidad de servicio 4. Colaboradores motivados 5. Trabajo en equipo 6. Ubicación física de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un sistema de planificación estratégica. 2. Falta de una filosofía empresarial 3. Deficiencia en publicidad 4. No posee descriptor de procedimientos 5. Organigrama no definido formalmente 6. Descriptores de puestos no definidos 7. Poca capacitación al personal 8. Comunicación deficiente
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Factores Externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado 2. Diversificación de servicios 3. Avances tecnológicos 4. Utilización de medios publicitarios 5. Alianzas comerciales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia 2. Beneficios adicionales que ofrece la competencia 3. Cambios en políticas fiscales 4. Poca oferta de personal técnico y capacitado en el mercado laboral.

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2018.

Gráfica 16

Matriz FODA

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Factores Externos</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Factores Internos</div> </div>		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades (O)		Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado 2. Diversificación de servicios 3. Avances tecnológicos 4. Utilización de medios publicitarios 5. Alianzas comerciales 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar medios de publicidad, para brindar mayor información de los servicios que ofrece la empresa, incrementar la cartera de clientes y mejorar la participación en el mercado. (F2,F3,F4,O1,O3,O4) 2. Diversificar los servicios que ofrece la empresa por medio del almacenaje de mercadería, para incrementar su rentabilidad y brindarles a los clientes una opción integral a su negocio. (F1,F2,F3,O1,O2,O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial en la organización, para crear identidad y compromiso en los colaboradores para el logro de los objetivos de la organización y para ser competitivos en el mercado. (D1,D2,O1,O4) 2. Implementar el cuadro de mando integral para alinear los objetivos de la organización y medir los resultados desde una perspectiva estratégica y facilite el crecimiento en el mercado. (D1,D2,D8,O1,O2)
Amenazas (A)		Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia 2. Beneficios adicionales que ofrece la competencia 3. Cambios en políticas fiscales 4. Poca oferta de personal técnico y capacitado en el mercado laboral 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar cursos de capacitación relacionados a los trámites aduanales, para mejorar el conocimiento y habilidades de los colaboradores y para que las actividades se desarrollen de manera eficiente. (F2,F3,F5,F6,A3) 2. Implementar una evaluación de servicio para conocer los gustos y preferencias de los clientes, satisfacer sus necesidades y crear retención en los clientes actuales y potenciales. (F2,F3,A1,A2,A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas comerciales con eventos y ferias relacionadas a la importación y exportación, para dar a conocer los servicios y buscar acercamiento con clientes potenciales. (D2,D6,D7,A1,A2) 2. Implementar un rediseño organizacional para mejorar el rendimiento de los colaboradores, la comunicación, ser eficiente en la utilización de los recursos y generar mayor rentabilidad. (D2,D3,D4,D5,D6, D8,A1,A2,A3)

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

2.4 Análisis de resultados

Después de realizar el análisis de la situación actual de la empresa, a continuación se describen los hallazgos obtenidos:

Actualmente la empresa objeto de análisis carece de un planeación a largo plazo lo cual limita su crecimiento y la correcta toma de decisiones para dirigir de manera eficiente los recursos y las actividades de la misma.

Por la falta de experiencia administrativa de sus directivos la organización ha tenido problemas en la ejecución de algunas actividades que limitan su desarrollo dentro del mercado, esto se ve reflejado en el comportamiento de los colaboradores que no se sienten identificados ni integrados con la empresa, debido a que no cuentan con una filosofía empresarial que los motive y que los integre a un fin común dentro de la misma, asimismo les brinde una idea clara de la naturaleza de la empresa, de lo que desea alcanzar en un futuro, de sus valores y de los objetivos.

La empresa carece de un proceso de planeación formal que brinde los lineamientos necesarios para ejecutar una actividad de manera eficiente, asimismo no tiene claridad de los elementos que la componen, las decisiones son tomadas de manera individual y los directivos carecen de conocimientos técnicos para establecer planes a largo plazo y estrategias, además no cuentan con herramientas de control, seguimiento y evaluación de los planes.

El organigrama de la empresa no está formalmente establecido, lo cual afecta la orientación de los colaboradores y limita la coordinación entre las unidades de trabajo, de esta manera cuando se realizan cambios en las responsabilidades y atribuciones entre el personal estos no son comunicados de forma adecuada lo que provoca retrasos e incumplimiento en cada uno de los procesos.

La organización brinda poca capacitación a sus colaboradores, lo cual impide la optimización adecuada del recurso humano y el desarrollo de sus capacidades dentro de la empresa. Los medios de comunicación interna que utiliza la organización no han sido los apropiados para informar a los colaboradores debido a que no siempre están informados de las actividades y cambios que se realizan dentro de la misma.

La empresa carece de manuales de organización que le brinden los lineamientos adecuados para la ejecución eficiente de las actividades, entre ellos se mencionan: la descripción técnica de los puesto y la descripción de procedimientos, esto dificulta que los colaboradores tengan conocimiento de los procedimientos y las responsabilidades que deben cumplir en su puesto de trabajo, además limita el cumplimiento de los objetivos operativos en cada área de la organización.

Desde sus inicios la empresa se ha limitado al uso de medios publicitarios para dar a conocer sus servicios de una forma innovadora, principalmente se ha dedicado a crear fidelidad entre sus clientes actuales dificultando llegar a clientes potenciales.

Por lo expuesto es importante establecer una planeación estratégica para que la empresa objeto de análisis pueda aprovechar sus fortalezas y oportunidades y ser competitiva dentro del mercado de los servicios y asesoría en la importación y exportación de mercadería, asimismo minimizar sus debilidades y amenazas para desarrollase de manera eficiente y para alcanzar los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS Y ASESORÍA ADUANAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico FODA, se presenta la propuesta de planeación estratégica para la empresa objeto de análisis, que incluye la filosofía empresarial, integrada por misión, visión, valores y objetivos, las estrategias con su respectivo plan de acción el cual se utilizará para la ejecución y evaluación de las mismas con el objetivo de que la organización se desarrolle de manera eficiente dentro del mercado de la asesoría en importación y exportación.

3.1 Justificación

La empresa objeto de análisis ofrece servicios y asesoría en importación y exportación de mercadería, cuenta con 19 colaboradores, los cuales han sido integrados a la organización según la necesidad, sin ninguna planificación e inducción previa, recientemente han realizado algunos cambios en su estructura y procesos los cuales han surgido por cuenta propia y por esta razón no tienen identificados con claridad los objetivos ni estrategias que llevarán a cabo para integrar a los miembros de la empresa a dichos cambios.

El desconocimiento y falta de experiencia administrativa de los directivos en la definición de planes a largo plazo han llevado a la organización a tener dificultad en la ejecución y cumplimiento de algunas actividades, lo que provoca percepción negativa hacia los clientes, deficiencia en la asignación de los recursos, poca identificación y participación de los colaboradores hacia la empresa.

Por lo anterior se presenta la siguiente planeación estratégica, que le permitirá a la empresa una efectiva toma de decisiones y la integración de los colaboradores

para que conozcan los objetivos organizacionales y las estrategias propuestas, asimismo incluye herramientas para la ejecución eficiente de las actividades enfocada a la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos organizacionales.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar en un 100% la planeación estratégica propuesta para la empresa, en un periodo de dos años a partir del año 2019, que permita una efectiva toma de decisiones y que las actividades se desarrollen de manera eficiente para el logro de los objetivos organizacionales.

3.3 Filosofía empresarial

Se presenta la filosofía empresarial propuesta para la empresa objeto de análisis, que incluye misión, visión, valores y objetivos:

3.3.1 Misión

Somos una empresa dedicada a ofrecer servicios y asesoría personalizada en la importación y exportación de mercadería, por medio de nuestra experiencia y colaboradores comprometidos buscamos brindar servicios de alta calidad enfocados a la satisfacción de nuestros clientes, apoyando el crecimiento económico y social de Guatemala.

3.3.1.1 Visión

Ser reconocidos como una de las empresas líderes a nivel nacional en servicios y asesoría de importación y exportación de mercadería, ofreciendo calidad, confianza y seguridad a nuestros clientes.

3.3.1.2 Valores

A continuación se describen los valores propuestos para la empresa objeto de análisis:

- **Responsabilidad:** al cumplir con las actividades de forma eficiente y oportuna para lograr los objetivos y crear una imagen positiva de la empresa.
- **Honestidad:** al actuar con la verdad en la ejecución de las actividades ante los clientes y compañeros, para generar confianza y credibilidad para la empresa.
- **Actitud de servicio:** ofrecer un servicio de alta calidad con el fin de crear lealtad de los clientes.
- **Respeto:** ejercer las actividades con cortesía y atención, para los clientes y compañeros de la empresa.
- **Integridad:** realizar cada una de las actividades tomando en cuenta los principios éticos y morales.

3.3.2 Objetivos

Seguidamente se presentan los objetivos propuestos para la empresa objeto de análisis:

3.3.2.1 Objetivo general

Incrementar un 3% la participación de la empresa en el mercado en la asesoría aduanal a través de la mejora continua de los procesos y servicios a un mediano plazo.

3.3.2.2 Objetivos específicos

- Incrementar en un 35% la cartera de clientes en un plazo de tres años a partir del cuarto trimestre del 2019, ofreciendo servicios de alta calidad en la asesoría aduanal.

- Lograr en un plazo de dos años que la empresa defina en un 95% las estrategias e indicadores por medio del cuadro de mando integral, para desarrollarse de manera eficiente y ser competitiva en el mercado.

3.4 Formulación de estrategias

Para que la empresa alcance los objetivos propuestos, es necesario implementar las siguientes estrategias integradas en la matriz FODA que incluye las estrategias FO, DO, FA y DA, las cuales fueron establecidas con base al diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior.

A continuación se presentan los problemas que tiene la empresa, asimismo las estrategias que se implementarán para el logro de los objetivos establecidos.

Problema	Estrategia	Objetivo
Ausencia de un sistema de planificación estratégica.	Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial, para crear identidad y compromiso en los colaboradores para el logro de los objetivos de la organización y para ser competitivos en el mercado.	Incrementar un 3% la participación de la empresa en el mercado de los servicios y asesoría aduanal a través de la mejora continua de los procesos y servicios, a un mediano plazo.
Filosofía empresarial no establecida formalmente.	Implementar un cuadro de mando integral para alinear los objetivos de la organización y medir los resultados desde una perspectiva estratégica y facilite el crecimiento en el mercado.	Incrementar en un 35% la cartera de clientes en un plazo de tres años a partir del cuarto trimestre del 2019, ofreciendo servicios de alta calidad en la asesoría de la importación y exportación.
Deficiencia en publicidad	Realizar alianzas comerciales con eventos relacionados a la importación y exportación, para dar a conocer los servicios y buscar acercamiento con clientes potenciales.	Lograr en un plazo de dos años que la empresa defina en un 95% las estrategias e indicadores por medio del cuadro de mando integral, para desarrollarse de manera eficiente y ser competitivo en el mercado.
	Utilizar medios de publicidad para brindar mayor información de los servicios que ofrece la empresa, incrementar la cartera de clientes y mejorar la participación en el mercado.	

Problema	Estrategia	Objetivo
Deficiencia en publicidad	Diversificar los servicios que ofrece la empresa por medio de almacenaje de mercadería, para incrementar su rentabilidad y brindarles a los clientes una opción integral a su negocio.	Incrementar un 3% la participación de la empresa en el mercado de los servicios y asesoría aduanal a través de la mejora continua de los procesos y servicios, a un mediano plazo. Incrementar en un 35% la cartera de clientes en un plazo de tres años a partir del cuarto trimestre del 2019, ofreciendo servicios de alta calidad en la asesoría de la importación y exportación. Lograr en un plazo de dos años que la empresa defina en un 95% las estrategias e indicadores por medio del cuadro de mando integral, para desarrollarse de manera eficiente y ser competitivo en el mercado.
Descriptores de puestos no definidos formalmente	Implementar un rediseño organizacional para mejorar el rendimiento de los colaboradores, la comunicación, ser eficiente en la utilización de los recursos y generar mayor rentabilidad.	
Descriptores de procedimientos no definidos.	Implementar una evaluación de servicio para conocer los gustos y preferencias de los clientes, satisfacer sus necesidades y crear retención en los clientes actuales y potenciales.	
Organigrama no definido formalmente.		
Comunicación deficiente.		
Poca capacitación del personal	Realizar cursos de capacitación relacionados a los trámites aduanales, para mejorar los conocimientos y habilidades de colaboradores y para que las actividades se desarrollen de manera eficiente.	

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

3.5 Implementación de estrategias

Para que las estrategias formuladas sean ejecutadas de manera eficiente, a continuación se presentan según prioridad los planes de acción a desarrollar que incluyen actividades, metas, tiempo, responsable, recursos y su respectivo presupuesto:

Plan de acción 1:

Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial en la organización.

Plan de acción 2:

Implementar un cuadro de mando integral en la organización.

Plan de acción 3:

Implementar un rediseño organizacional en la empresa.

Plan de acción 4:

Diversificar los servicios que ofrece la empresa por medio del almacenaje de mercadería.

Plan de acción 5:

Utilizar medios de publicidad para brindar mayor información de los servicios que ofrece la organización.

Plan de acción 6:

Desarrollar cursos de capacitación para los colaboradores relacionado a los trámites aduanales.

Plan de acción 7:

Implementar una evaluación de servicio para conocer los gustos y preferencias de los clientes.

Plan de acción 8:

Realizar alianzas comerciales con eventos y ferias relacionadas a la importación y exportación de mercadería.

Cuadro 7

Plan de acción

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Estrategia DO: Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial en la organización.								
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar la filosofía empresarial en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.		Presupuesto en Q.
				Inicio	Final			
1	Realizar reunión con el Gerente General.	Dar a conocer el 100% de la de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	14/01/2019	14/01/2019	Papelería 100.00 Equipo 50.00		150.00
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general.	Aprobar el 100% de la propuesta, en un día.	Gerente General	15/01/2019	15/01/2019	Papelería 25.00 Equipo 25.00		50.00
3	Informar a los colaboradores sobre la filosofía empresarial propuesta.	Lograr que el 100% de colaboradores conozca las actividades que se llevaran a cabo para dar a conocer la filosofía empresarial, en un día.	Jefe Administrativo	16/01/2019	16/01/2019	Papelería 200.00 Equipo 100.00		300.00
4	Colocar los rótulos institucionales de la filosofía empresarial. (ver formato No. 1)	Dar a conocer la filosofía empresarial a clientes internos y externos, en una semana.	Jefe Administrativo	21/01/2019	25/01/2019	Rótulos 600.00 Papelería 75.00		675.00
5	Crear el perfil de Facebook para colaboradores. (ver formato 2)	Lograr que el 100% de los colaboradores conozca la filosofía por medio del sitio Facebook de colaboradores, en una semana.	Jefe Administrativo	28/01/2019	01/02/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00		200.00
6	Enviar mensajes vía WhatsApp a colaboradores sobre la filosofía empresarial. (ver formato No. 3)	Informar al 100% de los colaboradores sobre la filosofía empresarial por medio de mensajes WhatsApp, en una semana.	Jefe Administrativo	04/02/2019	08/02/2019	Materiales 100.00 Equipo 300.00		400.00
7	Realizar actividades con los colaboradores por medio del Intranet corporativo sobre la filosofía empresarial. (ver formato No. 4)	Lograr que el 100% de los colaboradores realicen las actividades para conocer la filosofía empresarial, en una semana.	Jefe Administrativo	11/02/2019	15/02/2019	Materiales 100.00 Equipo 150.00		250.00
8	Colocar las imágenes de la filosofía empresarial en la televisión corporativa. (ver formato No. 5)	Informar al 100% de los colaboradores sobre la filosofía empresarial, en una semana.	Jefe Administrativo	18/02/2019	22/02/2019	Materiales 100.00 Equipo 150.00		250.00
9	Entrega de trífoliares a los colaboradores de la empresa. (ver formato No. 6)	Dar a conocer la filosofía empresarial por escrito a los colaboradores de la empresa, en un día.	Jefe Administrativo	25/02/2019	25/02/2019	Papelería 100.00 Trífoliares 450.00		550.00
10	Realizar actividades mensuales con los colaboradores.	Reforzar los elementos de la filosofía empresarial en reuniones de 45 minutos.	Jefe Administrativo	01/03/2019	21/06/2019	Papelería 100.00 Refacción 400.00		600.00
11	Evaluar el alcance de implementación de la estrategia propuesta.	Verificar el 100% de la implementación de la propuesta, cada dos meses.	Gerente General	16/03/2019	28/06/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00		200.00
TOTAL								3,525.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 1

Rótulos institucionales de la filosofía empresarial
 Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
 Ciudad de Guatemala
 Año 2018

nuestra
MISIÓN



“Somos una compañía dedicada a ofrecer servicios y asesoría personalizada en la importación, y exportación de mercadería, que por medio de nuestra experiencia y colaboradores comprometidos buscamos ofrecer servicios de alta calidad enfocados a la satisfacción de nuestros clientes y apoyando crecimiento económico y social del país”

Descripción	Color
Fondo de rótulo	Blanco
Contorno de rótulo	Azul
Palabra "nuestra"	Negro
Palabra "MISIÓN"	Azul
Frase de la misión	Negro
Medidas 20 x 20 pul.	

nuestra
VISIÓN



“Ser reconocidos como una empresa líder a nivel nacional en servicios y asesoría de importación y exportación de mercadería, ofreciendo calidad, confianza y seguridad a nuestros clientes”

Descripción	Color
Fondo de rótulo	Blanco
Contorno de rótulo	Azul
Palabra "nuestra"	Negro
Palabra "VISIÓN"	Azul
Frase de la visión	Negro
Medidas 20 x 20 pul.	

nuestros
VALORES

Responsabilidad: al cumplir con todas las actividades de forma eficiente y oportuna.

Integridad: realizar cada una de las actividades tomando en cuenta los principios éticos y morales



Respeto: ejercer las actividades con cortesía y atención.

Actitud de servicio: ofrecer un servicio de alta calidad.

Trabajo en equipo: buscar la integración de cada uno de los miembros de la empresa.

Honestidad: al actuar con la verdad

Descripción	Color
Fondo de rótulo	Blanco
Contorno de rótulo	Azul
Palabra "nuestros"	Negro
Palabra "VALORES"	Azul
Frase de cada valor	Negro
Medidas 20 x 20 pul.	

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 2

Página Facebook de colaboradores
Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
Ciudad de Guatemala
Año 2018

Página Bandeja de entrada Notificaciones Estadísticas Herramientas de publicación Promociones

Colaboradores
(Nombre de la empresa)

Inicio
Publicaciones
Opiniones
Videos
Fotos
Información
Comunidad
Grupos
Promocionar
Administrar promociones

COLABORADORES
(NOMBRE DE LA EMPRESA)

Responsabilidad
Integridad
Respeto
Honestidad
Actitud de servicio
Trabajo en equipo

Me gusta Seguir Compartir ... Enviar mensaje

Información Editar información

GENERAL

Categoría	Editar
Nombre	Editar
Nombre de usuario	Editar

Información de la página

- Editar Fecha de inicio
- Editar tipos de negocio

HISTORIA

nuestra MISIÓN


"Somos una compañía dedicada a ofrecer servicios y asesoría personalizada en la importación, y exportación de mercancías, que por medio de nuestra experiencia y colaboradores comprometidos buscamos ofrecer servicios de alta calidad enfocados a la satisfacción de nuestros clientes y apoyando el crecimiento económico y social del país."

Nuestra historia

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 3


Mensajes a colaboradores vía WhatsApp
 Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
 Ciudad de Guatemala
 Año 2018

No.	Mensajes	Descripción	Día
1	 Buenos (días, tardes), estimado colaborador le damos la Bienvenida a nuestro Grupo de Colaboradores (Nombre de la Empresa) y por ser parte de la familia (Nombre de la Empresa) te damos a conocer nuestra filosofía	Mensaje #1 Bienvenida	1
2	NUESTRA MISIÓN Somos una empresa dedicada a ofrecer servicios y asesoría personalizada en la importación y exportación de mercadería, por medio de nuestra experiencia y colaboradores comprometidos buscamos brindar servicios de alta calidad enfocados a la satisfacción de nuestros clientes, apoyando el crecimiento económico y social de Guatemala.	Mensaje #2 Dar a conocer la Misión	1
3	NUESTRA VISIÓN Ser reconocidos como una empresa líder a nivel nacional en servicios y asesoría de importación y exportación de mercadería, ofreciendo calidad, confianza y seguridad a nuestros clientes.	Mensaje #3 Dar a conocer la Visión	2
4	VALOR DE RESPONSABILIDAD: Cumplir con las actividades de forma eficiente y oportuna para lograr los objetivos y crear una imagen positiva de la empresa.	Mensaje #4 Dar a conocer 1er Valor	3
5	VALOR DE HONESTIDAD: Actuar con la verdad en la ejecución de las actividades ante los clientes y compañeros, para generar confianza y credibilidad para la	Mensaje #5 Dar a conocer 2do Valor	3
6	VALOR DE ACTITUD DE SERVICIO: Ofrecer un servicio de alta calidad con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.	Mensaje #6 Dar a conocer 3er Valor	4
7	VALOR DE RESPETO: Ejercer las actividades con cortesía y atención, para los clientes y compañeros de la empresa.	Mensaje #7 Dar a conocer 4to Valor	4
8	VALOR DE INTEGRIDAD: Realizar cada una de las actividades tomando en cuenta los principios éticos y morales.	Mensaje #8 Dar a conocer 5to Valor	5
9	VALOR DE TRABAJO EN EQUIPO: Buscar la integración de cada uno de los miembros de la empresa, para ejecutar eficientemente las actividades y lograr mejores resultados por medio de un ambiente de trabajo positivo.	Mensaje #9 Dar a conocer 6to Valor	5
10	Únete a nuestro grupo en Facebook ingresando al siguiente enlace (xxxxxxxxx) y conoce más de la familia (Nombre de la empresa).	Mensaje #10 Finalización	5

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 4

Actividades por medio de la intranet corporativa
 Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
 Ciudad de Guatemala
 Año 2018

No.	Imágenes en pantalla de computadora	Descripción
1	 <p>El colaborador ingresa a su computadora y como pantalla de inicio se presentaran las siguientes actividades como recordatorio de la filosofía empresarial.</p>	Inicio de sesión en computadora
2	<p>Buenos días estimado colaborador A continuación te presentamos las siguientes actividades que te ayudara a recordar nuestra filosofía empresarial.</p>	Pantalla # 1 Bienvenida
3	<p>Instrucciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leer cada enunciado. 2. Completar las palabras que hacen falta en cada enunciado. 3. Podrá avanzar hasta que conteste correctamente cada frase. <p>Éxitos!!!</p>	Pantalla # 2 Instrucciones
4	<p>¿CUAL ES NUESTRA MISIÓN?</p> <p>Somos una empresa dedicada a ofrecer <input type="text"/> personalizada en la importación y exportación de mercadería, por medio de nuestra <input type="text"/> buscamos brindar servicios de <input type="text"/> enfocados a la <input type="text"/>, apoyando el <input type="text"/> de Guatemala.</p>	Pantalla #3 Completar la declaración de la Misión por medio de las respuestas múltiples.
5	<p>¿CUAL ES NUESTRA VISIÓN?</p> <p>Ser reconocidos como una empresa <input type="text"/> en servicios y asesoría de importación y exportación de mercadería, ofreciendo <input type="text"/> a nuestros clientes.</p>	Pantalla #4 Completar la declaración de la Visión por medio de las respuestas múltiples.
6	<p>¿CUALES SON LOS VALORES QUE PROMUEVE LA EMPRESA?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad 2. <input type="text"/> 3. Actitud de servicio 4. <input type="text"/> 5. Integridad 6. <input type="text"/> 	Pantalla #5 Completar los valores que promueve la empresa por medio de las respuestas múltiples.
7	<p><i>Gracias por participar!!</i></p> <p>Únete a nuestro grupo de colaboradores en Facebook ingresando al siguiente enlace https://facebook.com/colaboradores.</p>	Pantalla #6 Finalización

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 5

Pantallas de la filosofía empresarial en televisión corporativa

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018



Imagen en TV #1
La Misión



Imagen en TV #2
La Visión



Imagen en TV #3
Los Valores

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 6

Trifoliar de la filosofía empresarial
 Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
 Ciudad de Guatemala
 Año 2018

<p>nuestro OBJETIVO</p> <p>Incrementar la participación de la empresa, en el mercado nacional, a un mediano plazo, ofreciendo servicios de alta calidad en el sector de la importación y exportación.</p> 	 <p>Dirección Teléfonos Página electrónica</p>	<p>LOGO DE LA EMPRESA</p> <p>filosofía EMPRESARIAL</p> <p>MISIÓN VISIÓN VALORES OBJETIVOS</p> 
---	---	--

<p>nuestros VALORES</p>  <p>Nuestro objetivo es ofrecer SERVICIOS DE ALTA CALIDAD por medio del TRABJO EN EQUIPO cumpliendo con RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD en la ejecución de cada una de las actividades enfocadas a la satisfacción de nuestros clientes</p> <p>y tomando en cuenta los principios éticos y morales de INTEGRIDAD, HONESTIDAD Y RESPETO.</p>	<p>"Somos una compañía dedicada a ofrecer servicios y asesoría personalizada en la importación, y exportación de mercadería, que por medio de nuestra experiencia y colaboradores comprometidos buscamos ofrecer servicios de alta calidad enfocados a la satisfacción de nuestros clientes, apoyando crecimiento económico y social del país"</p> <p>nuestra MISIÓN</p>	<p>nuestra VISIÓN</p>  <p>"Ser reconocidos como una empresa líder a nivel nacional en servicios y asesoría de importación y exportación de mercadería, ofreciendo calidad, confianza y seguridad a nuestros clientes"</p>
---	---	---

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Cuadro 8

Plan de acción

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Estrategia DO: Implementar el cuadro me mando integral en la organización.									
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar el cuadro de mando integral en un 100% a corto y mediano plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.		
				Inicio	Final				
1	Realizar reunión con el Gerente General.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	10/01/2019	10/01/2019	Informe 100.00 Equipo 50.00	150.00		
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general.	Aprobar el 100% de la propuesta, en un día.	Gerente General	11/01/2019	11/01/2019	Papelería 25.00 Equipo 25.00	50.00		
3	Realizar un análisis de empresas especializadas para asesorar en la implementación de CMI	Elegir la empresa 100% calificada para asesorar la implementación del CMI, en una semana.	Gerente General	14/01/2019	18/01/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00		
4	Realizar reunión con la empresa que desarrollará la asesoría de CIM. (ver formatos No. 7, 8, y 9)	Definir el 100% de las actividades a realizar para la implementación de la propuesta, en un día.	Gerente General	29/01/2019	29/01/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00		
5	Capacitar al Gerente General y Jefes sobre la implementación del CMI.	Explicar el 100% del contenido a Gerente General y Jefes sobre la implementación de CMI en la empresa, en una semana.	Gerente General	11/02/2019	15/02/2019	Papelería 2,500.00 Equipo 100.00 Refacción 400.00	3,000.00		
6	Coordinar reunión de trabajo para discutir los objetivos estratégicos para el CMI.	Definir los objetivos estratégicos que se implementaran para CMI, en una semana.	Gerente General	26/02/2019	01/03/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00 Refacción 200.00	400.00		
7	Realizar reunión de trabajo para discutir los indicadores de medición y las herramientas administrativas para implementar el CMI.	Determinar los indicadores de medición y las herramientas administrativas que se utilizara para implementaran el CMI, en una semana.	Gerente General	04/03/2019	08/03/2019	Papelería 200.00 Equipo 100.00 Refacción 200.00	500.00		
8	Integrar el Cuadro de Mando Integral.	Contar con el 100% de la estructura del Cuadro de Mando Integral, en diez días	Gerente General	11/03/2019	22/03/2019	Informe 25,000.00 Equipo 100.00 Refacción 400.00	25,500.00		
9	Informar del Cuadro de Mando Integral a los colaboradores.	Dar a conocer el 100% del CMI a los colaboradores, en un día.	Gerente General	29/03/2019	29/03/2019	Papelería 200.00 Equipo 50.00 Refacción 400.00	650.00		
10	Realizar reuniones para revisión del Cuadro de Mando Integral.	Revisar los resultados y seguimiento a las actividades, cada mes	Gerente General	01/04/2019	30/06/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00		
11	Evaluar el alcance de implementación de la estrategia propuesta.	Verificar el 100% de la implementación de la propuesta, cada mes.	Gerente General	14/02/2019	31/12/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00		
TOTAL							31,050.00		

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 7

Cuadro de mano integral perspectiva financiera y del cliente

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

<p style="text-align: center;">VISIÓN</p> <p style="text-align: center;"><i>Ser reconocidos como una empresa líder a nivel nacional en servicios y asesoría aduanal, ofreciendo calidad, confianza y seguridad a nuestros clientes.</i></p>					
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
<p style="text-align: center;">Perspectiva Financiera</p>	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Índice de rentabilidad	Incrementar un 25% los ingresos de la empresa.	Plan de Acción 1 Plan de Acción 2 Plan de Acción 3	Gerente General
	Incrementar la cartera de clientes	$\% = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total clientes}}$	Aumentar un 20% la cartera de clientes.		
	Disminuir los costos operativos	$\frac{\text{Costos variables}}{\text{Costo total}}$	Reducir un 15% los costos operativos.		
<p style="text-align: center;">Perspectiva del Cliente</p>	Crear una imagen de marca	$\% = \frac{\text{No. de quejas}}{\text{No. de operaciones}}$	Mejorar la calidad de los servicios.	Plan de Acción 1 Plan de Acción 2 Plan de Acción 3	Gerente General
	Incrementar la satisfacción de los clientes	$\% = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$	Incrementar a 80% la satisfacción del cliente.		
	Aumentar el índice de retención de clientes actuales	$\% = \frac{\text{clientes perdidos}}{\text{Total clientes}}$	Incrementar la retención de los clientes actuales.		

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 8

Cuadro de mano integral perspectivas de procesos y de aprendizaje

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

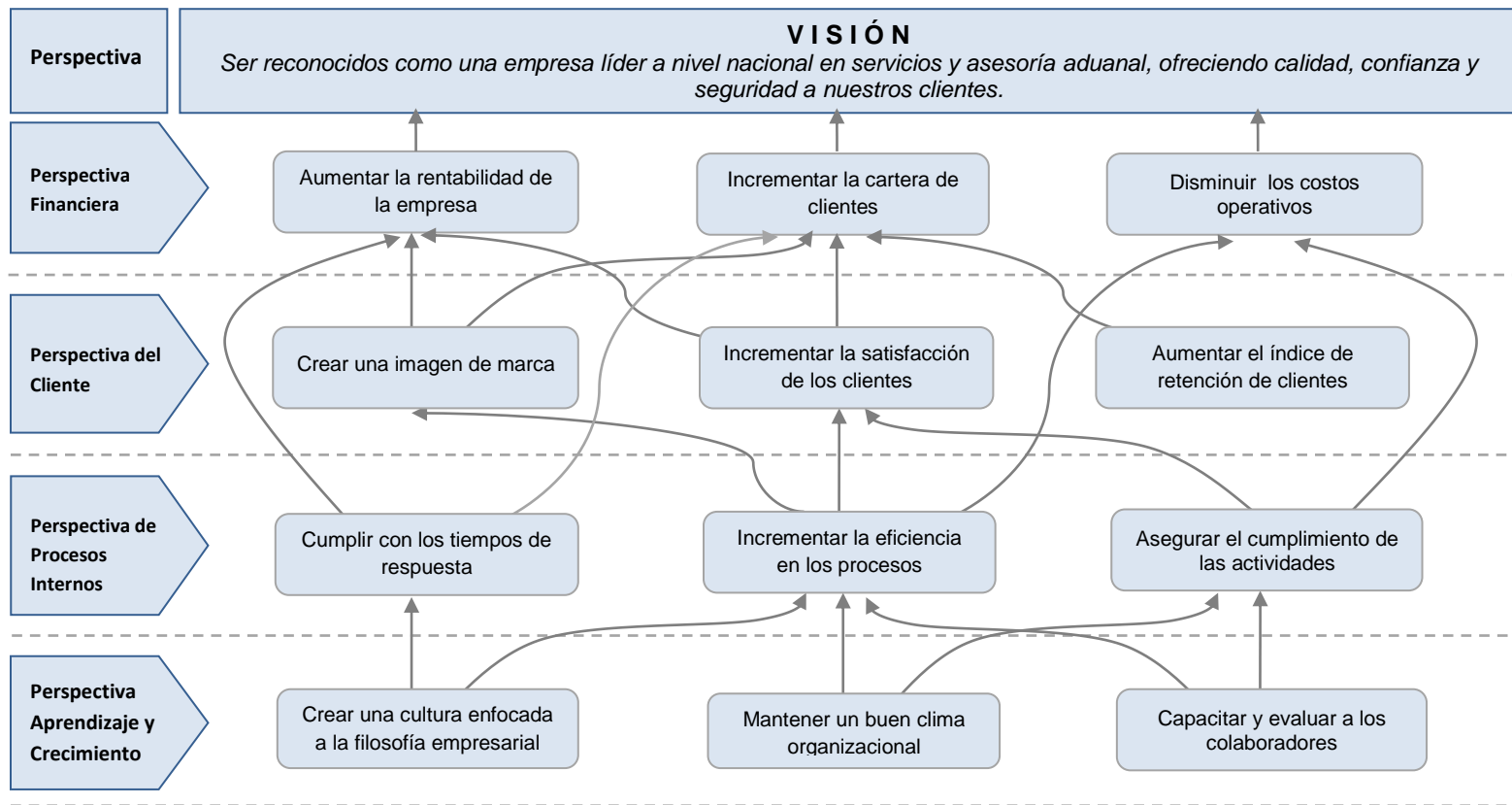
Ciudad de Guatemala

Año 2018

<p align="center">VISIÓN <i>Ser reconocidos como una empresa líder a nivel nacional en servicios y asesoría aduanal, ofreciendo calidad, confianza y seguridad a nuestros clientes.</i></p>					
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
<p align="center">Perspectiva de Procesos Internos</p>	Cumplir con los tiempos de respuesta	Tiempo recepción (-) Tiempo de entrega	<p>Incrementar la cantidad de servicios que ofrece la empresa.</p> <p>Mejorar un 15% los tiempos de respuesta.</p> <p>Reducir un 90% los errores operativos.</p>	<p>Plan de Acción 1</p> <p>Plan de Acción 2</p> <p>Plan de Acción 3</p>	<p>Gerente General</p>
	Incrementar la eficiencia en los procesos	$\% = \frac{\text{No. de errores}}{\text{No. de operaciones}}$			
	Asegurar el cumplimiento de las actividades	% de tiempo en la respuesta de cliente % del cumplimiento de actividades (Indicador)			
<p align="center">Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>	Crear una cultura enfocada a la filosofía empresarial	Empleados formados / Total empleados	<p>Incrementar los colaboradores formados.</p> <p>Mantener la retención de los colaboradores</p> <p>Aumentar la satisfacción de los colaboradores.</p>	<p>Plan de Acción 1</p> <p>Plan de Acción 2</p> <p>Plan de Acción 3</p>	<p>Gerente General</p>
	Mantener un buen clima organizacional	No. de bajas / Total empleados % de satisfacción laboral			
	Capacitar y evaluar a los colaboradores	Evaluación de desempeño			

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 9
Mapa estratégico
Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Cuadro 9

Plan de acción

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

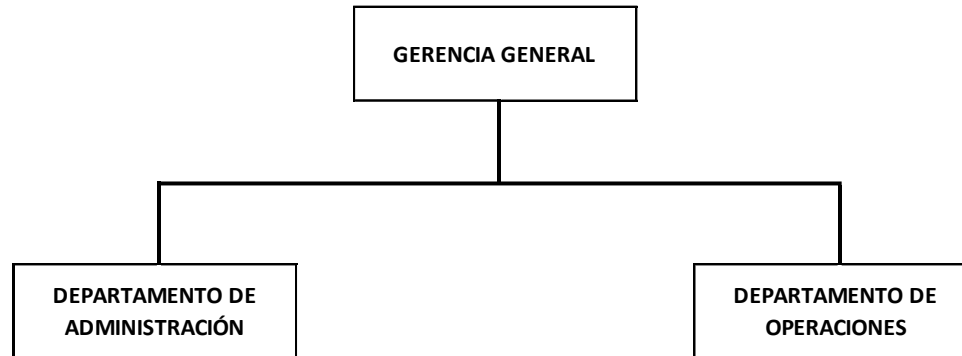
Año 2018

Estrategia DA: Implementar un rediseño organizacional en la empresa.								
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar un rediseño organizacional en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.	
				Inicio	Final			
1	Realizar reunión con el Gerente General.	Explicar el 100% del organigrama general propuesto, en una reunión.	Estudiante USAC	14/01/2019	14/01/2019	Papelería 100.00 Equipo 50.00	150.00	
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general.	Aprobar el 100% de la propuesta, en un día.	Gerente General	15/01/2019	15/01/2019	Papelería 25.00 Equipo 25.00	50.00	
3	Recopilar información de las tareas, funciones y procedimientos de la organización.	Contar con el 100% de información de las tareas, funciones y procedimientos, en un mes.	Jefe Administrativo	17/01/2019	16/02/2019	Papelería 500.00 Equipo 100.00	600.00	
4	Recopilar información de las diferentes unidades y puestos jerárquicos de la organización.	Obtener el 100% de información de las unidades y puestos jerárquicos de la empresa, en dos semanas.	Jefe Administrativo	18/01/2019	01/02/2019	Papelería 400.00 Equipo 100.00	500.00	
5	Diseñar la estructura organizacional	Contar con el 100% de la estructura general de la empresa, en dos semanas.	Jefe Administrativo	04/02/2019	18/02/2019	Material 600.00 Equipo 100.00	700.00	
6	Elaborar el organigrama general y de puestos de la empresa. (ver formatos No. 10 y 11)	Contar con el 100% del organigrama general y de puestos de la empresa, en una semana.	Jefe Administrativo	19/02/2019	26/02/2019	Material 300.00 Equipo 100.00	400.00	
7	Elaborar los descriptores de puestos. (ver formato No.12)	Contar con el 100% de los descriptores de puestos de la empresa, en un mes.	Jefe Administrativo	27/02/2019	26/03/2019	Informe 2,000.00	2,000.00	
8	Coordinar reunión con los colaboradores de la empresa.	Informar al 100% de los colaboradores del organigrama general y los descriptores de puestos de la empresa, en un día.	Jefe Administrativo	29/02/2019	29/03/2019	Material 200.00 Equipo 100.00	300.00	
9	Realizar cambios en el organigrama general y descriptores de puestos de la organización.	Actualizar el 100% organigrama general de la empresa y los descriptores de puestos, partir de la implementación de la propuesta.	Jefe Administrativo	01/04/2019	21/06/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00	
10	Evaluar el alcance de implementación de la estrategia propuesta.	Verificar el 100% de la implementación de la propuesta, cada mes.	Gerente General	17/02/2019	28/06/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00	
TOTAL							5,100.00	

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 10

Organigrama general propuesto
Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

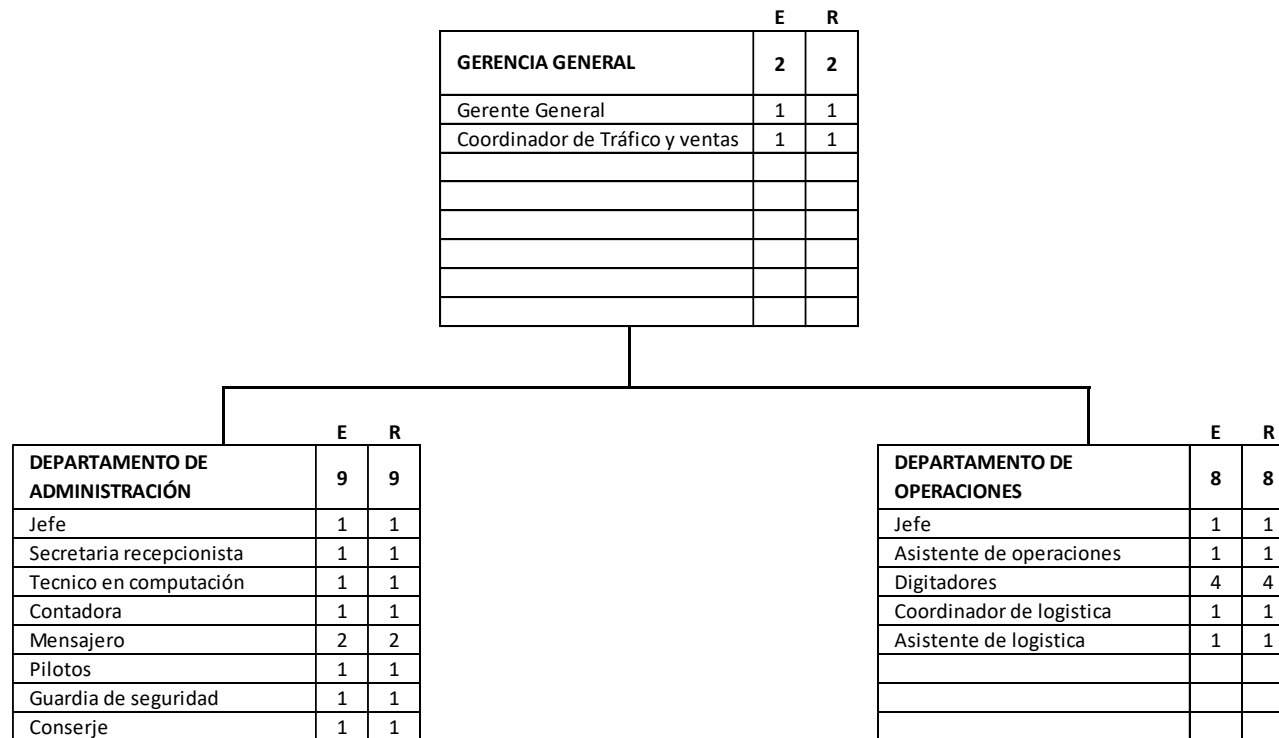
Formato 11

Organigrama general de puestos, plazas y unidades propuesto

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018



E= Existentes
R= Requeridos

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 12

Modelo para la descripción técnica del puesto de trabajo

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

1. Identificación del puesto:

Nombre del puesto:	Digitador
Unidad administrativa:	Departamento de operaciones
Le reporta a:	Jefe de operaciones
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Agosto 2019

2. Objetivo del puesto:

Recibir, analizar e ingresar los documentos para emisión de las declaraciones de importación y exportación de mercadería y la atención a clientes.

3. Atribuciones del puesto:

Principales:

- Realizar el ingreso de las pólizas de importación y exportación.
- Verificar y completar cada expediente ingresado para trámite aduanal.
- Coordinar con los agentes aduanales los pagos en aduanas.
- Solicitar los documentos necesarios para el ingreso de pólizas.
- Realizar el pago de impuestos si lo requiere el cliente.
- Supervisar la recepción y entrega de la mercadería.
- Brindar el seguimiento a las pólizas hasta que la mercadería sea entregada en la aduana.
- Coordinar el envío de papelería a los cliente.
- Coordinar el transporte para el envío o entrega de mercadería cuando el cliente solicita el servicio.
- Brindar la atención necesaria a cliente internos y externos, agentes aduanales y navieras.

4. Especificación:

Requisitos de educación
- Graduado de Perito Contador

Requisitos de experiencia
Experiencia mínima de 2 años en puestos similares
Habilidades
Buenas relaciones interpersonales, participativo, fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales, capacidad para resolución de problemas.
Destrezas
Manejo de equipo de oficina, máquina de escribir, computadora, impresora, teléfonos, e internet.

5. Responsabilidad:

Errores
- En el ingreso de pólizas, manifiestos y verificación de papelería.
Equipo
- Equipo de computación y mobiliario
Relaciones con otros
- Relación con todos los colaboradores de la empresa, clientes, agentes de aduana y navieras.
Información confidencial
- Datos de clientes, como número de teléfono, dirección, tipo de trámite
Dinero / valores
- Ninguna
Supervisión
- En la entrega de mercadería del cliente y seguimiento a sus pólizas.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental	Físico
80%	20%
Concentración en las actividades.	No se realiza mayor esfuerzo físico.

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones normarles de oficina, excelente ventilación e iluminación.
--

8. Riesgos:

- Trabajo bajo presión y estrés.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Cuadro 10

Plan de acción

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Estrategia FO: Diversificar los servicios que ofrece la empresa por medio de almacenaje de mercadería.									
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para diversificar los servicios que ofrece la empresa por medio de almacenaje de mercadería en un 100% a corto y mediano plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.		
				Inicio	Final				
1	Realizar reunión con el Gerente General.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante USAC	03/07/2019	03/07/2019	Papelería 15.00 Equipo 35.00	75.00		
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general.	Aprobar el 100% de la propuesta, en un día.	Gerente General	15/01/2019	15/01/2019	Papelería 25.00 Equipo 25.00	50.00		
3	Evaluar el espacio que se utilizar para el servicio de almacenaje de mercadería. (ver formatos No. 12 y 13)	Contar con el 100% del espacio requerido para almacenaje de mercadería, en una semana.	Gerente General	15/07/2019	19/07/2019	Papelería 200.00 Equipo 100.00	300.00		
4	Capacitar al personal que estará a cargo de la administración de la bodega de almacenaje.	Desarrollar de manera eficiente el 100% de las actividades en la bodega de almacenaje, en una semana.	Jefe Administrativo	06/08/2019	07/08/2019	Papelería 200.00 Equipo 200.00	400.00		
5	Informar a los colaboradores sobre el nuevo servicio.	Lograr que el 100% de los colaboradores conozca las especificaciones del nuevo servicio de almacenaje de mercadería, en un día.	Jefe Administrativo	17/01/2019	17/01/2019	Papelería 150.00 Equipo 100.00	250.00		
6	Actualizar la página de internet de la empresa, agregar el almacenaje de mercadería entre los servicios que ofrece.	Ofrecer el servicio de almacenaje por medio de la página de internet de la empresa, en una semana.	Jefe Administrativo	17/08/2019	17/09/2019	Papelería 75.00 Equipo 100.00 Trabajos 1,000.00	1,175.00		
7	Enviar correo electrónico a clientes para dar a conocer el servicio de almacenaje de mercadería.	Ofrecer al 100% de los clientes el servicio de almacenaje de mercadería vía correo electrónico, en una semana.	Jefe Administrativo	17/08/2019	17/09/2019	Papelería 100.00 Equipo 300.00	400.00		
8	Realizar llamadas a los clientes para informarles del servicio de almacenaje de mercadería.	Ofrecer al 100% de los clientes el servicio de almacenaje de mercadería por medio de llamadas telefónicas, en una semana.	Asistente Administrativo	18/09/2019	18/11/2019	Papelería 100.00 Equipo 300.00	400.00		
9	Realizar las visitas a las bodegas de almacenaje de mercadería,	Conocer si el 100% de las instalaciones funcionan en óptimas condiciones, a partir de la implementación de la propuesta.	Jefe Administrativo	18/11/2019	31/12/2019	Papelería 10.00 Equipo 35.00	45.00		
10	Evaluar el alcance de implementación de la estrategia propuesta.	Verificar el 100% de la implementación de la propuesta, cada dos meses.	Gerente General	15/09/2019	31/12/2019	Papelería 15.00 Equipo 50.00	65.00		
TOTAL								3,160.00	

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

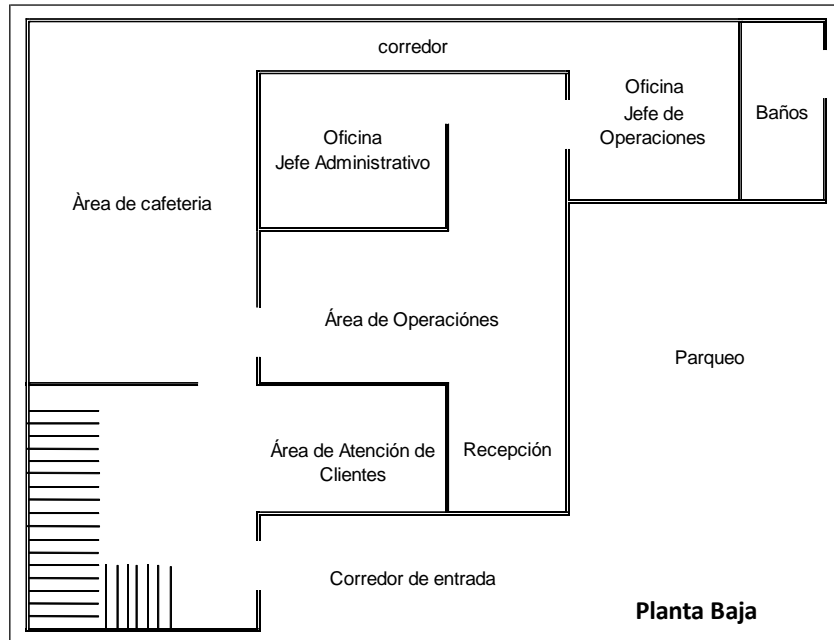
Formato 13

Distribución actual del espacio físico de las instalaciones de la empresa

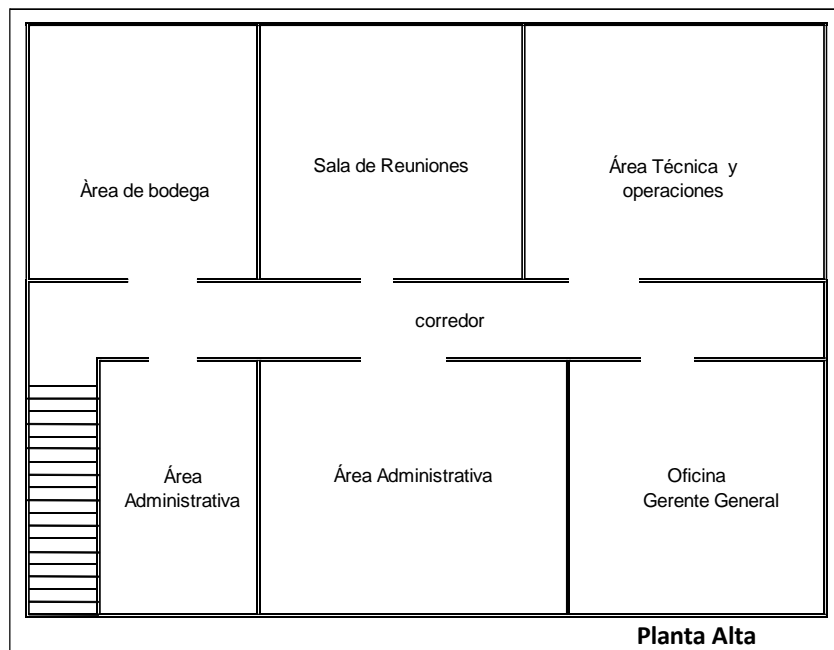
Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018



Planta Baja



Planta Alta

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

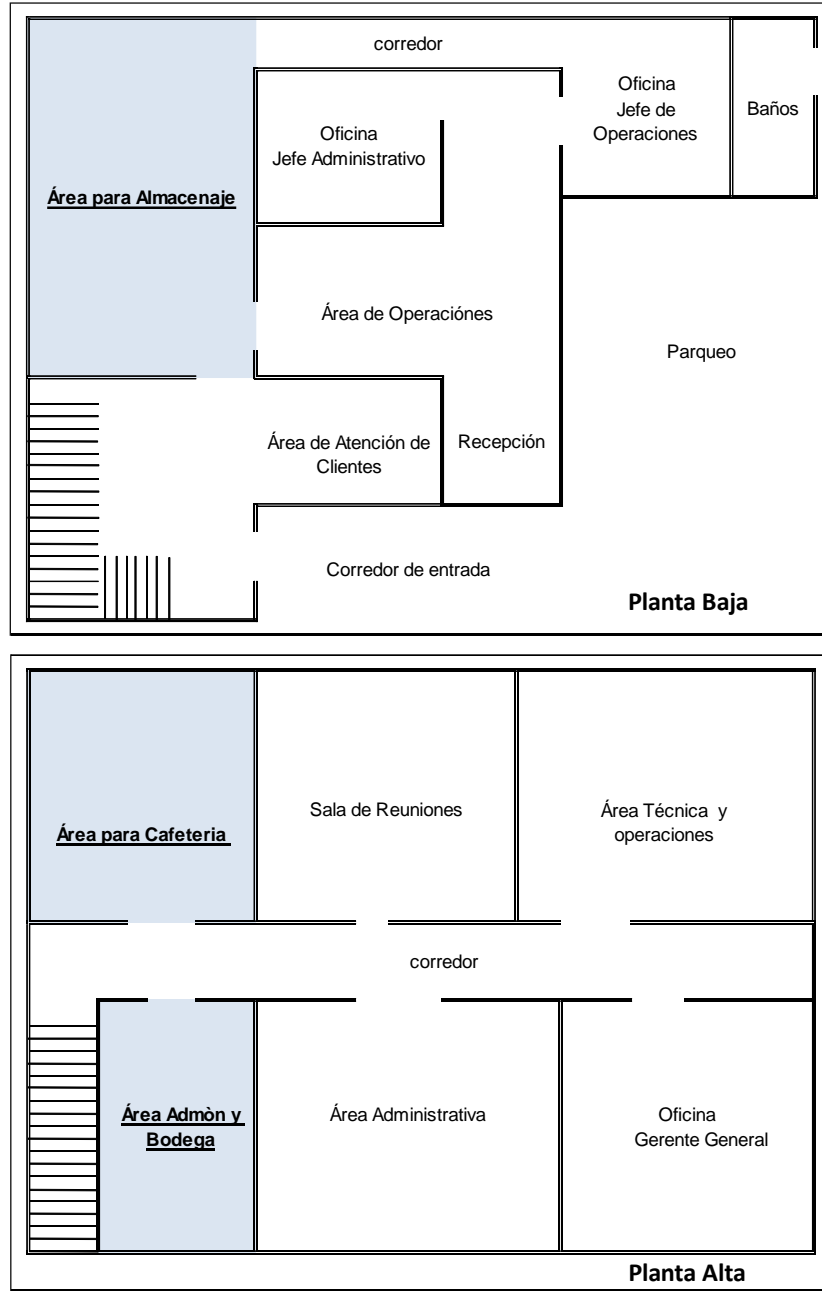
Formato 14

Propuesta para distribución del espacio físico para almacenaje de mercadería

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Cuadro 11

Plan de acción

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Estrategia FO: Utilizar medios de publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa.									
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar medios de publicidad y dar a conocer los servicios de la empresa en un 100% a corto y mediano plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.		
				Inicio	Final				
1	Realizar reunión con el Gerente General.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Estudiante USAC	01/07/2019	01/07/2019	Papelería 100.00 Equipo 50.00	150.00		
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general.	Aprobar el 100% de la propuesta, en un día.	Gerente General	02/01/2019	02/01/2019	Papelería 25.00 Equipo 25.00	50.00		
3	Contratar a la agencia de publicidad que realizara los diseños.	Elaborar el 100% de los diseños para la página de internet, publicitaria exterior, anuncio en revista y sitios web, en 15 días.	Gerentes General	08/07/2019	26/07/2019	Diseños 8,000.00	8,000.00		
4	Informar a los colaboradores sobre los medios de publicidad que utilizará la empresa.	Lograr que el 100% de los colaboradores conozca de la publicidad que se estará realizando para la empresa, en un día.	Jefe Operativo	01/08/2019	01/08/2019	Papelería 100.00 Refacción 400.00	600.00		
5	Instalar la nueva imagen de la página web de la empresa. (ver formato No. 14)	Dar a conocer el 100% de los servicios que ofrece la empresa a clientes internos y externos, en una semana.	Agencia de Publicidad	05/08/2019	09/08/2019	Instalación 2,500.00	2,500.00		
6	Publicar el anuncio en la revista Data Export en la parte de anuncios publicitarios. (ver formato No. 15)	Ofrecer el 100% de los servicios de la empresa a clientes potenciales, en un mes.	Agencia de Publicidad	01/08/2019	31/08/2019	Instalación 3,500.00	3,500.00		
7	Publicar los anuncios en sitios Web relacionados a la importación y exportación. (ver formato No. 16)	Ofrecer el 100% de los servicios de la empresa a clientes potenciales, en un mes.	Agencia de Publicidad	01/09/2019	30/09/2019	Instalación 2,500.00	2,500.00		
8	Instalar la publicidad exterior en sector de mayor influencia vehicular de la ciudad. (ver formato No. 17)	Ofrecer el 100% de los servicios de la empresa a clientes potenciales, en tres meses.	Agencia de Publicidad	01/09/2019	30/11/2019	Instalación 3,000.00	3,000.00		
9	Actualización de página de internet y supervisar la publicidad exterior y el anuncio en revista.	Mantener actualizada el 100% de la página de internet mensualmente, supervisar el estado de la valla publicitaria y la publicación del anuncio en revista y sitios web, durante cuatro meses.	Jefe Operativo	01/08/2019	30/11/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00		
10	Evaluar el alcance de implementación de la estrategia propuesta.	Verificar el 100% de la implementación de la propuesta, cada mes.	Gerente General	08/08/2019	06/12/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00		
TOTAL							20,700.00		

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 15

Publicidad digital por medio de la página web
Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Formato 16

Publicidad impresa en revista

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

The image is a composite of two parts. On the left is the cover of the magazine 'Data Export', issue for August-September 2018, Volume 8, Issue 79. The cover features a blue background with a white truck carrying a red shipping container, and a white airplane flying above. The headline reads 'EXPORTAR AL ALCANCE DE UN "CLIC"'. On the right is an advertisement for 'AGEXPORT'. It includes a 'CARTA AL LECTOR' (Letter to the Reader) section with a photo of a man in a suit, a 'BIENVENIDOS A LAS EXPORTACIONES DEL FUTURO' (Welcome to the Exports of the Future) section with several paragraphs of text, and a 'EN VENTA Y RENTA' (For Sale and Rent) section with a red logo and a photo of a building under construction. At the bottom right of the ad, there is contact information for 'LOGÍSTICA Y SERVICIOS ADUANALES' (Logistics and Customs Services), including a phone number, fax, email, and website.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

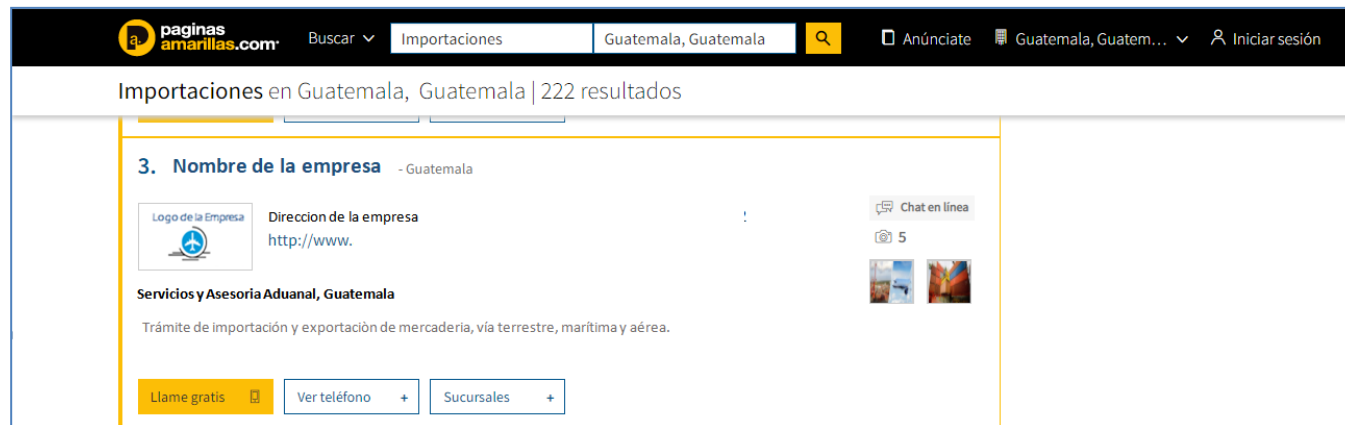
Formato 17

Publicidad en sitios web relacionados a importación y exportación de mercadería

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 18

Publicidad exterior

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Publicidad Exterior	Valla publicitaria de 6X3mts, de una cara.	Tiempo:	3 meses
----------------------------	--	----------------	---------



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Cuadro 12

Plan de acción

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Estrategia FA: Desarrollar cursos de capacitación para los colaboradores relacionado a los trámites aduanales.									
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para desarrollar cursos de capacitación relacionados a los trámites aduanales en un 100% a corto y mediano plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.	Presupuesto en Q.		
				Inicio	Final				
1	Realizar reunión con el Gerente General.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Estudiante USAC	03/07/2019	03/07/2019	Papelería 100.00 Equipo 50.00	150.00		
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general.	Aprobar el 100% de la propuesta, en un día.	Gerente General	04/01/2019	04/01/2019	Papelería 25.00 Equipo 25.00	50.00		
3	Coordinar reunión con los asesores de las empresas de capacitación.	Contar con el 100% de los programas para los cursos de capacitación que se brindarán, en tres días.	jefe Administrativo	08/07/2019	10/07/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00		
4	Realizar el calendario de asistencia para las capacitaciones	Asignar el 100% de los colaboradores para la asistencia a los cursos de capacitación, en una semana.	jefe Administrativo	15/07/2019	19/07/2019	Papelería 200.00 Equipo 100.00	300.00		
5	Coordinar reunión con los colaboradores de la empresa.	Dar a conocer a los colaboradores el 100% del calendario y temas a capacitar, en un día.	Jefe Administrativo	24/07/2019	24/07/2019	Papelería 200.00 Equipo 100.00	300.00		
6	Capacitar a los colaboradores sobre el proceso de importación y valoración aduanera. (ver formato No. 18)	Desarrollar de manera eficiente 100% de las actividades relacionadas a la importación, en dos semanas días.	Empresa de Capacitación	05/08/2019	16/08/2019	Capacitación 2,700.00	2,700.00		
7	Capacitar a los colaboradores sobre la defraudación y contrabando aduanero. (ver formato No. 19)	Ejecutar de manera eficiente el 100% de las actividades relacionadas a los trámites aduaneros, en tres días.	Empresa de Capacitación	26/08/2019	28/08/2019	Papelería 500.00 Equipo 100.00	600.00		
8	Capacitar a los colaboradores sobre las legislaciones y operaciones aduanales. (ver formato No.19)	Reforzar al 100% de los colaboradores sobre la legislación aduanera en Guatemala, durante tres meses.	Empresa de Capacitación	16/09/2019	15/11/2019	Capacitación 2,700.00	2,700.00		
9	Realizar una evaluación de conocimiento a los colaboradores sobre los temas capacitados. (ver formato No. 20)	Determinar el conocimiento del 100% de los colaboradores sobre los temas capacitados, en dos semanas.	Asistente Administrativo	02/12/2019	13/12/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00		
10	Evaluar el alcance de implementación de la estrategia propuesta.	Verificar el 100% de la implementación de la propuesta, cada mes.	Gerente General	08/08/2019	20/12/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00	200.00		
TOTAL							7,400.00		

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 19

Cursos propuestos para las capacitaciones No.1
 Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
 Ciudad de Guatemala
 Año 2018

No.	Curso	Dirigido	Justificación	Objetivo	Contenido	Tipo	Lugar	Duración	Inversión
1	Proceso de Importación Valoración Aduanera	Jefe Operativo y Administrativo Asistentes	La actividad principal de la empresa es la asesoría en la importación de mercadería, por lo cual es importante que los colaboradores conozcan los conceptos básicos, procedimientos y las legislaciones establecidas dentro el país, para realizar de manera eficiente cada una de las actividades.	Conocer la legislación y los procedimientos aplicables en la importación de mercancías.	Comercio internacional, importación, estructura e integración del sector externo, tratados de libre comercio, legislación aduanera, requisitos no arancelarios de importación, despacho aduanero, etc.	Clase presencial	AGEXPORT	10 días	2,700.00
2	Comercio Exterior	Gerente General Jefe Operativo y Administrativo		Conocer las operaciones que se realizan en el comercio exterior, normas, procedimientos y sus leyes que la rigen.	Definición del comercio exterior, proceso general de una importación y de exportación, análisis básico de un arancel, aduanas e impuestos.	Clase presencial	Cámara de Industria de Guatemala	5 días	2,350.00
3	El ABC de las Importaciones	Jefe Operativo y Administrativo Asistentes		Conocer las herramientas que permitan gestionar eficientemente los procesos administrativos en los trámites en la importación de mercadería.	Comercio internacional, importación, estructura e integración del sector externo, tratados de libre comercio, legislación aduanera, requisitos no arancelarios de importación, despacho aduanero, etc.	Clase presencial de tres días, cinco horas cada día	Cámara de Comercio	3 días	2,450.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 20

Cursos propuestos para las capacitaciones No. 2

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

No.	Curso	Dirigido	Justificación	Objetivo	Contenido	Tipo	Lugar	Duración	Inversión
4	La Defraudación y Contrabando Aduanero	Gerente General Jefe Operativo y Administrativo Asistentes	Para no incurrir en penalizaciones y sanciones es importante que los colaboradores conozcan los procedimientos y leyes que se deben de aplicar para las operaciones aduaneras.	Conocer sobre las implicaciones tributarias y penales relacionadas con la defraudación y el contrabando aduanero, leyes y sanciones.	Ley contra la Defraudación y el Contrabando Aduanero, sanciones, su aplicación y procedimientos.	Clase presencial	SAT	3 días	0.00
5	Legislación y Operaciones Aduanales	Gerente General Jefe Operativo y Administrativo Asistentes		Adquirir conocimientos y herramientas técnicas para cumplir con los requerimientos exigidos por la SAT en relación a legislación tributaria.	Marco constitucional y Legal del comercio, Legislación Tributaria y Aduanera Nacional, Declaración de mercancías, Régimen y procedimientos Aduaneros.	Clase presencial dos días a la semana y tres horas por día.	AGEXPORT	3 meses	2,700.00
6	Leyes de Aduanas	Gerente General Jefe Operativo y Administrativo Asistentes		Adquirir conocimientos legales y técnicos contenidos en la Ley Aduanera Nacional y su Reglamento, para aumentar la efectividad en las operaciones de Importaciones y Exportaciones.	Ley Nacional de Aduanas, disposiciones generales, suspensiones y cancelaciones, agentes aduaneros, zonas francas, servicios aduaneros, procedimientos etc.	Clase presencial	AGEXPORT	3 días	2,700.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.


Formato 21

Modelo de boleta para la evaluación de las capacitaciones

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

	FORMATO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	Código: 001 Fecha emisión: 30 Julio 2019 Página: 1
Nombre del colaborador capacitado: <input style="width: 150px;" type="text" value="Juan José Luna"/> Código Empleado: <input style="width: 80px;" type="text" value="019"/>		
Curso : <input style="width: 500px;" type="text" value="La Defraudación y Contrabando Aduanero"/>		
Fecha de capacitación: <input style="width: 120px;" type="text" value="02 Diciembre 2019"/> Lugar: <input style="width: 200px;" type="text" value="SAT"/>		
Realice una breve descripción sobre el contenido de la capacitación recibida:		
<p style="text-align: center;"><i>En la capacitación nos brindaron información referente a las implicaciones tributarias y penales relacionadas con la defraudación y el contrabando aduanero, leyes y sanaciones.</i></p>		
MARQUE CON UNA X LA CASILLA		
1. ¿La capacitación recibida cree que le brindara beneficios a la empresa y al desarrollo de las actividades que realiza dentro de la misma? <i>Si su respuesta es "si" mencionar que beneficios y si es "no" indicar porque?</i> <i>Nos brinda información de las implicaciones que se tendría al ingresa incorrectamente una póliza aduanal, reducir los errores y no incurrir en gastos para la empresa,</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Lo aprendido en la capacitación se puede aplicar en su puesto de trabajo? <i>Si su respuesta es "si" mencionar como puede ser aplicado y si es "no" indicar porque?</i> <i>En el ingreso de pólizas aduanales y en otras actividades</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Le pareció adecuado el contenido de la capacitación recibida? <i>Si su respuesta es "no" mencionar porque?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron? <i>Si su respuesta es "no" mencionar porque?</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Recomendaría el curso a más colaboradores de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Qué temas sugiere que son importantes para capacitar a los colaboradores de la empresa? <i>Procesos en los trámites aduanales y Leyes Aduanales.</i>		
Comentarios y recomendaciones:		

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Cuadro 13

Plan de acción

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala


Año 2018

Estrategia FA: Implementar una evaluación del servicio para conocer los gustos y preferencias de los clientes.								
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar una evaluación de servicios al clientes en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.		Presupuesto en Q.
				Inicio	Final			
1	Realizar reunión con el Gerente General.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Estudiante USAC	02/09/2019	02/09/2019	Papelería Equipo	100.00 50.00	150.00
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general.	Aprobar el 100% de la propuesta, en un día.	Gerente General	03/09/2019	03/09/2019	Papelería Equipo	25.00 25.00	50.00
3	Realizar la base de datos con información básica de los clientes a quienes se les realizara el cuestionario.	Obtener la información del 100% de los clientes, en diez días.	Jefe Administrativo	09/09/2019	20/09/2019	Papelería Equipo	100.00 100.00	200.00
4	Capacitar al colaborador que estará a cargo de las actividades.	Realiza con eficiencia el 100% de las actividades para la evaluación del servicio, en tres días.	Jefe Administrativo	23/09/2019	25/09/2019	Papelería Equipo	10.00 100.00	200.00
5	Informar a los colaboradores sobre la evaluación del servicio a implementar.	Lograr que el 100% de colaboradores conozca lo referente a la evaluación que se realizará a los clientes, en un día.	Jefe Administrativo	27/09/2019	27/09/2019	Papelería Equipo	100.00 100.00	200.00
6	Realizar la evaluación del servicio por medio de llamadas telefónicas. (ver formato No. 21)	Conocer la opinión sobre el servicio del 100% de los clientes, en dos meses.	Asistente Administrativo	01/10/2019	30/11/2019	Papelería Equipo	200.00 400.00	500.00
7	Agregar en la página web de la empresa la evaluación del servicio,	Conocer los gustos y preferencias de los servicios que ofrece la empresa, en una semana.	Jefe Administrativo	02/12/2019	06/12/2019	Papelería Equipo	100.00 300.00	400.00
8	Elaborar el informe con los resultados obtenidos.	Determinar las actividades a realizar para satisfacer al 100% de los clientes, en cinco días.	Jefe Administrativo	09/12/2019	13/12/2019	Papelería Equipo	200.00 100.00	300.00
9	Evaluar el alcance de implementación de la estrategia propuesta.	Verificar el 100% de la implementación de la propuesta, cada mes.	Gerente General	09/10/2019	20/12/2019	Papelería Equipo	100.00 100.00	200.00
TOTAL								2,200.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 22

Cuestionario de gustos y preferencias del cliente
 Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
 Ciudad de Guatemala
 Año 2018

 Logo de empresa	CUESTIONARIO DE GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CLIENTE Nombre de la empresa (cliente) _____ Realizado por (Nombre y puesto): _____ Fecha: _____																				
<p>¿De las siguientes operaciones cuales realiza regularmente con la empresa?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Marítima</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Aérea</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">Terrestre</td> </tr> <tr> <td>1- Declaración aduanera de importación:</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>2- Declaración aduanera de exportación:</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>3- Traslado de mercadería:</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>4- Otros: _____</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table> <p>¿Cuántas operaciones realiza mensualmente?</p> <p>¿Indique el factor principal por el cual contrata nuestros servicios?</p> <p>¿Qué inconvenientes ha tenido con la empresa?</p>			Marítima	Aérea	Terrestre	1- Declaración aduanera de importación:				2- Declaración aduanera de exportación:				3- Traslado de mercadería:				4- Otros: _____			
	Marítima	Aérea	Terrestre																		
1- Declaración aduanera de importación:																					
2- Declaración aduanera de exportación:																					
3- Traslado de mercadería:																					
4- Otros: _____																					
RESPUESTAS		MARQUE CON UNA X EN LA CASILLA																			
D= DEFICIENTE A=ACEPTABLE E=EXCELENTE		D	A	E																	
1. Disponibilidad y capacitación del personal para atenderle																					
2. Tiempo de espera en la atención																					
3. Resolución a sus consultas o dudas																					
4. Calidad de la respuesta técnica (clara y completa)																					
5. Calidad de la respuesta comercial (clara y completa)																					
6. Horario de atención al público																					
Aspectos positivos:		Aspectos negativos:																			
Comentarios:																					

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Cuadro 14

Plan de acción

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Estrategia DA: Realizar alianzas comerciales con eventos y ferias relacionadas a la importación y exportación de mercadería								
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar y desarrollar los eventos relacionados a la importación y exportación de mercadería en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en Q.		Presupuesto en Q.
				Inicio	Final			
1	Realizar reunión con el Gerente General.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión	Estudiante USAC	01/04/2019	01/04/2019	Papelería 100.00 Equipo 50.00		150.00
2	Discusión de la propuesta por parte del gerente general.	Aprobar el 100% de la propuesta, en un día.	Gerente General	02/04/2019	02/04/2019	Papelería 25.00 Equipo 25.00		50.00
3	Coordinar reunión con las empresas organizadoras de los eventos.	Conocer el 100% de las políticas, procedimientos y calendario de los eventos, en una semana.	Gerente General	08/04/2019	12/04/2019	Papelería 200.00 Equipo 100.00		300.00
4	Coordinar la elaboración del stand para los eventos.	Contar con el 100% de los recursos para realizar cada evento, en quince días.	Jefe Operativo	15/04/2019	30/04/2019	Stand 4,000.00		4,000.00
5	Capacitar a los colaboradores que estarán en los eventos.	Desempeñar con eficiencia el 100% de las actividades en cada evento, en una semana.	Jefe Operativo	01/05/2019	08/05/2019	Papelería 200.00 Equipo 100.00		300.00
6	Informar a los colaboradores sobre las	Informar al 100% de los colaboradores de las actividades que se realizarán en los eventos, en un día.	Jefe Operativo	09/05/2019	09/05/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00		200.00
7	Realizar el evento en la feria de la manufactura Manufexport. (ver formato No. 22)	Informar el 100% de los servicios que ofrece la empresa a clientes potenciales, en tres días.	Jefe Operativo	13/05/2019	15/05/2019	Papelería 300.00 Equipo 200.00 Evento 5,300.00		5,800.00
8	Realizar el evento en la feria textil Apparel Sourcing Show. (ver formato No. 22)	Informar el 100% de los servicios que ofrece la empresa a clientes potenciales, en tres días.	Jefe Operativo	27/05/2019	29/05/2019	Papelería 300.00 Equipo 200.00 Evento 5,300.00		5,800.00
9	Realizar llamadas a los clientes potenciales que se entrevistaron en cada evento.	Ofrecer al 100% de los clientes potenciales los servicios, en quince días.	Jefe Operativo	03/06/2019	21/06/2019	Papelería 200.00 Equipo 100.00		300.00
10	Evaluar el alcance de implementación de la estrategia propuesta.	Verificar el 100% de la implementación de la propuesta, cada mes.	Gerente General	08/05/2019	13/07/2019	Papelería 100.00 Equipo 100.00		200.00
TOTAL								17,100.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Formato 23

Eventos y ferias en importación y exportación en Guatemala

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Orden	Evento	Descripción del evento	Objetivo del Evento	Organizador	Lugar	Tiempo	Duración	Inversión en Q
1	Manufexport	Es un evento de empresarios de Centro América que dan a conocer sus ofertas exportables a nivel internacional y abrir nuevos mercados en productos textiles.	Dar a conocer los servicios y atraer nuevos clientes, relacionado al sector de la manufactura.	AGEXPORT, Grupo Karim's	Tikal Futura	Cada año	3 días	5,300.00
2	Apparel Sourcing Show	Exposición y capacitación en el sector de vestuario y textiles.	Dar a conocer los servicios y hacer relación de negocio con clientes que se dedican al sector textil.	AGEXPORT	Tikal Futura	Cada año	3 días	5,300.00
3	Exposición Internacional de Calzado, materia prima y maquinaria (Expo calzado)	Evento que promueve relaciones comerciales entre productores y visitantes de la industria del calzado y productos afines a nivel Centroamericano	Dar a conocer los servicios que ofrece la empresa a comerciantes del sector del calzado y captar clientes potenciales.	Cámara de Comercio de Guatemala	Tikal Futura	Cada año	3 días	5,750.00
4	New World Crafts Guatemala	Es un evento del sector de artesanías, artículos de regalo, decoración y textiles, de Guatemala y Centro América con presencia de más de 100 empresas de Estados Unidos, Europa, Australia y Latinoamérica.	Facilitar a los exportadores del sector artesanal de Guatemala y C.A. el acceso a negocios con mercados internacionales.	AGEXPORT	Tikal Futura	Cada año	3 días	5,300.00

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Formato 24

Eventos y ferias en importación y exportación en Guatemala

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

Orden	Evento	Descripción del evento	Objetivo del Evento	Organizador	Lugar	Tiempo	Duración	Inversión en Q
5	Ferias Agrícolas	Es la feria que reúne a compradores internacionales con exportadores de productos agrícolas procesados en la región.	Dar a conocer los servicios que ofrece la empresa a comerciantes en el sector agrícola y formar relaciones de negocio.	Cámara de Comercio de Guatemala	Tikal Futura	Cada año	3 días	4,500.00
6	Expomueble Centroamérica	Exposición y capacitación de productos forestal y mueble.	Dar a conocer los servicios que ofrece la empresa a comerciantes del sector muebles para captar nuevos clientes.	AGEXPORT	Tikal Futura	Cada año	5 días	5,750.00
7	Ferias Comerciales y de Logística	Es un evento donde las principales empresas en Guatemala hacen la presentación de sus productos y servicios.	Dar a conocer los servicios que ofrece la empresa a comerciantes de exportación e importación de diversos productos y crear relaciones de negocios.	Cámara de Comercio de Guatemala	Varios lugares	Cada año	3 días	3,500.00

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

3.6 Evaluación de estrategias

La evaluación se basa en la retroalimentación y cumplimiento efectivo de cada una de las estrategias propuestas, donde se realiza una revisión periódica para confirmar si las actividades son ejecutadas de acuerdo a lo planeado,

Es importante que los directivos de la empresa velen por el cumplimiento de cada uno de los planes, con el objetivo de actuar en el momento si hubiese algún cambio y no afectar los tiempos de respuesta, asimismo realizar los ajustes necesarios cuando este lo requiera y lograr la mayor objetividad en los resultados de las estrategias.

Por lo anterior se propone una guía con el objetivo de darle seguimiento a cada una de las estrategias y establecer el porcentaje de cumplimiento.

Formato 25

Guía para la evaluación de estrategias
 Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal
 Ciudad de Guatemala
 Año 2018

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS											
No.	Estrategia	Responsable	Periodo		% de avance				Factores		Ajustes
			Inicio	Final	25%	50%	75%	100%	Positivos	Negativos	
1	Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial en la organización.										
2	Implementar un cuadro de mando integral en la organización.										
3	Establecer y dar a conocer formalmente el organigrama general de la empresa.										
4	Diversificar los servicios que ofrece la empresa por medio de almacenaje de mercadería.										
5	Utilizar medios de publicidad para brindar mayor información de los servicios que ofrece la organización.										
6	Desarrollar cursos de capacitación para los colaboradores relacionado a los trámites aduanales.										
7	Implementar una evaluación de servicio para conocer los gustos y preferencias de los clientes.										
8	Realizar alianzas comerciales con eventos y ferias relacionadas a la importación y exportación de mercadería.										
9	Implementar un modelo para la descripción técnica de los puestos de la organización.										

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

3.7 Presupuesto para la implementación de la propuesta

A continuación se presenta el presupuesto total que tendrá la implementación de cada una de las estrategias propuestas.

Cuadro 16

Costo total para la implementación de las estrategias

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

No.	Estrategia	Costo en Q
1	Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial en la organización.	3,525.00
2	Implementar un cuadro de mando integral en la organización.	31,050.00
3	Implementar un rediseño organizacional en la empresa.	5,100.00
4	Diversificar los servicios que ofrece la empresa por medio de almacenaje de mercadería.	3,160.00
5	Utilizar medios de publicidad para brindar mayor información de los servicios que ofrece la organización.	20,700.00
6	Desarrollar cursos de capacitación para los colaboradores relacionado a los trámites aduanales.	7,400.00
7	Implementar una evaluación de servicio para conocer los gustos y preferencias de los clientes.	2,200.00
8	Realizar alianzas comerciales con eventos y ferias relacionadas a la importación y exportación de mercadería.	17,100.00
TOTAL		90,235.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

3.8 Beneficio de la propuesta

Debido a que no se tuvo acceso a la información financiera a continuación se presentan los beneficios cualitativos que tendrá la implementación de las estrategias propuestas:

Cuadro 17

Beneficio de la propuesta

Empresa que brinda Servicios y Asesoría aduanal

Ciudad de Guatemala

Año 2018

No.	Estrategia a implementar	Beneficio
1	Establecer y dar a conocer la filosofía empresarial en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear identidad y compromiso en los colaboradores hacia la empresa. • Fortalecer la cultura organizacional
2	Implementar un cuadro de mando integral en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear los objetivos de la empresa y medir los resultados desde una perspectiva estratégica. • Planificación a largo plazo.
3	Implementar un rediseño organizacional en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación. • Dar a conocer las líneas jerárquica y relaciones de autoridad. • Mejorar la integración de los colaboradores de nuevo ingreso. • Evitar duplicidad de funciones.
4	Diversificar los servicios que ofrece la empresa por medio de almacenaje de mercadería.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los ingresos. • Atraer nuevos clientes • Innovar ofreciendo nuevos servicios
5	Utilizar medios de publicidad para brindar mayor información de los servicios que ofrece la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los servicios. • Mejorar la participación en el mercado.
6	Desarrollar cursos de capacitación para los colaboradores relacionado a los trámites aduanales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño de los colaboradores. • Calidad en el servicio • Eficiencia en los procesos
7	Implementar una evaluación de servicio para conocer los gustos y preferencias de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio • Satisfacer las necesidades de los clientes • Mejora continua • Mejorar la retención de los clientes
8	Realizar alianzas comerciales con eventos y ferias relacionadas a la importación y exportación de mercadería.	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marca • Aumento de clientes potenciales

Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones que se obtuvieron después del análisis de la situación actual:

1. Según la investigación realizada se determinó que la empresa carece de una planeación estratégica formal, lo que ha provocado que tenga deficiencia en la toma de decisiones y en la optimización de los recursos, asimismo carece de objetivos claros y como consecuencia de ello no tienen políticas, estrategias y programas concretos que permitan una correcta planificación, por lo tanto se comprueba la primera hipótesis planteada.
2. Se estableció que la empresa tiene deficiencias para implementar y dar a conocer los elementos que componen la filosofía empresarial, lo cual provoca que los colaboradores trabajen en diferente dirección y sin motivación alguna para alcanzar un fin en común, asimismo limita el desarrollo del personal y su identificación con la organización para el logro de los objetivos.
3. La organización carece de herramientas administrativas de planeación que le permita establecer, alinear, medir y evaluar el cumplimiento de las estrategias y objetivos a largo plazo.
4. Actualmente la empresa brinda poca capacitación a los colaboradores en temas relacionados a la operación de trámites aduanales, esto afecta el cumplimiento de las actividades y genera costos operativos adicionales para la organización.
5. La empresa carece de instrumentos administrativos de organización, lo cual afecta el desarrollo de las actividades, la comunicación entre unidades de trabajo y la orientación del personal de nuevo ingreso.

6. La organización se limita al desarrollo de nuevos servicios, actualmente ofrece los servicios básicos lo que dificulta su crecimiento en el mercado de asesoría aduanal.

7. Se determino que la empresa utiliza poca publicidad para dar a conocer los servicios, lo que limita llegar a clientes potenciales y posicionar la marca en el mercado de agencias aduanales.

RECOMENDACIONES

Para minimizar las deficiencias encontradas y mejorar el desempeño de las actividades de la empresa a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar la planeación estratégica propuesta para que la empresa se desarrolle de manera eficiente en el mercado de asesoría aduanal, y que le permita establecer lineamientos claros para guiar el comportamiento de los colaboradores hacia el logro de los objetivos a largo plazo.
2. Dar a conocer la filosofía empresarial, para crear compromiso e identificación de los colaboradores hacia los objetivos de la empresa.
3. Establecer el cuadro de mando integral, para que le brinde los lineamientos necesarios para establecer desde diferentes perspectivas los objetivos, estrategias e indicadores a largo plazo de la organización.
4. Desarrollar cursos de capacitación con temas relacionados a los trámites aduanales, para que los colaboradores realicen de manera eficiente sus actividades y brindar un servicio de calidad a los clientes.
5. Implementar un rediseño organizacional y dar a conocer los instrumentos administrativos de organización, para orientar la ejecución de las actividades, optimizar los recursos y fortalecer la comunicación entre los colaboradores.
6. Diversificar los servicios que ofrece la empresa por medio del almacenaje de mercadería, para brindarle a los clientes actuales y potenciales una opción integral a su negocio y para incrementar los ingresos de la organización.

7. Implementar herramientas de publicidad escrita y digital para dar a conocer de manera innovadora sus servicios y posicionar la marca en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides, Raymundo. 2004. **Administración**. 1a. ed. México. McGraw-Hill, Interamericana. 354 p.
2. Borello, Antonio. 1994. **El Plan de Negocios**. 1a. ed. Madrid, España. Ediciones Díaz Santos, S.A. 237 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2002. **Gestión del Talento Humano**. Bogotá, D.C., Colombia. Editorial McGraw-Hill. 475 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2011. **Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicación**. 2a. ed. México. McGraw-Hill. 304 p.
5. Franklin Fincowsky, Enrique. B. 2009. **Organización de Empresas**. 3a. ed. Mexico DF. McGraw Hill. 501 p.
6. Fred R., David. 1997. **Conceptos de Administración Estratégica**. 5a. ed. México. Prentice-Hall. 355 p.
7. Fred R., David. 2003. **Conceptos de Administración Estratégica**. 9a. ed. México. Editorial Pearson Educación. 368 p.
8. Kaplan Robert D. y Norton David P. 2002. **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**. 2a. ed. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A. 321 p.
9. Koontz Harold y Weihrich Heinz. 1998. **Administración una Perspectiva Global**. 11a. ed. México. McGraw-Hill. 796 p.

10. L. Hill, Charles W/Gareth R. Jones. 1996. **Administración Estratégica: Un enfoque integrado**. 3a. ed. México. Editorial McGraw-Hill. 540 p.
11. Münch Galindo, Lourdes. 1997. **Fundamentos de Administración: casos y prácticas**. 2a. ed. México. Trillas. 125 p.
12. Stoner James A., Freeman R. Edward., Gilbert Jr. Daniel R. 1996. **Administración**. 6a. ed. México. Prentice-Hall. 594 p.

ANEXOS

ANEXO 1
Boleta de encuesta

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE CAMPO



BOLETA DE ENCUESTA

No. _____

Fecha: _____

Objetivo: Realizar una investigación de campo con el propósito de obtener información de la situación actual de la empresa con relación a los planes a largo plazo y a la vez dar a conocer una propuesta viable para la organización.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas a las cuales se le pide por favor marcar con una X en el cuadro correspondiente y explicar el porqué de su respuesta, dicha información será de uso confidencial y con fines estudiantiles.

I. ASPECTOS GENERALES:

1. ¿Tiempo de laborar en la empresa? _____
2. ¿Puesto que desempeña? _____
3. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando ese puesto? _____
4. ¿Departamento o área de trabajo a la que pertenece? _____

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Conoce la actividad principal de la empresa?
Si No

Especifique: _____

2. ¿Conoce que servicios ofrece la empresa?
Si No

Si su respuesta es afirmativa, menciónelos: _____

Si su respuesta es negativa, porque: _____

3. ¿Sabe cómo se visualiza la empresa en 3 años?

Si No

Explique: _____

4. ¿De los siguientes valores cuales considera que están establecidos dentro de la empresa?

Responsabilidad Disciplina Respeto Actitud de servicio
Honestidad Puntualidad Lealtad Otros _____

Especifique _____

5. ¿Conoce con claridad los objetivos de la empresa?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, méncionelos: _____

Si su respuesta es negativa, porque: _____

6. ¿Considera que se planifican las actividades dentro de la empresa?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, quien lo realiza? y como? _____

Si su respuesta es negativa, especifique: _____

7. ¿De los siguientes instrumentos cuales utiliza para planificar sus actividades?

Cronogramas Presupuesto Planes de acción Otros _____

Porqué _____

8. ¿Se le comunican los planes que la empresa realiza?

Si No

Que medios utilizan:

Memorándum Teléfono Tableros Correo electrónico
Cartas Verbal Boletines Otros _____

Especifique su respuesta: _____

9. ¿Cree que los cambios que se realizan en la estructura de la empresa son planeados?

Si No

Porqué: _____

10. ¿Considera que los directivos de la empresa toman las mejores decisiones para el buen funcionamiento de la empresa?

Si No

Porqué: _____

11. ¿Conoce quien es su jefe inmediato?

Si No

Indique el puesto: _____

12. ¿El trabajo que realiza es supervisado?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, quien lo realiza? y cómo? _____

Si su respuesta es negativa, especifique: _____

13. ¿Cómo considera que esta actualmente la empresa en relación a los siguientes aspectos?

Descripción	Bueno	Malo	Comentarios
Comunicación			
Distribución equitativa de actividades			
Trabajo en equipo			
Descriptor de puestos			
Manual de procedimientos			
Organigrama			
Capacitación			
Motivación laboral			
Liderazgo de los superiores			
Reclutamiento y selección del personal			
Evaluación de desempeño			
Administración de los recursos			
Precios competitivos			
Instalaciones adecuadas			
Sistemas			
Capacidad económica			
Experiencia			
Publicidad			
Promoción			
Calidad en el servicio			
Ubicación física de la empresa			
Estructura organizacional			

Comentario adicional: _____

14. ¿De los siguientes aspectos cuales considera que son ventajas o desventajas para la empresa?

Descripción	Ventaja	Desventaja	Comentarios
Crecimiento en las importaciones			
Crecimiento en las exportaciones			
Competencia			
Introducción de tecnología moderna			
Precios bajos de la competencia			
Apertura de nuevos mercados			
Falta de personal técnico y capacitado			
Cambio de leyes fiscales			
Aumento en el índice de los precios			
Existencia de clientes potenciales			
Diversificación de servicios			
Nuevas estrategias de promoción			
Nuevas estrategias de publicidad			
Alianzas comerciales con empresas			
Surgimiento de nuevas empresas en la rama			
Proveedores potenciales			

Comentario adicional: _____

¡Muchas Gracias!

ANEXO 2
Guía de entrevista

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE CAMPO



GUIA DE ENTREVISTA

No. _____

Fecha: _____

Objetivo: Realizar una investigación de campo con el propósito de obtener información de la situación actual de la empresa con relación a los planes a largo plazo y a la vez dar a conocer una propuesta viable para la organización.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas a las cuales se le pide por favor marcar con una X en el cuadro correspondiente y explicar el porque de su respuesta, dicha información será de uso confidencial y con fines estudiantiles.

I. ASPECTOS GENERALES:

1. ¿Tiempo de laborar en la empresa? _____
2. ¿Puesto que desempeña? _____
3. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando ese puesto? _____
4. ¿Departamento o área de trabajo a la que pertenece? _____

II. INFORMACIÓN ESPECIFICA

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?

2. ¿Cuántos clientes tiene la empresa?

3. ¿Posee la empresa una misión organizacional?
Si No

Si su respuesta es afirmativa, menciónela: _____

Si su respuesta es negativa, porque: _____

4. ¿Tiene la empresa una visión organizacional?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, menciónela: _____

Si su respuesta es negativa, porque: _____

5. ¿De los siguientes valores, cuales considera que están establecidos dentro de la empresa?

Responsabilidad Disciplina Respeto Actitud de servicio

Honestidad Puntualidad Lealtad Otros _____

Especifique _____

6. ¿Sabe cuáles son los objetivos de la empresa?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, menciónelos: _____

Si su respuesta es negativa, porque: _____

7. ¿La empresa tiene definido planes a largo plazo?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, menciónelos _____

8. Los proyectos que se desarrollan en el empresa:

¿Son planificados adecuadamente? Si No

Porque? _____

¿Se elabora un cronograma de actividades para ejecutarlos? Si No

Porque? _____

¿Se le asigna un presupuesto adecuado? Si No

Porque? _____

¿Se ejecuta conforme a los tiempos asignados? Si No

Porque? _____

9. ¿Los planes que realiza la empresa son comunicados a los colaboradores?

Si No

Que medios utilizan:

Memorándum Teléfono Tableros Correo electrónico
Cartas Verbal Boletines Otros _____

Especifique su respuesta: _____

10. ¿Revisan periódicamente el cumplimiento de los planes establecidos?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, quien lo realiza y cómo? _____

Si su respuesta es negativa, porque: _____

11. ¿Utilizan instrumentos administrativos para evaluar el cumplimiento de los planes?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, menciónelos? _____

12. ¿Los cambios que se realizan en la estructura organizacional son planeados?

Si No

Porqué y cómo?: _____

13. ¿El trabajo que realiza es supervisado?

Si No

Si su respuesta es afirmativa, quien lo realiza? y cómo? _____

Si su respuesta es negativa, especifique: _____

14. ¿Cómo considera que esta actualmente la empresa en relación a los siguientes aspectos?

Descripción	Fortaleza	Debilidad	Comentarios
Comunicación			
Distribución equitativa de actividades			
Trabajo en equipo			
Descriptor de puestos			
Manual de procedimientos			
Organigrama			
Capacitación			
Motivación laboral			
Liderazgo de los superiores			
Reclutamiento y selección del personal			
Evaluación de desempeño			
Administración de los recursos			
Precios competitivos			
Instalaciones adecuadas			
Sistemas			
Descripción	Fortaleza	Debilidad	Comentarios
Capacidad económica			
Experiencia			
Publicidad			
Promoción			
Calidad en el servicio			
Ubicación física de la empresa			
Estructura organizacional			

Comentario adicional: _____

15. ¿De los siguientes aspectos cuales considera que son oportunidades o amenazas para la empresa?

Descripción	Oportunidad	Amenaza	Comentarios
Crecimiento en las importaciones			
Crecimiento en las exportaciones			
Competencia			
Introducción de tecnología moderna			
Precios bajos de la competencia			
Apertura de nuevos mercados			
Falta de personal técnico y capacitado			
Cambio de leyes fiscales			
Aumento en el índice de los precios			
Existencia de clientes potenciales			
Diversificación de servicios			
Nuevas estrategias de promoción			
Nuevas estrategias de publicidad			
Alianzas comerciales con empresas			
Surgimiento de nuevas empresas en la rama			
Proveedores potenciales			

Comentario adicional: _____

¡Muchas Gracias!

ANEXO 3
Guía de observación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE CAMPO

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Fecha: _____

Objetivo: La presente boleta establece aspectos y lineamientos mínimos a observar dentro la empresa con el objetivo de cortejar y corroborar la información obtenida de la boleta de encuesta de colaboradores y la guía de entrevista de los jefes y gerentes.

5. Actitudes del personal de la empresa hacia los clientes externos
6. Actitudes del personal de la empresa hacia los clientes internos
7. Calidad de las instalaciones
8. Tamaño de las instalaciones
9. Comunicación entre los colaboradores
10. Comunicación entre jefes y gerente
11. Apariencia de los colaboradores
12. Áreas de trabajo de cada colaborador
13. Recursos de trabajo
14. La misión y visión son mostradas dentro de la empresa
15. La estructura organizacional es mostrada dentro de la empresa
16. Tableros informativos
17. Imagen de la empresa
18. Horario de trabajo
19. Horario de atención al cliente

Observaciones _____
