

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN
DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO UBICADA EN LA ZONA 1
DE VILLA CANALES DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

JUAN FRANCISCO SANDOVAL GARCÍA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2022

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

“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN
DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO UBICADA EN LA ZONA 1
DE VILLA CANALES DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JUAN FRANCISCO SANDOVAL GARCÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

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:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL II:	MSc. Haydeé Grajeda Medrano
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
VOCAL V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática - Estadística:	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración-Finanzas:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Mercadotecnia-Operaciones:	Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar



Guatemala, 06 de abril de 2021

Licenciado:

Carlos Alberto Hernández Gálvez
Director Escuela de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Hernández:

De conformidad con el dictamen emitido por la Dirección de Escuela, de fecha diez de abril de dos mil diecinueve, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE RESPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO UBICADA EN LA ZONA 1 DE VILLA CANALES DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”** elaborado por el estudiante Juan Francisco Sandoval García, el mismo 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,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

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. 0694-2022
Guatemala, 10 de octubre de 2022

Estudiante
JUAN FRANCISCO SANDOVAL GARCÍA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 20-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 06 de octubre de 2022, que en su parte conducente dice:

"Graduaciones"

Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
JUAN FRANCISCO SANDOVAL GARCÍA	200920545-3	"REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO UBICADA EN LA ZONA 1 DE VILLA CANALES DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"

...

3º. Manifestar 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



ACTO QUE DEDICO

Jesucristo Señor	No a nosotros, oh Señor, sino a tu nombre sea toda la gloria, por tu misericordia y verdad.
Al apóstol David Navarro López y familia	Por ser una bendición a mi vida, por sus enseñanzas y cariño.
Al Pastor Herbert Pereira	Por sus consejos, apoyo y muestras de cariño de su familia.
A mis Padres	Juan Antonio y María Elena, por todo su esfuerzo y amor.
A mis Hermanos	Héctor, Rosy, Pablo y Astrid porque nunca me ha faltado su apoyo y cariño.
A mis sobrinos	Porque han alegrado mi vida, para que este logro sea una inspiración a ustedes y sepan que todo en Cristo es posible.
A mis amigos	Por su amistad sincera, ayuda y porque de una u otra forma siempre me apoyaron para alcanzar esta meta.
A mi asesora	Por todo el apoyo incondicional, enseñanzas y dedicación a lo largo de este proceso.
A la empresa unidad de análisis	Por darme la oportunidad de realizar la presente tesis y a sus colaboradores, muy agradecido con ustedes.
A la Escuela de Administración de Empresas	En especial a sus Licenciados, por las enseñanzas que me permitieron lograr este triunfo.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	01
1.1.1	Clasificación de empresas	01
1.1.1.1	Comercialización de repuestos para transporte pesado	02
1.2	Administración	03
1.2.1	Proceso administrativo	03
1.2.1.1	Planeación	03
1.2.1.2	Organización	19

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO UBICADA EN LA ZONA 1 DE VILLA CANALES DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

2.1	Metodología de la investigación	31
2.2	Antecedentes de la empresa	32
2.3	Situación actual de las funciones de planeación y organización	33
2.3.1	Función de planeación	33
2.3.1.1	Elementos de planeación	34
2.3.1.2	Instrumentos de planeación	45
2.3.1.3	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	46

Contenido	Página	
2.3.1.4	Análisis PESTEL	48
2.3.1.5	Análisis FODA	54
2.3.2	Función de organización	60
2.3.2.1	Elementos de la función de organización	60
2.3.2.2	Estructura organizacional	64
2.3.2.3	Diseño organizacional	66
2.3.2.4	Instrumentos de organización	70
2.4	Análisis de resultados	73
2.4.1	Función de planeación	73
2.4.2	Función de organización	74

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO UBICADA EN LA ZONA 1 DE VILLA CANALES DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1	Justificación de la propuesta	76
3.2	Objetivo de la propuesta	77
3.3	Reformulación de las funciones de planeación y organización	77
3.3.1	Función de planeación	77
3.3.1.1	Elementos de la función de planeación	77
3.3.1.2	Formulación de estrategias	88
3.3.1.3	Implementación de estrategias	90
3.3.1.4	Evaluación de estrategias	115
3.3.2	Función de organización	117
3.3.2.1	Elementos de la función de organización	117
3.3.2.2	Estructura organizacional	120
3.3.2.3	Diseño organizacional	123
3.3.2.4	Instrumentos de organización	124
3.4	Presupuesto para implementar la propuesta	138
3.5	Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	139
3.6	Plan de acción para implementar la propuesta	140
	CONCLUSIONES	141
	RECOMENDACIONES	142
	REFERENCIAS	143
	ANEXOS	145

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Las cinco fuerzas de Porter	11
2	Conocimiento de la visión	36
3	Valores	37
4	Matriz PESTEL	53
5	Factores internos y externos	54
6	Organigrama nominal actual	65
7	Toma de decisiones en su puesto de trabajo	69
8	Existencia de organigrama	71
9	Matriz FODA	89
10	Organigrama general propuesto	121
11	Organigrama nominal propuesto	122

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Clasificación de empresas.	02
2	Puestos de trabajo.	63
3	Plan de acción 1: participar en ferias y convenciones nacionales del sector motriz.	91
4	Plan de acción 2: realizar mercadeo directo a clientes potenciales, por medio de la base de datos obtenida de las ferias y convenciones.	94
5	Plan de acción 3: realizar un taller sobre gestión y desarrollo administrativo.	97
6	Plan de acción 4: implementar un programa de capacitación para fomentar el conocimiento.	100
7	Plan de acción 5: implementar programas y procesos administrativos eficientes.	107
8	Plan de acción 6: introducir una línea de productos genéricos enfocados a los clientes que los utilizan.	110
9	Presupuesto para implementar la propuesta.	138
10	Plan de acción 7: reformulación de las funciones de planeación y organización.	140

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1	Formulario de inscripción a Expo Motriz	92
2	Formulario para obtención de base de datos	93
3	Catálogo digital	95
4	Carta de presentación para clientes	96
5	Filosofía empresarial	98
6	Marco acrílico	99
7	Descripción de puestos	101
8	Descripción de procedimientos	104
9	Estructura organizacional	108
10	Evaluación de conocimiento	109
11	Guía de entrevista a clientes	111
12	Correo solicitud de cotización	113
13	Carta de presentación repuestos genéricos	114
14	Evaluación de estrategias	116
15	Descripción de puestos nivel estratégico	125
16	Descripción de puestos nivel táctico	128
17	Descripción de puestos nivel operativo	131
18	Descripción de procedimientos área operativa	135

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Boleta de encuesta	145

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se realizó en una empresa que se dedica a la comercialización de repuestos para transporte pesado ubicada en la zona 1 de Villa Canales del departamento de Guatemala, en el contexto de las funciones de planeación y organización, para establecer la situación actual y con base a ello proponer la reformulación de dichas funciones, para el uso adecuado de los recursos y alcanzar los resultados deseados.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico que incluye las definiciones de los temas y subtemas que fundamentan la investigación respecto a las funciones administrativas de planeación y organización.

En el capítulo II, se establece la situación actual de la unidad de análisis, la metodología de investigación aplicada, antecedentes y el análisis de las funciones de planeación y organización.

En el capítulo III, se desarrolla la reformulación de las funciones de planeación y organización en la unidad de análisis, que incluye: justificación, objetivo de la propuesta, elementos de planeación, formulación de estrategias, estructura y diseño organizacional, instrumentos de organización, presupuesto, beneficios cualitativos y plan de acción para implementar la propuesta.

Por último, se detallan las conclusiones, recomendaciones, referencias consultadas y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se incluyen las definiciones de los temas y subtemas que fundamentan la investigación respecto a las funciones administrativas de planeación y organización.

1.1 Empresa

A las empresas se les denomina con distintos sinónimos, entre los cuales se encuentra el más común “organizaciones”, que son entidades sociales coordinadas para alcanzar metas específicas, tarea imposible de realizar por individuos que actúan solos, la diferencia estriba en los objetivos que persigue cada organización. Luna (2015) menciona: “Es una sociedad integrada sinérgicamente por recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, que aplica de forma efectiva la administración para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad” (p. 7).

1.1.1 Clasificación de empresas

La clasificación de las empresas es según distintos criterios; por su actividad: en industriales, comerciales y de servicios; por su tamaño: micro, pequeñas, medianas y grandes; y por su capital social: en privadas, públicas y mixtas.

Cuadro 1
Clasificación de empresas

Tipo de empresa	Número de empleados	Ventas anuales aproximadas en US\$
Micro	Hasta 10	De 10,000.00 hasta 60,000.00
Pequeña	11 a 100	De 60,000.00 hasta 1.2 millones
Mediana	101 a 250	De 1.2 millones hasta 5 millones

Fuente: elaborado con información del Ministerio de Economía Gobierno de Guatemala.

Por su actividad económica la unidad de análisis se clasifica en comercial; por su capital social en privada; y por su tamaño en pequeña.

1.1.1.1 Comercialización de repuestos para transporte pesado

La utilización del transporte pesado surge por la necesidad de trasladar grandes cantidades de materia prima o producto terminado que venden las empresas a sus clientes, así mismo en el país no existe otro medio para transporte de carga pesada que tenga la capacidad de brindar el servicio.

Debido a que el transporte pesado es un medio utilizado para la movilización de carga pesada, es común que sufra desgaste y pérdida de valor que ocasiona la necesidad de reemplazar las piezas dañadas, lo que a su vez da lugar a la comercialización de repuestos, entorno en el cual la unidad de análisis desarrolla sus actividades.

1.2 Administración

La administración es un conjunto de funciones indispensables para el uso adecuado de los recursos y su correcta aplicación determina el éxito de la empresa. Weihrich, Cannice y Koontz (2017) Indican: “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 5).

1.2.1 Proceso administrativo

Luna (2015) afirma: “El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forma un proceso integral” (p. 39). El proceso administrativo está conformado por: planeación, organización, integración, dirección y control. Estas son la base en que se desarrolla la administración, por tal motivo es necesario que los directivos tengan el cuidado que cada una de estas funciones estén implementadas correctamente para lograr resultados eficientes. Para efectos de esta investigación se analiza planeación y organización, las cuales se definen a continuación:

1.2.1.1 Planeación

La planeación es la primera de las cinco funciones que forman el proceso administrativo.

Consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (Weihrich et al., 2017, p. 119)

La planeación proporciona los pasos a seguir antes de emprender cualquier proyecto, determina el curso de acción más adecuado y permite tener claridad para lograr los objetivos previamente establecidos, minimiza el riesgo al dotar de una visión racional del futuro. Incursionar en la comercialización de repuestos para transporte pesado requiere de una inversión alta, que permita cubrir el volumen de compra mensual y soportar el tiempo de espera para recuperar lo invertido. Una adecuada planeación ayuda a utilizar de forma adecuada de los recursos, dota de claridad las decisiones importantes que determinan el rumbo de la empresa y minimiza el riesgo ante las adversidades.

a. Elementos de planeación

Los elementos de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, reglas, normas y procedimientos, los cuales se definen a continuación:

- **Misión**

Munch (2010) describe: “La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente” (p. 41). La misión da a conocer y ayuda a la organización a crear en el entorno que se desenvuelve una imagen de lo que es. Influye e inspira a la empresa durante su ciclo de vida.

Para crear en los colaboradores el deseo de alcanzar la misión y en los clientes el sentimiento de identidad, es necesario que responda a cada una de las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Quiénes somos?, ¿Para quién lo hacemos? y ¿Qué nos diferencia de la competencia?

✓ **Visión**

La visión permite visualizar la posición que la empresa pretende ocupar en determinado momento. Es decir, muestra lo que la empresa desea alcanzar a futuro por medio del desarrollo de sus actividades. Pañeda (2014) menciona: “Aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de “espíritu” a las declaraciones de misión” (p. 46).

Una correcta declaración de visión fomenta en los colaboradores un sentimiento de identidad con lo que la empresa desea alcanzar a futuro, ayuda a que el esfuerzo y recursos tengan un fin determinado.

✓ **Valores**

Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su aplicación una alta calidad de vida. Estos representan en las empresas de transporte pesado un importante pilar que agregan valor a la imagen corporativa, fidelidad en sus clientes, confianza en los productos que venden y relaciones comerciales exitosas.

Los valores de una organización son los principios y las creencias esenciales que esta define para que funjan como el ideal a seguir en todo lo que pase alrededor de ella, también representan su cultura y serán útiles en todo momento de la dinámica empresarial y de su filosofía estratégica. (Naumow, 2011, p. 63)

- **Objetivos**

Los objetivos son términos concretos que sirven para medir resultados y poseen las siguientes características: específicos: son delimitados de forma detallada y concreta, medibles: es posible registrar su cumplimiento, alcanzable: se puede alcanzar, relevante: tiene relación con los recursos y medios disponibles, temporalidad: tiene un tiempo límite. Wehrich et al. (2017) mencionan: “Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación sino también el fin que se persigue mediante el proceso administrativo” (p. 126).

- **Metas**

Son unidades de medida que representan de forma cuantitativa el resultado esperado de una acción, es decir, es aquello que la empresa desea alcanzar mediante un procedimiento específico, las metas marcan el inicio y fin de una trayectoria. Es indispensable dejar plasmado a un responsable por el cumplimiento de la meta, aun cuando otras áreas intervengan. Wehrich et al. (2017) indican: “son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización” (p.110).

- **Estrategias**

Detallan el conjunto de acciones necesarias para el logro de los objetivos, permiten elegir una opción entre varias disponibles, evitan la incertidumbre en la toma de decisión, permiten que las acciones a realizar tengan un impacto positivo en los resultados, ayudan a optimizar los recursos y debido a la diversidad de competidores que existen en el mercado de repuestos para

transporte pesado, hacen a la empresa competitiva. Wehrich et al. (2017) indican: “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento” (p. 126).

- **Tácticas**

Es una actividad específica mediante la cual se lleva a cabo una estrategia, ayuda a poner un orden al uso de los recursos al enfocarlos a un fin, de esta forma se minimiza el margen de error al eliminar las acciones espontáneas y suele poner en práctica habilidades ya adquiridas. Chiavenato (2009) define: “Movilización de recursos en los departamentos de una organización para alcanzar objetivos de mediano plazo. Una táctica define un conjunto de operaciones” (p.506).

- **Políticas**

Las políticas ayudan a decidir sobre diversos temas antes de que se conviertan en problemas y vuelve innecesario analizar una misma situación cada vez que se presenta, los altos estándares de rendimiento requeridos en los productos y requisitos a cumplir para ser proveedor de los clientes con alto volumen de compra, hacen necesario implementar de forma correcta las políticas que ayuden a cumplir estos requerimientos. Wehrich et al. (2017) mencionan: “También forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones” (p. 126).

- **Procedimientos**

Representan un conjunto de acciones que la empresa establece para que se realicen paso a paso y en una secuencia dada con la finalidad de obtener los mismos resultados bajo las mismas circunstancias. Son indispensables para el uso adecuado de los recursos y evitar errores que pueden dañar la relación comercial con los clientes.

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. (Wehrich et al., 2017, p. 127)

- **Normas**

Son un conjunto de lineamientos a seguir establecidas por la empresa para regular las acciones de los colaboradores en la realización de sus actividades diarias, son específicas y orientadas a procedimientos con el fin de que los resultados se cumplan, deben estar escritas, autorizadas y ser comunicadas para evitar dejar a criterio de los colaboradores como actuar ante situaciones específicas. Para las empresas de repuestos de transporte pesado, estas se enfocan en la protección del personal, cuidado de los repuestos y evitar errores que dañen la relación comercial con clientes y proveedores. Hernández y Palafox (2012) dicen que son “Reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento o presupuesto” (p. 189).

- **Reglas**

Las reglas ayudan a evitar los malos entendidos, establecen lo que esta y no permitido, exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada colaborador, limitan acciones específicas de los colaboradores sin importar su nivel jerárquico.

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse.

(Wehrich et al., 2017, p. 112)

b. Instrumentos de planeación

Entre los instrumentos se mencionan: plan de investigación, plan de trabajo, programa anual de trabajo y el plan de acción, para fines de esta investigación se analiza el siguiente:

- **Plan de acción**

Habitualmente contiene una secuencia lógica de los pasos a seguir para llevar a cabo una acción, los responsables de ejecutarla, las fechas para realizarla y los recursos que serán necesarios para que dicha acción sea realizada. Robbins y Coulter (2005) afirman: “Los planes son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas” (p. 160).

c. Tipos de planeación

Los diferentes tipos de planeación que pueden presentarse en una empresa son: estratégica, táctica y operativa, para efectos de esta investigación a continuación, se detalla la planeación estratégica.

- **Planeación estratégica**

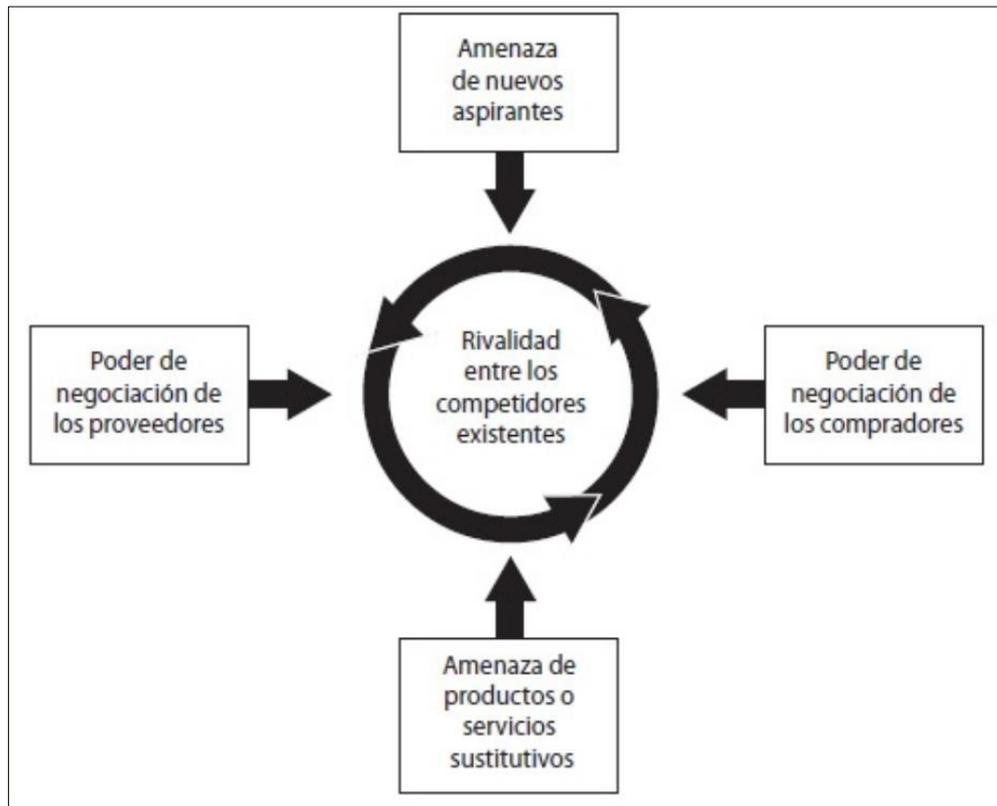
Con certeza no es posible saber qué sucederá a futuro, debido a lo variable que son los factores que en este imperan, esto crea un panorama de incertidumbre para la toma de decisiones y es aquí donde la planeación estratégica ayuda a las organizaciones a establecer una base de actuación eficiente que minimiza el riesgo. Chiavenato (2017) menciona: “Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 27).

- ✓ **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que no solamente toma en cuenta a los competidores directos para crear las estrategias que hagan frente a la competencia y obtener beneficios, si no también otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos sustitutos.

A continuación, se presenta de forma gráfica:

Gráfica 1
Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter M. 2017. *Ser competitivo*. Pág. 30

A continuación, se describe cada una de las cinco fuerzas de Porter:

➤ **Amenaza de entrada**

La amenaza de entrada es el precio a pagar para iniciar un negocio, es decir, los recursos financieros, físicos y humanos a invertir para incursionar en el mercado de repuestos para transporte pesado, en dicho mercado la inversión inicial es elevada y la rentabilidad del negocio moderada, esto hace que las barreras de acceso sean altas para los nuevos aspirantes. Cuando las barreras de acceso son bajas surgen nuevos competidores que buscan un porcentaje de

participación en el mercado. Porter (2017) agrega: “Cuando la amenaza es real los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores” (p. 36).

➤ **La influencia de los proveedores**

El poder de negociación que ejercen los proveedores es alto cuando la empresa presenta dificultades al cubrir los costos que representa el cambio de proveedor, si en el mercado existe uno o pocos proveedores del producto o servicio, la influencia es alta, esto es frecuente en los repuestos para transporte pesado cuando existe exclusividad de distribución en un territorio determinado.

Un grupo de proveedores es influyente sí:

- No dependen demasiado de la industria para obtener beneficios.
- Si las empresas han invertido mucho en equipamiento especializado o en aprender a utilizar el producto o servicio del proveedor.
- No existe sustituto alguno del producto que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria.(Porter, 2017, p.37)

➤ **La influencia de los compradores**

En el mercado de repuestos para transporte pesado, los compradores ejercen influencia negociadora sobre la empresa al tener un alto volumen de compra y si la cartera de clientes es reducida la influencia que ejercen sobre los precios es alta, porque emplean ese peso para reducirlos.

Un grupo de compradores ejerce influencia negociadora si:

- Existen pocos compradores.
- Cuando los productos o servicios no se diferencian entre sí.
- Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costos al cambiar de vendedor.
- Los compradores tienen la capacidad de producir el producto
- El producto que compra representa un porcentaje importante de su estructura de costos. (Porter, 2017, p.45)

➤ **La amenaza de los sustitutos**

Un producto sustitutivo es aquel que realiza la misma o similar función al producto de la industria, con un precio competitivo, rendimiento parecido, pero de menor calidad que el habitual. Porter (2017) afirma: “La amenaza de un sustitutivo es alta si:

- Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria.
- Para el comprador, el costo de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo” (p.47).

➤ **Rivalidad entre competidores existentes**

Las características principales de los competidores en el mercado de repuestos para transporte pesado son: intensas estrategias de ventas que les permite bajar precios, altos descuentos por volumen de compra y periodos de crédito por arriba de 90 días, alta fidelidad de sus clientes por el tiempo que llevan en el mercado y licencias de distribución exclusivas para los productos de alta rotación. Es necesario sobrepasar las bases sobre las cuales compiten estas empresas para poder obtener beneficio dentro de esta industria.

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. (Porter, 2017, p.50)

✓ **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es un instrumento de planeación estratégica que ayuda a las empresas a comprender el entorno donde realizan sus operaciones, analiza factores externos para complementar sus estrategias.

Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios del macroentorno a las organizaciones individuales. Un buen punto de partida puede ser el marco PESTEL, que permite identificar como pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. (Johnson, Scholes y Whittington, 2008, pág. 64)

A continuación, se describe cada uno de los factores del análisis PESTEL:

➤ **Factor político**

Toma en cuenta las decisiones gubernamentales que influyen considerablemente en la organización, afecta su operación cotidiana como también sus ingresos, dentro de los factores políticos se toman en cuenta los conflictos, el nivel de corrupción o el grado de intervencionismo del estado. Steffens y Cadiat (2017) mencionan: “Las tendencias políticas de un país (presiones gubernamentales, políticas, monetarias, etc.) influyen significativamente en la empresa que decide establecerse en él” (p.7)

➤ **Factor económico**

El factor económico para una empresa representa la observación de las cifras económicas relativas a su sector y análisis de las tendencias de consumo, es un factor clave a implementar en las estrategias y toma de decisiones. Steffens y Cadiat (2017) agregan: “Aunque para una empresa sea prácticamente imposible modificar la coyuntura económica, nadie duda que pueda prepararse mejor para enfrentarse a estas fluctuaciones” (p.8).

➤ **Factor socio-cultural**

En este se analizan los factores socioculturales que ayudan a identificar las tendencias de la sociedad para el desarrollo de estrategias, las cuales pueden ser: cambios en gustos o modas que repercuten en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos que afectan el poder adquisitivo. Steffens y Cadiat (2017) indican: “conocer las características de una población (demografía, pirámide de edades, etc.) para comprender sus comportamientos de compra es indispensable para conquistar un mercado” (p.8).

➤ **Factor tecnológico**

Es de los factores que presenta cambios en lapsos de tiempo relativamente cortos, actualmente la implementación de tecnologías tiene un papel primordial en las empresas, porque incide en la mejora continua de cómo se hacen las cosas lo cual impacta positivamente en los resultados. Steffens y Cadiat (2017) mencionan: “Para lograr con éxito una anticipación tecnológica es necesario cuestionar continuamente el producto, pero también el proceso que permite su elaboración y su adquisición por parte del cliente” (p.9).

➤ **Factor ecológico**

El alarmante cambio climático, (que ha generado según cada país, la creación de políticas para el manejo de residuos, controles de los niveles de contaminación y del consumo energético), posiciona a la ecología y el desarrollo sostenible en temas importantes para la toma de decisiones. (Steffens y Cadiat, 2017). Cada vez este tema preocupa a más personas, sectores y organizaciones que tienen influencia en las medidas y regulaciones de las operaciones de las distintas industrias.

➤ **Factor legislativo**

El marco legal regula a la organización desde su constitución hasta la comercialización de sus productos y servicios, el desconocimiento o incumplimiento de la legislación conlleva sanciones o incluso el cierre de operaciones de la empresa. Es necesario que los directores de la empresa tengan el conocimiento de las leyes y regulaciones que aplican a la organización.

Permanecer informado de los reglamentos (derecho de trabajo, deber de comercio, etc.) del país en el que se situa(rá) la empresa –dado que la legislación varía de un sitio a otro- es hoy uno de los mejores medios para protegerse se los eventuales ataques judiciales y actuar de acuerdo a las obligaciones legales. (Steffens y Cadiat, 2017, p.10)

✓ **Análisis FODA**

Esta herramienta de análisis permite identificar factores que influyen en la organización: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el objetivo del análisis es obtener un diagnóstico que permite una visión clara de la situación actual de la empresa. Franklin (2009) agrega: “Técnica de análisis que toma su

nombre de las palabras Fortalezas –Oportunidades–Debilidades -Amenazas, empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica” (p.51).

A continuación, se define cada factor que integra el análisis FODA:

➤ **Fortalezas**

Son las actividades que realiza la empresa con alto grado de eficiencia, son factores positivos que la hacen competitiva, las empresas independientemente del sector donde se ubiquen poseen ventajas tangibles e intangibles. Reyes (2007) agrega: “Son las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos que posee” (p.184).

➤ **Oportunidades**

Se refiere a los acontecimientos externos independientes de las acciones de la empresa, que se pueden aprovechar para facilitar el logro de los objetivos. Reyes (2007) indica: “Son aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer al logro de objetivos” (p.66).

➤ **Debilidades**

Están conformadas por las actividades que se realizan con un bajo grado de eficiencia, son aspectos negativos que la empresa tiene internamente y generan dificultades en el funcionamiento de la misma. Benavides (2014) describe: “Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización”(p.8).

➤ **Amenazas**

Son los factores externos que afectan el logro de los resultados de la empresa, no es posible tener el control sobre ellos, pero si se pueden identificar y establecer estrategias para afrontarlas. Benavides (2014) menciona: “Consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización” (p.9).

✓ **Formulación de estrategias**

Para la formulación de estrategias se utiliza la Matriz FODA, la cual se detalla a continuación:

• **Matriz FODA**

A continuación, se detallan los elementos de la matriz FODA que permiten a la empresa utilizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, afrontar las amenazas y superar las debilidades:

➤ **Estrategias FO**

Es una estrategia ofensiva, de mayor beneficio para la empresa, utiliza los factores positivos internos y los adapta para aprovechar las oportunidades del entorno. Weihrich et al. (2017) indica: “Estrategia que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta.” (p.138).

➤ **Estrategias DO**

Es una estrategia de reorientación, se enfoca en eliminar o disminuir los factores negativos de la empresa por medio de las oportunidades, el fin es maximizar los factores positivos del entorno para minimizar las debilidades de la organización. Wehrich et al. (2017) agrega: “una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo” (p.138).

➤ **Estrategias FA**

Estrategia defensiva que emplea las fortalezas para hacer frente a las amenazas, de las cuales no se tiene control, pero es posible minimizar el impacto. Wehrich et al. (2017) describen: “Estrategia que utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas” (p.138).

➤ **Estrategias DA**

Wehrich et al. (2017) indican: “Estrategia que busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini– mini (por minimizar-minimizar)” (p. 138). Permite a la empresa enfrentar las amenazas y disminuir las debilidades al realizar acciones defensivas, los directivos establecen estrategias para mitigar las debilidades y afrontar las amenazas.

1.2.1.2 Organización

Proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas

de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas. (Franklin, 2009, p. 370)

Es la determinación lógica de las funciones, responsabilidades y uso de los recursos que los colaboradores que conforman la empresa realizan para el cumplimiento de los objetivos.

a. Elementos de organización

Los elementos de organización son: funciones, jerarquías y puestos. A continuación, se detalla cada uno de los elementos:

- **Funciones**

Son las actividades fundamentales de trabajo asignadas a cada unidad administrativa que integra la organización, representan una pieza clave que al estandarizarlas y ubicarlas correctamente permite aprovechar los recursos de forma eficiente. Franklin (2009) describe: “Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización” (p.251).

- **Jerarquías**

Las jerarquías determinan quien le reporta a quien, representan líneas que asignan el nivel de responsabilidad que cada colaborador tiene y al estar definidas de forma correcta se evitan conflictos laborales por luchas de poderes, disminuye o elimina la duplicidad de funciones, incrementa la productividad y la toma de decisión es más certera. Franklin (2009) define: “Es establecer líneas de

autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato” (p.372).

- **Puestos**

El puesto de trabajo determina la función específica y actividades que el colaborador desarrolla dentro de la organización, en la asignación de puestos los colaboradores tienen la claridad del lugar que ocupan en la estructura y las atribuciones asignadas. Reyes (2007) menciona: “El puesto se constituye ante todo con lo que “debe hacerse” -las actividades concretas que están encomendadas a la responsabilidad del que ocupa cada unidad de trabajo- y “lo que se requiere que el trabajador tenga” para poder ocuparlo”(p.313).

- b. Estructura organizacional**

La estructura organizacional define lo que la empresa es y como es, representa su composición orgánica y al diseñarse es necesario determinar las tareas y los responsables de alcanzar los resultados.

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. (Wehrich et al., 2017, p.31)

c. Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso mediante el cual la alta dirección de la empresa toma decisiones para elegir la estructura organizacional que se adapte a las estrategias, el personal, las tareas, recursos y entorno donde la organización desarrolla sus actividades. Chiavenato (2017) agrega: “Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias” (p.92).

- **Tipos de estructura organizacional**

Puede ser de tres tipos: organización funcional, por producto-mercado y matricial, para efectos de investigación se define la siguiente:

- ✓ **Organización funcional**

La organización funcional agrupa a los colaboradores con base a las actividades que estos realizan, propicia la especialización, descentraliza el mando y permite aprovechar con eficiencia los recursos. Hodge, William y Lawrence (2003) mencionan: “Reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, facilitan mucho la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de actividades” (p.3).

- **Categorías de la estructura**

Las categorías o grados de autoridad que existen en la dimensión vertical y horizontal de las organizaciones son: nivel superior, nivel mandos medios y nivel operativo. A continuación, se presenta cada una de las categorías:

✓ **Nivel superior**

Es el nivel que tiene mayor autoridad y las decisiones que toma afectan a la organización, establece las estrategias, filosofía empresarial, políticas, objetivos y los lineamientos para cumplirlos, es encargado de crear un ambiente que propicie el desempeño eficiente de los colaboradores para alcanzar los resultados. Chiavenato (2017) expresa: “Este nivel, también llamado estratégico, es el más alto de la organización y está constituido por los directivos, los propietarios o los accionistas de la organización” (p.456).

✓ **Nivel mandos medios**

La facultad de toma de decisiones y nivel de autoridad que este nivel tiene es con el fin de supervisar al personal, dar seguimiento a los procesos y al cumplimiento de las decisiones del nivel estratégico. Chiavenato (2017) describe: “Este nivel, también llamado táctico o gerencial, se encuentra entre el nivel institucional y el operativo, y se encarga de articular internamente a los dos” (p.456).

✓ **Nivel operativo**

Chiavenato (2017) menciona “Este nivel, también llamado técnico o núcleo técnico, se encuentra en las áreas inferiores de la organización. Es el nivel en el cual se ejecutan las operaciones” (p.457). El desarrollo de sus funciones afecta en las atribuciones específicas que a este se le asignen, recibe instrucciones del nivel táctico y ejecuta las tareas rutinarias, es decir, es el personal por medio del cual los planes se ejecutan.

- **Modelo de diseño organizacional y sus características**

A continuación, se detallan los modelos de diseño organizacional:

- ✓ **Organización mecánica (burocracia)**

Las características principales para identificar un modelo de organización mecánica son: Relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada. Franklin (2009) indica: “Se ordena principalmente en forma jerárquica que pone énfasis en la especialización y el control, la comunicación vertical y una fuerte base de reglas, políticas y procedimientos” (p.256).

- ✓ **Organización orgánica (adhocracia)**

Se diseña como una red que destaca la especialización horizontal, el uso extenso de la coordinación personal, una comunicación amplia entre los miembros y reglas y políticas y procedimientos flexibles. Se sabe que las estructuras orgánicas reaccionan mucho a los cambios en el ambiente. (Franklin, 2009, p.256)

Las características principales para identificar un modelo de organización orgánico son: alta adaptabilidad, ligeramente acoplada y flexible, colaboración, deberes adaptables, baja formalización, comunicación informal y autoridad de decisión descentralizada.

- **Departamentalización**

Munch (2010) describe: “La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base

en su similitud.” (p.62). Los principales beneficios de la departamentalización son: evitar duplicidad y esfuerzo innecesario, evitar conflictos e inadecuado uso de los recursos, establecer canales de comunicación, proporcionar mecanismos de coordinación, planificación y control, enfocar el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos.

✓ **Tipos de departamentalización**

Puede ser por funciones, territorio, grupo de clientes, por procesos y por producto. Para fines de esta investigación se analiza únicamente la departamentalización por funciones, la cual se detalla a continuación:

➤ **Departamentalización por funciones**

Establece unidades administrativas con base a las funciones que realizan los colaboradores de la empresa, las demás formas de departamentalización se construyen a partir de este módulo. Pañeda (2014) menciona: “Se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en las todas sus energías con la mínima desviación” (p.128).

• **Tramo de control administrativo**

Pañeda (2014) define: “El de tramo de control o de administración se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz” (p.136). Define el grado de autoridad que un nivel jerárquico tiene, representa el número de empleados que un administrador tiene la capacidad ser responsable. El tramo de control puede ser amplio y estrecho, los cuales se definen a continuación:

✓ **Tramo de control amplio**

En este tipo de control se promueve la delegación de autoridad por parte de los superiores para evitar sobrecarga de trabajo, pero se corre el riesgo de que el superior pierda el control, Wehrich et al. (2017) agregan: “Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales” (p.203).

✓ **Tramo de control estrecho**

Un crecimiento de forma vertical al incrementar los niveles jerárquicos, se obtiene una supervisión estrecha, aunque los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los colaboradores. Wehrich et al. (2017) indican: “Un ámbito estrecho de la administración se relaciona con muchos niveles organizacionales” (p.203).

• **Sistema organizacional**

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad. Los tres sistemas fundamentales de organización son: lineal, funcional y lineal-staff, para efectos de investigación se definen los siguientes:

✓ **Organización lineal o militar**

Luna (2015) describe: “La actividad de toma de decisiones se concentra en una sola persona, esta toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad total del mando” (p.96). También llamado militar, debido a que la autoridad superior asigna y distribuye el trabajo a las personas para que estos lo realicen, en base a instrucciones dadas, es claro y sencillo.

✓ **Organización funcional o de Taylor**

Este sistema permite la división del trabajo en base a las actividades o funciones que realiza cada unidad administrativa, le adhiere un superior a cada una de estas, mejora la especialización y aumenta la productividad. Luna (2015) indica: “La organización funcional trata en cómo dividir el trabajo y tomar en cuenta la especialización de manera que cada persona, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones” (p.97).

d. Instrumentos de organización

Para materializar el diseño de la estructura organizacional y lo que esto trae consigo, son necesarios los instrumentos para llevar a cabo una organización eficiente. Los más habituales que utilizan las empresas son: organigramas, descriptores de puestos y descriptores de procedimientos, a continuación, se detalla cada uno de los instrumentos:

• **Organigramas**

El organigrama es un conjunto de figuras geométricas que representan los órganos y las líneas que se utilizan para presentar gráficamente cómo está estructurada una organización, es de utilidad en la empresa por su fácil comprensión. Luna (2015) agrega: “Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan” (p.103).

✓ **Clasificación de los organigramas**

Los organigramas se clasifican según las siguientes características: Por su ámbito de aplicación: generales y específicos; por su contenido: funcional y

nominal; por su presentación: verticales, horizontales, circulares y mixtos. Para efectos de investigación se define el organigrama general y el nominal:

➤ **Organigrama general**

El organigrama general muestra cómo está estructurada la empresa, detalla gráficamente las unidades administrativas que la conforman y de forma habitual es el que se comunica a todos los colaboradores por su fácil comprensión. Franklin (2009) menciona: “Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y característica” (p.125).

➤ **Organigrama nominal**

El organigrama nominal se centra en indicar el número de puestos y plazas que existen en cada unidad administrativa que conforma la empresa, ayuda a visualizar de forma clara y el tramo de control. Franklin (2009) “Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada” (p.126).

• **Descripción técnica de puestos**

Establece de las principales actividades y responsabilidades del puesto, sirve a la organización como instructivo de apoyo en el proceso de integración de nuevos colaboradores. Wehrich et al. (2017) Indican: “Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone” (p.261).

- **Perfil de puestos**

Pañeda (2014) menciona: “Documento en el que se determinan las características que debe reunir una persona para poder desempeñar exitosamente un puesto. Esta especificación de puestos se formula teniendo como referencia la descripción de puestos” (p.166). Es indispensable el conocimiento de las responsabilidades de un puesto y las condiciones en que han de efectuarse, estas permiten identificar características físicas, psicológicas y específicas de una persona para desempeñar dicho puesto con máxima eficiencia.

- **Descripción de procedimientos**

Constituye un documento técnico que ayuda al aprendizaje y entendimiento de una actividad específica, debido a que detalla la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones para realizarla. Wehrich et al. (2017) agregan: “Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades” (p.112).

- ✓ **Diagrama de flujo**

Para representar gráficamente un procedimiento es necesario hacerlo por medio de un diagrama de flujo o flujograma, esto permite a los colaboradores visualizar la secuencia de actividades necesarias para realizar una operación, elimina los tiempos ociosos y operaciones innecesarias, ayuda a la optimización de las actividades y recursos. Hernández y Palafox (2012) indican: “Representaciones gráficas del conjunto de operaciones que se realizan en un proceso productivo

de repetición continúa, en razón de cada uno de los productos que se obtienen de ellos” (p.125).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO UBICADA EN LA ZONA 1 DE VILLA CANALES DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

En el presente capítulo se establece la situación actual de la unidad de análisis, que incluye: metodología de la investigación aplicada, antecedentes y el análisis de las funciones administrativas de planeación y organización.

2.1 Metodología de la investigación

Se utiliza el método científico en sus tres fases: fase indagadora empleada en las visitas programadas para la recolección de información de fuentes primarias a través de un censo a los 19 colaboradores de la empresa y fuentes secundarias en la consulta de referencias relacionadas con el tema, para sustentar la investigación. Fase demostrativa al permitir comprobar la validez de las hipótesis planteadas por medio de una comparación entre los elementos teóricos y los prácticos obtenidos a través de la investigación de campo. Fase expositiva en la presentación de los resultados en el informe final de tesis que incluye: el marco teórico, diagnóstico y propuestas. Adicionalmente se utilizó el método deductivo que permitió llegar a las conclusiones y conocimientos con base al análisis de los resultados e información que va de lo general a lo específico.

Se emplean en la investigación las siguientes técnicas: censo a los 13 colaboradores operativos de la empresa, integrados por: cuatro vendedores, cuatro auxiliares del departamento de compras, un auxiliar de bodega, un auxiliar de contabilidad, un mensajero, un conserje y un guardián. Entrevista al gerente general y jefes de los departamentos de compras, bodega, contabilidad, ventas y

a la secretaria que funge como jefe del personal de servicio. Investigación bibliográfica y observación directa en las oficinas de la empresa para obtener detalles físicos de los elementos investigados.

Los instrumentos que se utilizaron para la recopilación de información necesaria en la investigación fueron cuatro, cuestionario a los 13 colaboradores operativos, que consta de 28 preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de conocer la situación de los elementos de planeación y organización. Guía de entrevista integrada por 28 preguntas para obtener información de la situación actual de la empresa, dirigida al gerente general y cinco jefes de departamento, fichas bibliográficas y por último, una guía de observación para comprobar dentro de las instalaciones de la empresa la existencia de evidencia física de los elementos administrativos investigados.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa inició en marzo de 2015 con una inversión de siete socios en el negocio de plásticos que uno de ellos había fundado en 1999, debido a las condiciones del mercado plástico en ese momento, dicho negocio cerró operaciones a finales de ese mismo año, luego de este cierre quedaron dos socios que reunieron capital para invertir en el sector automotriz y textil, meses después en consecuencia al éxito obtenido se enfocaron en la comercialización de repuestos para transporte pesado y en mayo 2017 tomaron la decisión de constituirla formalmente para proveer de repuestos a varias de las empresas más reconocidas en Guatemala y en especial a las que cuentan con grandes flotillas de camiones. Actualmente la empresa emplea a 19 colaboradores y cuenta con 16 puestos de trabajo.

El negocio de la empresa radica en dos actividades principales, las cuales se detallan a continuación:

La primera es venta directa, dividida en tres grandes grupos de repuestos para varias marcas de camiones que el cliente posee, a petición de la empresa no se mencionan marcas de repuestos y camiones. Grupo uno: para la parte baja del camión, integrada por: el chasis, ejes, suspensiones y dirección. Grupo dos: componentes para el sistema eléctrico, hidráulico, inyección, frenado y refrigeración del motor. Grupo tres: piezas exteriores para la cabina y furgón. La demanda de estos tres grupos es alta y constante, por tal motivo mantienen en su inventario la cantidad adecuada para suplir sus ventas.

La segunda actividad es la intermediación en la venta de motores, cajas automáticas y mecánicas, turbos, bombas de combustible o lo que el cliente requiera y que no esté incluido en su inventario. El costo elevado y poca rotación de estas piezas no permite mantenerlas en stock, debido a esto la empresa cuando un cliente requiere de dichos repuestos, realiza las siguientes acciones: cotizar con sus proveedores, seleccionar el de menor costo, añadir un porcentaje de ganancia y posterior lo ofrece a su cliente. Esta segunda actividad es la que diferencia a la unidad de análisis de las demás empresas de repuestos para transporte pesado que hay en el mercado, porque le permite encontrar piezas que la competencia no vende.

2.3 Situación actual de las funciones de planeación y organización

Los resultados obtenidos que a continuación se presentan, detallan la situación actual de la empresa respecto a las funciones administrativas de planeación y organización:

2.3.1 Función de planeación

A continuación, se presenta la situación actual de los elementos e instrumentos utilizados en la empresa, respecto a la función administrativa de planeación:

2.3.1.1 Elementos de planeación

Se detallan a continuación, los datos obtenidos de la situación actual de los elementos de planeación, entre ellos: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, reglas, normas y procedimientos:

a. Misión

La misión fue proporcionada de forma impresa por el gerente general, según sus comentarios se realizó como requisito para cotizarle a un cliente. Literalmente dice lo siguiente:

“Somos una empresa con mucha experiencia y enfocada a proveer los mejores repuestos de transporte pesado y liviano”.

Se preguntó a los colaboradores si conocen la misión y los resultados son los siguientes:

Los 13 colaboradores operativos conocen la actividad principal de la empresa, aunque ninguno coincide con la definida, dentro de las mencionadas están: “repuestos”, “venta de repuestos”, “comercialización de repuestos” y “vender repuestos para camiones”.

Los cinco colaboradores administrativos conocen la misión, pero ninguna de las definiciones indicadas es parecida entre sí y no coinciden con la establecida, a continuación se presentan las ideas que ellos tienen: “ser más grande que la competencia”, “satisfacer las necesidades automotrices de nuestros clientes”, “compra venta de repuestos” y “ser la mejor en su rama”.

En las instalaciones no se observa que esté en algún lugar visible la misión actual y se verifica que no fue comunicada a los colaboradores. Al definirla no se implementaron técnicas administrativas que respondan a las cinco interrogantes que ayudan a plasmar en ella la razón de ser, la cultura, su historia, a qué tipo de clientes atienden y lo que diferencia a la empresa de la competencia.

Aunque los colaboradores tengan noción de cuál es la actividad principal, se observa que realizan sus labores solo por cumplir lo asignado, no existe un sentido de identidad con la razón de ser de la empresa, sus expresiones y comentarios demuestran que el entorno laboral no propicia el deseo de servir al propósito, lo cual genera falta de compromiso, apatía en el servicio al cliente y desmotivación.

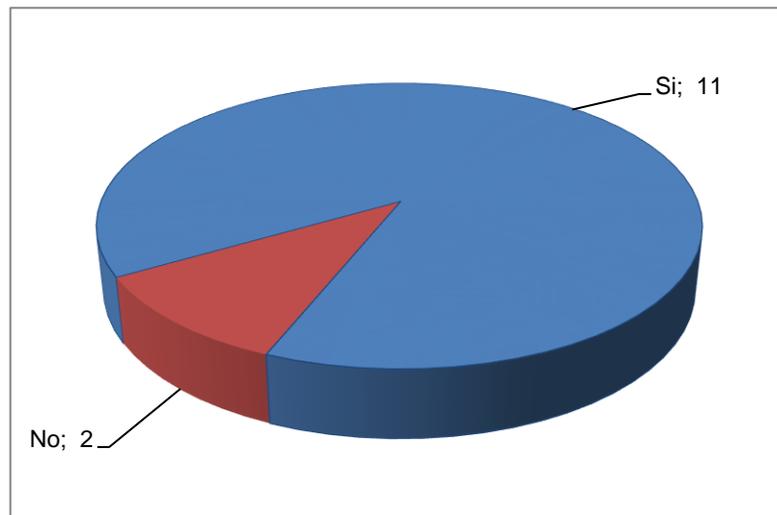
- **Visión**

El gerente general muestra una presentación de PowerPoint donde se encuentra la visión de la empresa, que literalmente dice:

“Ser la empresa líder de Guatemala en comercialización de repuestos para transporte pesado”, la redactó junto a la secretaria y jefe de ventas.

Se preguntó a los colaboradores el conocimiento que tienen de esta y a continuación, se presentan los resultados:

Gráfica 2
Conocimiento de la visión
Según 13 colaboradores del nivel operativo
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero de 2021.

Se determina que, de los 13 de colaboradores operativos, 11 si conocen lo que la empresa desea alcanzar en tres años, no obstante, comparten una descripción distinta, por ejemplo: “más ventas y crecer”, “lograr mayores ventas”, “tener más clientes”, “menos pagos”, “mejores oficinas” y “ser más grandes que ahora”, en tanto que los dos que indican no tener conocimiento de la visión mencionan que no les han hablado del tema.

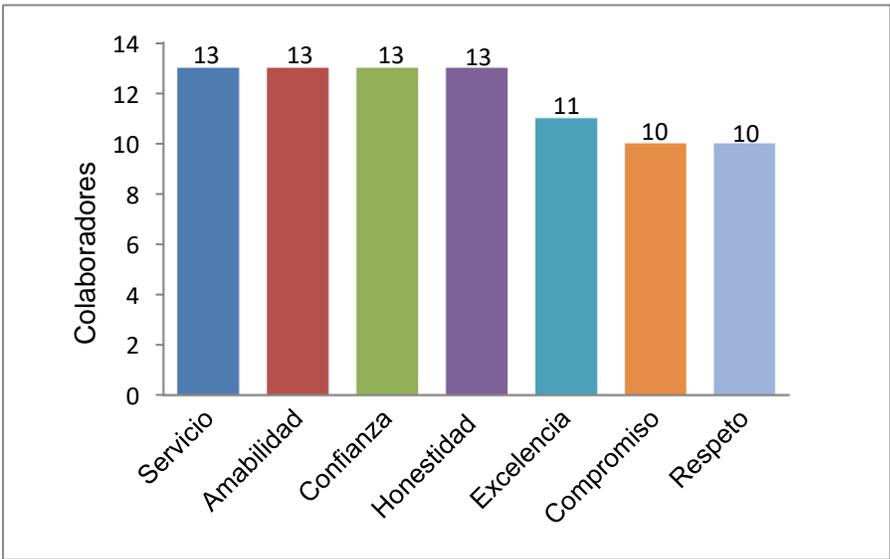
Los cinco colaboradores administrativos conocen la visión, pero únicamente de forma verbal y al igual que el personal operativo cada uno menciona una descripción distinta, que se detalla a continuación: “mayores ventas”, “mayores beneficios financieros”, “pago de pasivos y ganar más”, “tener más clientes y vender más” y “ser más grande teniendo más clientes”.

La visión dentro de las instalaciones no se encuentra a la vista, no ha sido comunicada y existe por requisito para poder cotizar a clientes potenciales, al redactarla no se le dio la importancia debida, lo que provoca en los colaboradores incertidumbre, desmotivación y desinterés en lograr los objetivos, porque se observa que ninguno conoce de forma clara hacia dónde quiere llegar la empresa en tres años.

- **Valores**

Los valores establecidos por la empresa son: Servicio, amabilidad, confianza, honestidad, excelencia, compromiso y respeto. Se consultó a los colaboradores cuales aplican en sus labores diarias y respondieron lo siguiente:

Gráfica 3
Valores
Según 13 colaboradores del nivel operativo
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero de 2021.

Se establece que los 13 colaboradores operativos sí aplican valores en su trabajo diario y mencionan que se sienten más identificados con los siguientes: servicio, amabilidad, confianza y honestidad. Estos los aplican diariamente cuando atienden clientes y compañeros de trabajo, no importando si es de forma presencial, correo electrónico, llamada o mensajes por WhatsApp.

Los cinco colaboradores administrativos indican que al atender clientes y en sus atribuciones diarias aplican todos los valores de la empresa, solo uno de ellos agrega “esfuerzo y compañerismo”, porque considera que para llegar a las metas son necesarios. El jefe de ventas menciona que la razón por la que aplican y establecieron junto al gerente general los valores actuales se debe a que, cuando ellos realizan los primeros acercamientos con los clientes, para presentar a la empresa, mostrar los productos que venden e iniciar relaciones comerciales, las primeras cosas que solicitan es que les presten un buen servicio, debido a que por deficiencias en la atención han dejado de comprar a otros proveedores.

En las instalaciones de la empresa no se observan de forma impresa los valores, el gerente comenta que estos los tenían impresos en los primeros gafetes, pero por el costo dejaron de utilizarlos. Al no existir una definición estandarizada de los valores se deja a criterio de cada colaborador como interpretarlos y aplicarlos, lo cual puede ocasionar deficiencias en el servicio, deterioro de la imagen corporativa por comportamientos fuera del marco socialmente aceptado y daños en la relación comercial con clientes y proveedores.

b. Objetivos

Al consultar respecto a los objetivos, los 13 colaboradores operativos indican conocer cuál es el fin de su trabajo y en que contribuye a la empresa, a continuación, ejemplos de lo mencionado: “ventas”, “vender y llegar a las metas”, “hacer cotizaciones”, “entrega del producto”, “recoger y entregar documentos”,

“Contabilidad de la empresa”, Según lo indicado por los colaboradores, es evidente que tienen por objetivo una atribución propia del puesto de trabajo, la cual no está enfocada en alcanzar una cantidad o un número, es decir no tiene métricas claras, no facilita el seguimiento y han sido establecidos por cada colaborador, lo cual resulta en no alcanzar los resultados esperados.

Los cinco colaboradores administrativos indican conocer los objetivos de su puesto de trabajo, a continuación, lo especificado: “realizar las compras necesarias al menor costo posible”, “vender”, “control de los inventarios y despachos”, “registro y control de las actividades financieras de la empresa” y “que todo esté en orden y al día”. Al igual que el personal operativo solo tienen conocimiento de la actividad principal de su puesto de trabajo, pero no especifica un monto o número a lograr, son el resultado del pensamiento de cada uno, y debido a que son jefes de departamento, el personal a su cargo tampoco tiene objetivos establecidos de forma correcta y que impacten positivamente en los resultados de la empresa.

Los objetivos de la empresa no están definidos correctamente debido a que: la actividad principal de cada puesto de trabajo es tomada como objetivo, no cumplen con las siguientes características: medibles, alcanzables, relevantes y con un periodo de tiempo definido, al existir estas deficiencias, los colaboradores no saben si están o no contribuyendo con los resultados de la empresa, los recursos son utilizados de forma inadecuada y existe incertidumbre en el fin que se persigue con las tareas realizadas.

c. Metas

La empresa no tiene establecidas metas por departamento o puesto de trabajo, actualmente se hace una suma de las notas de envío por vendedor, se compara

con lo vendido el mes anterior y si las ventas fueron menores los reúnen para mostrarles los resultados y pedirles que el siguiente mes vendan más.

No existe alguna descripción de lo que cada uno de los colaboradores debe lograr, lo que ocasiona que el esfuerzo realizado no tenga dirección, desaprovechamiento de recursos y que la empresa no tenga indicadores que le permitan saber si se cumplen los resultados.

d. Estrategias

El gerente general indica que las estrategias principales que actualmente realizan para que sus clientes le compren son:

- Proveer productos que la competencia no vende, y
- Prestar un servicio personalizado y atención con prontitud.

Se consultó a los colaboradores respecto al tema y a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Los 13 colaboradores operativos respondieron, sí tener estrategias, pero lo que consideran como estrategia son actividades para llevar a cabo sus atribuciones diarias, porque al consultarle respecto a que hacían para alcanzar sus metas respondieron lo siguiente: “vender, contactar y dar seguimiento a los clientes”, “buscar el mejor proveedor y el mejor precio”, “hacer las compras lo antes posible”, “cumplir con la ruta de entrega”, “entrega a tiempo”, “llevar todo al día”, “puntualidad, orden y limpieza” y “cumplir con los horarios”.

El personal administrativo al igual que el operativo considera como estrategias las actividades realizadas para cumplir con sus tareas diarias. A continuación,

algunos ejemplos: “confianza con los clientes y buen servicio”, “cotizar con varios proveedores”, “reportes al día y control para que no falte nada”, “registros, controles, reportes y pago de compromisos al día”, “tener todo lo solicitado en orden y al día”.

La empresa no tiene estrategias definidas de forma técnica, trabajan con conocimientos empíricos y las decisiones se toman según el día a día, esto provoca que las actividades que realizan tengan bajo impacto en los resultados y desaprovechamiento de los recursos al no tener un curso de acción claro.

e. Tácticas

Se verifica que la empresa no implementa tácticas, el enfoque principal del gerente general es lograr mayores ventas que el mes anterior, pero no tiene especificadas las acciones para lograrlo, porque sus decisiones las toma con el día a día. Las actividades que realizan los jefes de departamento y colaboradores operativos son asignadas un día anterior por la noche o ese mismo día por la mañana en reuniones que tienen con el gerente general y la secretaria, las instrucciones son dadas de forma verbal y no existe un registro del cumplimiento o impacto que las actividades realizadas tienen en los resultados.

Al no existir tácticas definidas, las acciones realizadas crean un ambiente en el que los colaboradores perciben que no contribuyen en los resultados de la empresa, ejecución del trabajo con el mínimo esfuerzo, falta de identificación y compromiso para lograr el curso de acción por medio del cual se ejecutan las estrategias.

f. Políticas

El gerente general indica que las principales políticas de la empresa son:

- ✓ No vender a un precio menor que la ganancia deseada.
- ✓ Vender de contado a clientes nuevos.
- ✓ A clientes frecuentes otorgar crédito no mayor a 60 días.
- ✓ En ventas al crédito el precio sube entre 5 y 10%.

Se establece que los 13 colaboradores operativos aplican políticas en sus atribuciones diarias, pero algunas de las mencionadas solo describen una atribución y no concuerdan con las establecidas, por ejemplo: “cuidar el producto” y “hacer todo lo que se le pide”, “llegar a las metas”. Otras son generales y sin base cuantitativa, por ejemplo: “comprar con el precio más conveniente y a tiempo”, “entrega a tiempo” e “información verídica”.

Los cinco colaboradores administrativos indican que, sí tienen políticas para realizar su trabajo, algunas de las mencionadas son: “no realizar compras indebidas”, “manejar la información de forma confidencial”, “precios mínimos y máximos, y a quien dar créditos”, los colaboradores deben solicitar aprobación o ayuda del gerente general cada vez que tienen que tomar una decisión, esto lo realizan para evitar llamadas de atención y porque no existe algún documento donde puedan consultar las políticas.

Al no existir políticas redactadas de forma correcta, repercute en dependencia completa para tomar decisiones, malos entendidos, lentitud en procesos por esperar aprobaciones, pérdida de negocios al tener que acudir al gerente general para definir precio y autorizar la venta si es al crédito.

g. Procedimientos

Se verifica que la empresa tiene procesos establecidos que realiza a diario, pero no existe un documento que detalle el objetivo de los procesos, las normas a cumplir, los responsables de su ejecución y descripción gráfica que facilite su comprensión. A continuación, se presentan los principales procedimientos:

- Ventas institucionales

Se contacta al cliente, para entablar una conversación y consultarle que necesita, tomar el pedido, enviar al departamento de cotizaciones para que cotice con proveedores, esto lo traslada del mismo modo en que se anotó, por hoja de cuaderno, papel o mensaje por WhatsApp, al recibir la cotización se le envía al cliente, se da seguimiento a la venta, si cliente acepta, el pedido se envía a compras o bodega según la existencia y por último se envía producto a cliente.

- Cotización de repuestos

El proceso inicia al recibir la orden de cotización, se verifica el listado de proveedores, se llama o envía correo para que cotice el listado solicitado, si no responde de inmediato se le da seguimiento, al recibir los precios ofrecidos se completa cotización y se envía al solicitante.

- Entrega de producto a cliente

Inicia al recibir orden de entrega, se solicita producto a bodega, se recibe y revisa que el producto no tenga daños y tenga sus piezas completas, al tener completo el pedido, se empaca de forma correcta y segura para que no sufra

daños, se ubica en transporte se entrega a cliente y firma de recibido, se registra en sistema orden firmada de recibido por el cliente y se archiva documento.

Al no existir un documento que detalle los procedimientos, las atribuciones se realizan según la experiencia de cada colaborador, los resultados obtenidos son distintos a los establecidos, existen errores, reprocesos, retrasos y malos entendidos, falta de una guía de consulta para los colaboradores de reciente ingreso e ineficiencia en el uso de los recursos.

h. Normas

Los 13 colaboradores operativos indican sí tener normas, a continuación, algunos ejemplos: “no cumplir con seguridad industrial al visitar clientes”, “prestar un servicio inadecuado a los clientes”, “perder producto” y “dar información incorrecta”. Al consultar como fueron dadas a conocer responden: “con el día a día”, “un compañero de trabajo” y “el gerente o jefe de forma verbal”.

No existe un documento donde estén redactadas de forma correcta y autorizadas las normas mencionadas, dejan a criterio de cada colaborador cómo actuar ante situaciones específicas.

Los cinco colaboradores administrativos indican tener normas, pero al igual que el personal operativo responden que les fue dado a conocer de forma verbal por el gerente o por experiencia propia, a continuación, lo especificado: “divulgar información”, porque los vendedores de la empresa han dado a conocer precios de compra y ubicación de proveedores a personal de la competencia, lo cual ocasiona perder al cliente. “no dar seguimiento a los clientes”, porque no trasladan los pedidos y las ordenes son canceladas, “perder documentos”, en ocasiones extravían constancias de pago o contraseñas de cobro.

La empresa no tiene normas definidas de forma correcta, las que se aplican actualmente son dadas a conocer verbalmente, dejan a criterio de los colaboradores como actuar ante situaciones específicas, consienten el no utilizar equipo de protección personal, lo cual puede ocasionar que no se permita el ingreso a las instalaciones de los clientes, accidentes laborales y sanciones impuestas por el ministerio de trabajo al incumplir las normas de salud y seguridad ocupacional.

i. Reglas

La empresa no tiene establecidas reglas, actualmente lo más parecido que se observa en hojas de papel bond pegadas en la puerta de ingreso y parqueo, son: “instrucciones del horario de ingreso”, “cuidado de los vehículos y del producto”. El no tener reglas establecidas ocasiona: malos entendidos en el proceder de los colaboradores al no saber lo que esta y no permitido, errores por negligencias, y que los recursos sean utilizados de forma incorrecta.

2.3.1.2 Instrumentos de planeación

Se verifica que la empresa no aplica instrumentos de planeación, el gerente general y jefes de departamento tienen experiencia de los productos vendidos, pero desconocen el uso de instrumentos administrativos de planeación, trabajan empíricamente y sus decisiones no tienen base cuantitativa, lo que ocasiona el desaprovechamiento de los recursos disponibles. Para esta investigación se analizaran los planes de acción, detallados a continuación:

a. Planes de acción

Para optimizar el tiempo y con el fin de cubrir la entrevista se acompaña al gerente general a visitar un cliente, por razones de seguridad no se ingresa a la

reunión pero posterior a esta el gerente comenta que el cliente realizará una compra que cubre la cuota de ventas del mes. Se aprovecha a preguntarle si existe algún tipo de plan o documento que permita de forma ordenada llevar a cabo este tipo de eventos, pero indica que no, como lo realizan es por medio de una reunión o según la experiencia en eventos parecidos.

Los 13 colaboradores operativos y los cinco administrativos mencionan que realizan actividades importantes pero que no existe algún formato o documento oficial para plasmarlo y que sea autorizado para su ejecución. Esto evidencia que las decisiones son tomadas en el día a día.

La empresa no implementa planes de acción para detallar como alcanzar sus objetivos, asignar recursos, designar responsables de ejecución, definir fechas y avances de las acciones tomadas, lo que ocasiona el destinar recursos según conocimiento empírico, no miden el alcance de la toma de decisión y carecen de una base técnica que permita medir los resultados obtenidos.

2.3.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

La empresa desconoce el uso de las cinco fuerzas de Porter, el cual es necesario para crear estrategias que hagan frente a la competencia y permitan alcanzar sus objetivos.

Con base a la entrevista realizada al gerente general, jefe de ventas y jefe de compras, a continuación, se presentan los cinco factores identificados en la empresa:

a. El poder negociador de los compradores

El poder que ejercen los compradores es fuerte debido a que la cartera de clientes es pequeña y con alto volumen de compra, dicha cartera no ha tenido crecimiento en el último año y a solicitud del gerente general no se publica el volumen de compra en cantidad. Los productos de alta rotación representan un 70% de las ventas, en este caso los compradores tienen el poder de negociación porque al identificar un menor precio con otro proveedor dejan de comprar.

Debido a esto la empresa en el último año se ha enfocado en vender repuestos de difícil adquisición para el cliente y que la competencia no vende, este caso representa el 30% de las ventas y es la unidad de análisis quien decide el precio.

b. El poder negociador de los proveedores

La fuerza que ejercen los proveedores es alta, debido a que en conjunto son distribuidores únicos del 70% del catálogo de productos, es decir que tienen licencias exclusivas de distribución en Guatemala. Para poder mitigar esta influencia lo que hace la empresa es comprar cantidades grandes, frecuentes y de contado para que bajen el precio y así vender a sus clientes con un margen de ganancia. Según comentarios del jefe de ventas, les ocurre que los proveedores conocen quien es el cliente y le venden de forma directa, lo que ocasiona pérdidas.

c. La amenaza de entrada de nuevos competidores

Existen dos escenarios para esta fuerza. El primero es para productos con un margen de ganancia alto; la barrera de entrada no es accesible para nuevos competidores debido a la elevada inversión inicial, lenta rotación y días crédito a otorgar por arriba de 60 días que en algunos pedidos se extiende a 90 días para

recuperar la inversión. El segundo escenario es para productos con margen de ganancia bajo; la barrera de ingreso es muy accesible porque la inversión inicial es baja, alta rotación y venta al contado.

d. La presión de los productos sustitutos

La presión de los productos sustitutos es alta, porque los clientes cada vez utilizan más productos genéricos, los competidores que son distribuidores únicos de marcas reconocidas en Guatemala, están trabajando en conjunto con fabricantes de renombre mundial su propia marca a un precio más bajo. Debido a la confianza que los clientes tienen en dichos fabricantes, aceptan estas nuevas marcas, lo que ocasiona baja en las ventas de la empresa.

e. La rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad es intensa como lo identifica el gerente general y jefe de ventas, debido a que los competidores actuales tienen licencias de distribución exclusiva establecen precios bajos difíciles de mejorar, periodos de crédito de hasta 90 días y los clientes no quieren dejar de comprarles por el tiempo que llevan en el mercado. La unidad de análisis para poder vender se ha enfocado en ofrecer nuevas marcas que garantizan mayor rendimiento a un menor costo, tiempo de cotización y entrega de producto competitivo y servicio al cliente personalizado. Este último ha sido clave porque los clientes por deficiencias en la atención han dejado de comprar a otros proveedores.

2.3.1.4 Análisis PESTEL

En las primeras visitas realizadas a la empresa se consulta a los 13 colaboradores operativos y a los cinco administrativos respecto al tema, pero ninguno tiene conocimiento de este instrumento de planeación. Debido a esto se

realiza una breve explicación del análisis PESTEL y en el censo realizado a los colaboradores operativos y entrevistas a jefes de departamento se incluyeron preguntas que permiten recolectar información de los factores macroeconómicos donde opera la empresa.

A continuación, se describen los seis factores del análisis PESTEL identificados en conjunto con el gerente general de la empresa posterior al análisis de la información obtenida:

a. Factor político

Actualmente la empresa se ha visto afectada por las disposiciones gubernamentales que limitan el aforo de personas en un solo lugar. En cumplimiento a esta disposición los clientes asignaron un día específico de atención a cada proveedor, lo cual afecta las operaciones de la empresa debido a que los días de entrega coincidieron con otros clientes y no tienen el personal suficiente para entregar producto a varios clientes el mismo día.

La estabilidad del gobierno de turno en Guatemala se ha visto afectada por protestas en descontento al presupuesto nacional y otros eventos de interés público donde se le señala de actos de corrupción.

b. Factor económico

Derivado a la crisis económica algunos clientes han cerrado operaciones y en consecuencia dejado de comprar, a pesar de esto la empresa se ha visto beneficiada debido a que el mayor porcentaje de clientes en su cartera se dedica a la venta de artículos de consumo diario, y estos han incrementado sus flotillas de camiones, lo que representa un incremento extraordinario de repuestos vendidos por la empresa.

La crisis de contenedores que ha afectado el transporte marítimo del comercio mundial ha impactado directamente al costo de los fletes por la falta de espacio para importar los productos del continente Asiático a Guatemala, en los repuestos para transporte pesado debido a que estos son importados crea escases de productos e incremento del precio al consumidor final.

c. Factor socio-cultural

La empresa se ha visto afectada por las creencias de los clientes en cuanto a utilizar una misma marca solo por tradición durante varios años, con el fin de contra restar, ha propuesto otras marcas con mejores rendimientos, estándares de calidad y precio similar o más bajo, sin embargo, los clientes no compran. El inconveniente de esto radica en que la competencia es distribuidor exclusivo y no existe otra forma de obtener en el país la marca.

d. Factor tecnológico

El desarrollo de sistemas, programas, aplicaciones móviles e instrumentos en el sector de repuestos para transporte pesado ha crecido exponencialmente durante los últimos años. La competencia tiene plataformas en línea o aplicaciones móviles donde el cliente puede comprar, herramientas para detección temprana de reparación y sistemas de facturación y entrega eficientes. Debido al desconocimiento de la importancia de innovar o falta de capital para invertir en tecnología, la unidad de análisis no ha implementado mejoras tecnológicas.

e. Factor ecológico

Varios clientes se caracterizan por ser empresas socialmente responsables y el medio ambiente representa un tema de suma importancia para la toma de decisiones. El tipo de producto vendido, por sus dimensiones y peso utiliza un empaque que contiene: papel, cartón, madera o plástico en grandes cantidades. Recientemente los clientes modificaron sus políticas de compra, y ahora asignan un puntaje más alto a los proveedores que despachan sus productos con un empaque amigable al medio ambiente.

f. Factor legislativo

Los aranceles, costos de importación y acuerdos fronterizos con países vecinos representan un punto crucial en el mercado de los repuestos para transporte pesado, por tal motivo la empresa en distintas ocasiones ha importado productos que es difícil encontrar en el país o que se vende a un precio elevado, pero se ha encontrado con varios inconvenientes como: no lograr el volumen de compra óptimo para que el precio sea más bajo a la competencia, tiempos extensos de entrega y costos elevados de importación.

Las licencias exclusivas de distribución en Guatemala que poseen los competidores para las marcas más reconocidas y de alta rotación en repuestos para transporte pesado, representa un factor importante que impacta directamente las ventas y competitividad de la empresa.

La empresa desconoce el entorno macroeconómico donde realiza sus operaciones, no analiza los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que incluye el análisis PESTEL, tampoco implementa instrumentos que faciliten su comprensión.

Actualmente las estrategias utilizadas carecen de conocimiento técnico y un fundamento cuantitativo que respalde su ejecución, la toma de decisión se realiza en el día a día y la base principal es la experiencia del gerente y jefe de ventas. Esto provoca que los recursos destinados a las actividades realizadas tengan bajo aprovechamiento y mínimo impacto en los resultados, desconocimiento de los factores que influyen en el entorno de la empresa y desventajas competitivas ante las estrategias de la competencia.

g. Matriz PESTEL

Con base en el análisis de los factores macroeconómicos que influyen en la empresa, a continuación, se presenta la matriz PESTEL:

Gráfica 4
Matriz PESTEL
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (Un mes o menos)	Mediano (de uno a tres años)	Largo (más de tres años)	
Político	Disposiciones gubernamentales	Los días de entrega entre clientes se cruzan y la empresa no tiene el personal para cubrir las rutas.	X			Negativo
	Estabilidad del gobierno en turno	Las marcas de repuestos para transporte pesado son extranjeras y la estabilidad política es un componente importante para la inversión de estas empresas en el país.		X		Negativo
Económico	Crisis económica	Se prioriza el consumo en artículos de primera necesidad, actividad a la que se dedican en su cartera, los cuales incrementaron las compras.		X		Positivo
	Crisis de contenedores	Incremento en el costo de los fletes del transporte marítimo.			X	Negativo
Socio-cultural	Utilizar una sola marca de producto por tradición	La competencia es distribuidor exclusivo en Guatemala de la marca que el cliente utiliza por tradición y se resiste a cambiar.		X		Negativo
Tecnológico	Crecimiento exponencial de herramientas digitales	Uso cotidiano en el sector motriz de aplicaciones y sistemas que la empresa no implementa por falta de capital para invertir en tecnología.		X		Negativo
Ecológico	Uso de empaques no amigables al medio ambiente	Por el volumen del producto se utilizan grandes cantidades papel, cartón, madera y plástico.			X	Negativo
Legislativo	Costos elevados de importación	Altos aranceles por importación de productos.			X	Negativo
	Licencias exclusivas de distribución	Las marcas de repuestos más utilizadas por los clientes, tienen como distribuidor autorizado para en el país a la competencia.			X	Negativo

Fuente: elaboración propia. Abril 2022.

2.3.1.5 Análisis FODA

La empresa no aplica herramientas para conocer los factores internos y externos, la toma de decisión la realiza con base al volumen de ventas del mes anterior, si fue óptimo no realiza ninguna acción y si fue bajo pide a los vendedores mejorar sus resultados.

En conjunto con el gerente general, jefe de ventas, secretaria, criterio de los colaboradores e información secundaria investigada, se identifican los siguientes factores que influyen en la empresa:

Gráfica 5
Factores internos y externos
Según 19 colaboradores del nivel administrativo y operativo
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala
Año 2020

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	F 1. Experiencia de los colaboradores en repuestos. F 2. Alianzas comerciales con proveedores. F 3. Clientes actuales con alto volumen de compra. F 4. Listado de productos que la competencia no vende. F 5. Crédito con proveedores por compras constantes.	D 1 Deficiencias en la filosofía empresarial. D 2. Falta de descripores de puestos y procedimientos. D 3. Cartera de clientes sin crecimiento en el último año.
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos	O 1. Ferias y convenciones automotrices. O 2. Creciente demanda de repuestos discontinuados. O 3. Clientes incrementan flotillas de camiones. O 4. Vía Alterna Sur (VAS).	A 1. Clientes utilizan cada vez más productos genéricos. A 2. Clientes por tradición utilizan una marca que la empresa no vende. A 3. Competidores son distribuidores únicos de las marcas más vendidas en Guatemala.

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

a. Fortalezas

Se consultó a los colaboradores respecto a los factores internos eficientes en los que la empresa se destaca, a continuación, lo mencionado:

F1. Experiencia de los colaboradores en repuestos

Los colaboradores de la empresa tienen experiencia en lo que respecta a los repuestos para transporte pesado, va desde 3 años hasta más de 25 años, es importante debido a la variedad de piezas que existe y los clientes requieren altos estándares en cuanto al conocimiento de los vendedores que les atienden, con el fin de evitar pérdida de recursos por una deficiente asesoría.

F2. Alianzas comerciales con proveedores

Aún con los pocos años que la empresa lleva en el mercado se ha dado a conocer por su deseo de crecer y expandir sus negocios, gracias a esto y a sus compras constantes, algunos proveedores les han dado parte de una distribución exclusiva lo que ha hecho que la competencia se acerque a ellos a comprarles.

F3. Clientes con alto volumen de compra

Dentro de la cartera existen clientes que han dejado de comprar a la competencia, por temas de servicio al cliente, calidad y precio de los productos, esto ha beneficiado a la empresa porque cada vez las cotizaciones son recibidas con un volumen monetario más alto. El gerente general visita a los clientes junto al vendedor para escuchar sus requerimientos, con el fin de mantener una buena relación comercial, brindar una atención excelente y no cometer los errores que comete la competencia.

F4. Cartera de productos que la competencia no vende

Con el tiempo la empresa se ha especializado en vender repuestos discontinuados por los fabricantes, difíciles de encontrar por el cliente y que la competencia no vende. Esto ha sido en el último año el factor de éxito para la empresa, porque ha suplido necesidades que ningún otro proveedor había logrado y debido a esto los clientes le han solicitado mayor cantidad de cotizaciones.

F5. Crédito con proveedores por compras constantes

Derivado a su creciente volumen de compra, pago de contado y prestigio que la empresa ha mostrado, los proveedores le concedieron una línea de crédito en sus compras, esto permite a la empresa incrementar su volumen de ventas y suplir mayor cantidad de cotizaciones, sin necesidad de descapitalizarse.

c. Debilidades

A continuación, se presentan las debilidades identificadas para la empresa:

D1. Deficiencias en la filosofía empresarial

La empresa tiene establecida de forma incorrecta los elementos de la filosofía empresarial, como: misión, visión y valores, por consiguiente, no tiene definido lo que engloba, los colaboradores no se sienten identificados y únicamente tienen en mente que deben llegar a las metas, es necesario que la empresa se diferencie de la competencia y que establezca un curso de acción claro para enfocar los esfuerzos y alcanzar sus resultados.

D2. Falta de descriptores de puestos y procedimientos

La empresa ha trabajado de forma empírica, los colaboradores no tienen lineamientos establecidos y claros de las tareas a realizar, únicamente al ser contratados se les comunica de forma verbal, esto ha ocasionado que cada uno actué según su parecer, duplicidad de funciones, sobrecarga de trabajo y frecuentes errores en las tareas administrativas y operativas.

D3. Cartera de clientes sin crecimiento en último año

La empresa según comentarios de los colaboradores, se ha conformado con una cartera de clientes limitada, creando el inconveniente de no llegar a la meta si un cliente deja de comprar, por ser datos sensibles la empresa no proporciona nombres y cantidad de clientes que tienen actualmente en su cartera.

b. Oportunidades

A continuación, se detallan las oportunidades identificadas para la empresa:

O1. Ferias y convenciones automotrices

En Guatemala se realizan ferias y convenciones enfocadas en el sector motriz, dentro de estas se reúnen fabricantes en búsqueda de distribuidores especializados, se acercan clientes para conocer nuevos proveedores, se da a conocer por medio de expertos como está y hacia dónde se dirige el mercado motriz en Guatemala y el mundo. Debido a esto y otros factores, representa para la empresa diversidad de oportunidades de negocios.

O2. Creciente demanda de repuestos discontinuados

Con el tiempo los fabricantes dejan de producir repuestos para ciertos modelos de camiones, parte de la flotilla de camiones de los clientes están dentro de este segmento, es decir, son antiguos y en consecuencia las agencias y la competencia no provee de piezas indispensables para el funcionamiento, es por eso que los clientes acuden a la empresa para suplir esta necesidad y agregan a la cotización repuestos con porcentaje de ganancia alto.

O3. Clientes incrementan flotillas de camiones

Recientemente según comentarios del gerente general y jefe de ventas, un cliente incrementó en más de 100 camiones su flotilla, esto representa una oportunidad porque no todos los repuestos para estos camiones nuevos los vende la agencia, principalmente lo referente a componentes eléctricos, de inyección, frenado y refrigeración del motor, los cuales son de rotación alta y la empresa posee en su inventario la cantidad adecuada, por lo que está preparada para suplir esta nueva demanda.

O4. Vía Alterna Sur (VAS)

El tiempo de despacho es crucial en el mercado de repuestos para transporte pesado, la VAS ha disminuido el tiempo de entrega en la mitad para los clientes de la costa sur. Esto representa una oportunidad porque siempre tienen la urgencia de reparar y sacar un camión del taller, por esta razón le compran a quien pueda llevar en el menor tiempo posible el repuesto.

d. Amenazas

A continuación, se presentan las amenazas identificadas para la empresa:

A1. Clientes utilizan cada vez más productos genéricos

Recientemente la competencia en conjunto con los fabricantes de las marcas más vendidas en Guatemala, introdujeron productos genéricos de baja calidad y precio, debido a la confianza que tienen en estas empresas, los repuestos están siendo bien aceptados en el segmento que ven el precio antes que la calidad, esto afecta a la empresa porque los clientes les dejan de comprar.

A2. Clientes por tradición utilizan una marca que la empresa no vende

Los jefes de mecánicos en la mayoría de empresas son quienes dan la aprobación de qué tipo de repuesto y fabricante usar, por los años que han utilizado la misma marca y el rendimiento ofrecido, se niegan a cambiar o aceptar un tiempo de prueba gratis con una nueva marca, el inconveniente de esto radica en que solo la competencia vende la que utilizan actualmente.

A3. Competidores son distribuidores únicos de marcas más vendidas en Guatemala

La competencia tiene licencia exclusiva de distribución de las marcas más vendidas en el mercado guatemalteco, con el fin de obtener participación la unidad de análisis compra cantidades más grandes para que el precio baje y así obtener un porcentaje de ganancia, el riesgo radica en que estas empresas conozcan al cliente y le vendan de forma directa, lo que podría provocar perder al cliente.

2.3.2 Función de organización

A continuación, se presenta la situación actual de la empresa, identificada en la investigación de campo realizada, respecto a la función de organización, los elementos, la estructura, diseño organizacional, y los instrumentos utilizados:

2.3.2.1 Elementos de la función de organización

Los resultados obtenidos de los elementos de la función de organización son los siguientes:

a. Funciones

A continuación, se presentan las principales funciones identificadas en los 5 departamentos de la empresa, ventas, secretaría, compras, bodega y contabilidad:

- **Ventas**

- ✓ Asesorar a vendedores y al gerente general
- ✓ Vender repuestos a clientes institucionales
- ✓ Vender repuestos clientes individuales

- **Secretaría**

- ✓ Realizar reportes de resultados de la empresa.
- ✓ Administrar y coordinar actividades del personal de servicio
- ✓ Entregar correspondencia
- ✓ Ordenar y limpiar las instalaciones

✓ Proteger los bienes de la empresa

- **Compras**

✓ Revisar y autorizar cotizaciones

✓ Realizar cotizaciones

✓ Realizar compras

✓ Entregar producto a clientes

- **Bodega**

✓ Llevar el registro de entradas y salidas del producto en bodega.

✓ Resguardo del producto en bodega.

✓ Preparación de pedidos con base a órdenes de entrega.

- **Contabilidad**

✓ Administrar el presupuesto de la empresa

✓ Elaborar informes y estados financieros

✓ Ordenar y registrar las operaciones contables y financieras

✓ Pagar a proveedores

b. Jerarquías

Las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa no están formalmente definidas, la inexistencia de un organigrama ocasiona que los colaboradores no tengan claro a quien reportar, lo cual afecta el principio de vía jerárquica.

Se consultó a los colaboradores de qué puesto recibe instrucciones para realizar sus actividades diarias, a continuación, se presentan los resultados:

Se verifica que los 13 colaboradores operativos, reciben instrucciones de más de un jefe, lo que ocasiona inconformidad del jefe inmediato cuando el empleado está ocupado en una tarea que él no delegó. A excepción del guardián que comenta que es el gerente general quien le da las instrucciones, pero la secretaria y gerente general concuerdan en la entrevista que es ella a quien le reporta y de quien recibe las instrucciones.

Los cinco colaboradores administrativos reciben instrucciones directamente del gerente general, pero debido a que la secretaria está delegada por el gerente general para llevar el control de los resultados de la empresa, es ella quien en ciertas ocasiones da órdenes a los jefes de departamento.

Es evidente que no existe un lineamiento claro para delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo jefe, incluso en algunos casos son los mismos compañeros quienes dan las directrices. Es importante establecer la línea de autoridad y darla a conocer, para que exista un solo jefe a quien reportar. Evitar conflictos laborales por querer demostrar quien tiene mayor autoridad, incrementar la productividad al disminuir o eliminar duplicidad de funciones y mejorar la toma de decisiones al tener control de las actividades que realizan los colaboradores.

c. Puestos

A continuación, se detallan los puestos de trabajo, la cantidad de colaboradores en cada uno de ellos y el número de colaboradores que cada jefe tiene a su cargo, según información proporcionada por el gerente general:

Cuadro 2
Puestos de trabajo
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala
Año 2020

No.	Nombre del puesto	Plazas	Cantidad de Personas a su cargo	Tipo de puesto
1	Gerente general	1	18	Administrativo
2	Jefe de ventas	1	4	Administrativo
3	Jefe de compras	1	4	Administrativo
4	Jefe de bodega	1	1	Administrativo
5	Jefe de contabilidad	1	1	Administrativo
6	Secretaria	1	3	Administrativo
7	Vendedor institucional	2	0	Operativo
8	Vendedor individual	2	0	Operativo
9	Auxiliar de cotizaciones	1	0	Operativo
10	Auxiliar de compras	1	0	Operativo
11	Auxiliar de entrega	2	0	Operativo
12	Auxiliar de bodega	1	0	Operativo
13	Auxiliar de contabilidad	1	0	Operativo
14	Mensajero	1	0	Operativo
15	Conserje	1	0	Operativo
16	Guardianía	1	0	Operativo
Total de colaboradores =		19		

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

Se verifica que en la empresa existe un total de 10 puestos operativos, con un total de 13 colaboradores, algunos de estos puestos de trabajo tienen distintos nombres con relación a la actividad que realizan, como, por ejemplo: el auxiliar de compras, es el encargado de llegar con el proveedor a recoger el producto y no de realizar la negociación o buscar donde comprarlo. El auxiliar de entrega es el encargado de repartir el producto y no de entregar la correspondencia o documentos como el mensajero.

El total de puestos administrativos es 6, con igual número de personas. Existe confusión con el puesto de la secretaria, porque las atribuciones que realiza son de un jefe administrativo, el gerente general le ha delegado: llevar el control de los resultados de la empresa, uso y administración de los recursos, y en la rendición de cuentas ella verifica el cumplimiento de lo solicitado por el gerente general.

Se verifica que el nombre del puesto de trabajo de la secretaria no es acorde a las atribuciones que esta realiza, al igual que el auxiliar de compras y de entrega, esto ocasiona falta de claridad del lugar que ocupan dentro de la estructura, incoherencia entre el nombramiento y sus atribuciones, crea un ambiente de falta de autoridad cuando la secretaria delega trabajo o solicita que se realicen tareas importantes, porque no se le da la prioridad debida.

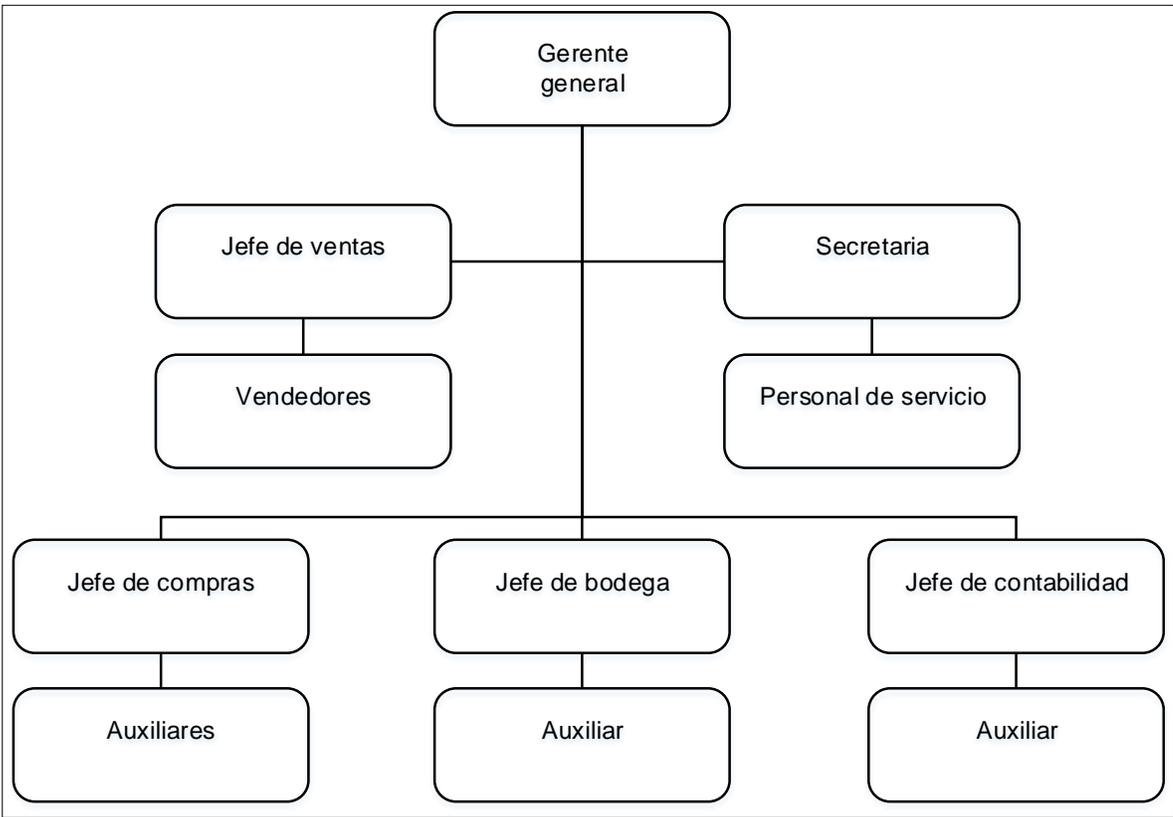
2.3.2.2 Estructura organizacional

La empresa tiene una estructura de baja complejidad, en la parte inferior a la gerencia general hay dos asistentes: el jefe de ventas que tiene a su cargo a los vendedores y la secretaria a cargo del personal de servicio. Seguido de los asistentes están: el jefe de compras que tiene a su cargo cuatro auxiliares, el jefe de bodega que tiene a su cargo un auxiliar y el jefe de contabilidad que tiene un auxiliar a su cargo. Según la estructura presentada por el gerente general los asistentes no tienen autoridad sobre los jefes de departamento, a continuación, la descripción gráfica de la estructura de la empresa:

El jefe de ventas y la secretaria como lo indica el gerente general en las entrevistas funcionan como sus asistentes, al consultar por las atribuciones asignadas demuestran que son vitales y acompañan al gerente en las decisiones y reuniones importantes. Pero no existe un nombramiento escrito que los faculte

como asistentes de gerencia por tal motivo los puestos en la estructura organizacional actual es de jefe de ventas y secretaria.

Gráfica 6
Organigrama nominal actual
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, con base a dibujo realizado por gerente en entrevista. Febrero 2021.

Desde que la empresa inició operaciones ha sufrido cambios importantes en su estructura, según lo identificado, estos cambios no se han dado a conocer a los colaboradores y no existe un organigrama en el cual puedan ser visualizados, presenta deficiencias porque los colaboradores reciben órdenes de dos o más

jefes, no se ha definido por escrito la autoridad, responsabilidad y actividades que corresponden a cada puesto de trabajo.

2.3.2.3 Diseño organizacional

La empresa no tiene definida formalmente su estructura, ha crecido según las necesidades de personal para atender las solicitudes de los clientes y no por una planeación anticipada, a pesar de esto se identifica el siguiente diseño organizacional:

a. Tipo de estructura

La estructura organizacional actual de la empresa es funcional, agrupa a las personas con base a las actividades que estas realizan en los siguientes departamentos: ventas, secretaría, compras, bodega y contabilidad, la estructura no es la adecuada, la secretaria funge como jefe de departamento, por sus atribuciones al jefe de ventas le corresponde la misma línea que los jefes de compras, bodega y contabilidad, para delimitar el mando y asignar un solo jefe a quien reportar.

b. Dimensión de la estructura y sus características

Se verifica que la dimensión de la estructura es vertical con tres niveles. A continuación, se detallan las características de cada uno de los niveles organizacionales que existen en la empresa:

- Nivel superior

En este nivel se observa al gerente general que también es socio fundador, jefe de ventas y la secretaria, actualmente se centraliza aquí la toma de decisión.

- Nivel mandos medios

En este se encuentran: jefe de compras, jefe de bodega, jefe de contabilidad.

- Nivel operativo

En este nivel se encuentran: dos vendedores institucionales, dos vendedores individuales, un auxiliar de cotizaciones, un auxiliar de compras, un auxiliares de entrega, un auxiliar de bodega, un auxiliar de contabilidad, un mensajero, un conserje y un guardián.

Se observa que existen discrepancias en cuanto al nombre del puesto de la secretaria, porque le han delegado facultades estratégicas de un asistente de gerencia o jefe administrativo, y no se modificó la estructura ni el nombre del puesto, debido a esto algunos empleados resisten la jerarquía y prefieren recibir órdenes directamente del gerente general, como el caso del guardián.

c. Modelo del diseño y sus características

El modelo del diseño organizacional es mecánico con un sistema burocrático, se encuentra ordenado por especialización, presenta relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, canales de comunicación estrictos y la autoridad de decisión está centralizada en el gerente general.

d. Tipos de departamentalización

El tipo de departamentalización que tiene la empresa es por funciones, las actividades están organizadas por departamento y existe un jefe para cada colaborador. A pesar de estar organizada de esta forma, algunos los colaboradores no saben su posición en la estructura y al recibir órdenes de más de un jefe les fue complicado identificar a su jefe inmediato.

e. Tramo de control administrativo

Se consultó respecto a la cantidad de colaboradores que cada uno tiene a su cargo, a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

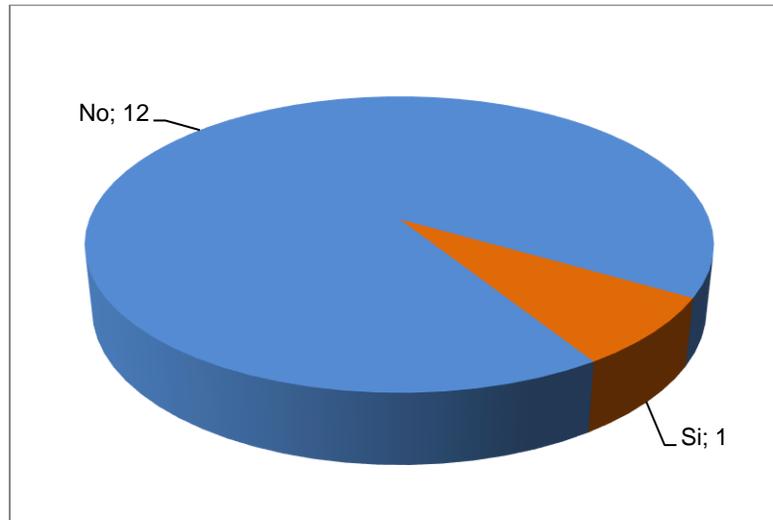
Los 13 colaboradores operativos indican que cuando deben tomar una decisión prefieren consultar antes con el jefe y que este a su vez consulte al gerente general para evitar regaños o llamadas de atención.

Se observa tensión y estrés en el gerente general debido a que tiene a su cargo a los 18 colaboradores de la empresa y a consecuencia de que no delega la autoridad en los 5 colaboradores administrativos, cualquier decisión que se toma debe ser consultada primero con él. El tramo de control es estrecho, lo cual ocasiona retrasos en el proceso de ventas, pérdida de negocios importantes y deficiencias en la gestión estratégica por parte del gerente al dedicarle tiempo a tareas operativas en lugar de enfocarse a lo crucialmente importante.

f. Sistema de organización

Para identificar el sistema de organización de la empresa se consultó a los colaboradores si toman decisiones, a continuación, los resultados:

Gráfica 7
Toma de decisiones en su puesto de trabajo
Según 13 colaboradores del nivel operativo
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

Se verifica que 13 colaboradores operativos no toman decisiones en su puesto de trabajo, indican que todo lo consultan con su jefe inmediato o con el gerente general, en tanto que 1 indica que, si toma decisiones, pero de igual forma siempre solicita la aprobación del gerente general.

Los 5 colaboradores administrativos sí toman decisiones, pero estas son netamente operativas, solo la secretaria tiene decisión de tipo estratégico en cuanto al uso de los recursos y resultados de la empresa, pero los otros colaboradores antes de realizar lo que ella pide, le solicitan aprobación al gerente general.

El sistema de organización identificado en la empresa es lineal o militar, la toma de las principales decisiones y la responsabilidad de mando se concentra en el gerente general, esto ocasiona atraso en los procesos y un ambiente de total dependencia hacia una sola persona.

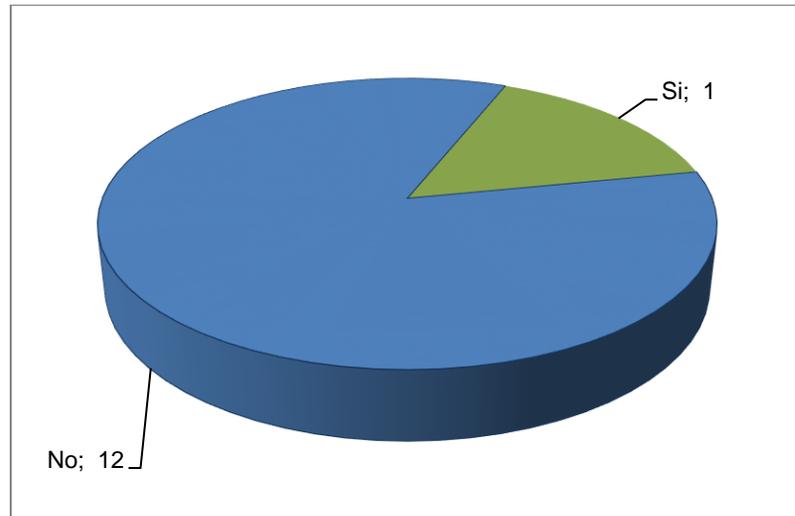
2.3.2.4 Instrumentos de organización

A continuación, se presentan los resultados de los principales instrumentos de organización utilizados en la unidad de análisis:

a. Organigramas

Se preguntó a los colaboradores respecto a la existencia del organigrama de la empresa, a continuación, los resultados:

Gráfica 8
Existencia de organigrama
Según 13 colaboradores del nivel operativo
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

Se establece que un colaborador operativo sabe de la existencia del organigrama, pero únicamente de forma verbal y por el tiempo que lleva trabajando cree saber cómo graficarlo. Los 12 colaboradores operativos restantes, indican no conocer del tema y solo mencionan que al ser contratados les presentaron al jefe inmediato.

De los cinco colaboradores administrativos, dos saben del organigrama, pero de forma verbal por reuniones que han tenido con el gerente general, los otros tres colaboradores no conocen la existencia y de forma imprecisa creen recordar que se los ha mencionado el jefe.

El gerente general menciona que si existe un organigrama y en ese momento lo dibuja en una hoja, al consultarle si lo tienen impreso para que los colaboradores lo puedan visualizar, indica: “no porque ellos ya lo deben saber por el tiempo que llevan trabajando”. Que no exista un organigrama establecido y comunicado, afecta la fácil comprensión para los colaboradores de cómo está estructurada la empresa, que posición ocupan dentro de la organización y los niveles de jerarquía de cada unidad administrativa.

b. Descripción técnica de puestos

Se consultó a los colaboradores si les proporcionaron información escrita de sus actividades y responsabilidades cuándo ingresaron a la empresa, a continuación, los resultados:

El total del personal operativo respondió que no recibieron información escrita de sus actividades y responsabilidades al ingresar a la empresa, al preguntar cómo aprendieron a realizar sus actividades respondieron lo siguiente: “con el tiempo”, “El gerente de forma verbal en la entrevista y experiencia que ya tenía”, “con el día a día”, “de forma verbal” y “con otro vendedor”.

Los 5 colaboradores administrativos indican que no les especificaron de forma escrita sus actividades y responsabilidades cuándo ingresaron a la empresa, responden que aprendieron a realizar sus actividades de la siguiente forma: “ya tenía la experiencia”, “mediante el trabajo diario, siempre innovando”, “gerente y secretaria verbal”, “el gerente de forma verbal” y “con el quehacer diario”.

La empresa carece y desconoce el uso de una descripción técnica de los puestos de trabajo, lo que provoca el desconocimiento de: principales actividades a realizar, responsabilidades, relación interna y externa del puesto, jefe inmediato, subalternos y misión del puesto.

c. Descripción de procedimientos

No existe en la empresa un documento técnico que detalle la sucesión cronológica y secuencial de los procedimientos que realizan, las acciones requeridas y los lineamientos a seguir para lograr el objetivo de sus actividades diarias han sido aprendidas por los colaboradores con la experiencia propia, en el inciso “b” de la página 129 se detallan los principales procedimientos en la empresa. La falta de este instrumento dificulta el aprendizaje y entendimiento de la forma precisa de cómo realizar las actividades del conjunto de procesos que se ejecutan en la empresa.

2.4 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el resumen de los problemas que afrontan los colaboradores de la empresa unidad de análisis, debido a las deficiencias en las funciones administrativas de planeación y organización:

2.4.1 Función de planeación

- La filosofía empresarial de la unidad de análisis presenta deficiencias o carece de elementos importantes, las definiciones existentes fueron creadas únicamente por requisito para cotizar a los clientes potenciales, debido a que la empresa ha trabajado de forma empírica, los colaboradores no conocen y desconocen las técnicas administrativas para su elaboración y aplicación.
- Los objetivos de la empresa no están definidos correctamente, debido a que no son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un periodo de tiempo definido. La actividad principal es tomada como

objetivo, pero esta no cumple con las características necesarias para evaluar si se están o no alcanzando los resultados esperados.

- La empresa no implementa planes de acción para detallar como se van a alcanzar sus objetivos, asignar recursos, designar responsables de ejecución, definir fechas y avances de las acciones tomadas. Esto se evidencia en que sus decisiones las toman en el día a día.
- La empresa no aplica herramientas para conocer los factores internos y externos, la toma de decisión la realiza con base al volumen de ventas del mes anterior, si fue óptimo no realiza ninguna acción y si fue bajo, reúnen a los vendedores para mostrarles los resultados y pedirles que el siguiente mes vendan más.

2.4.2 Función de organización

- Las funciones, puestos y líneas de autoridad en la empresa no están definidas técnicamente, la carencia o deficiencia en estos elementos ocasiona que los colaboradores no tengan claro a quien reportar e incorrecta ejecución de sus actividades.
- La empresa tiene una estructura que ha sufrido cambios importantes en su estructura, según lo identificado no han sido dados a conocer a los colaboradores y no existe un organigrama en el cual puedan ser visualizados, presenta deficiencias porque los colaboradores reciben órdenes de dos o más personas, no se ha definido por escrito la autoridad, responsabilidad y actividades que corresponden a cada puesto de trabajo.

- El modelo del diseño organizacional es mecánico o burocrático, se encuentra ordenado por especialización, presenta relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, canales de comunicación estrictos y la autoridad de decisión está centralizada en el gerente general.
- La empresa carece de una descripción técnica de los puestos de trabajo, lo que provoca deficiencias en: las principales actividades a realizar, responsabilidades, relación interna y externa del puesto, jefe inmediato, subalternos y misión del puesto.
- La empresa carece de un documento técnico que describa los procedimientos que realizan los colaboradores, las acciones y lineamientos a seguir para lograr el objetivo de sus actividades diarias han sido aprendidas por experiencia propia.

Con base a lo expuesto, se puede indicar que la empresa presenta deficiencias en las funciones de planeación y organización, que se evidencian en la falta de elementos principales en la filosofía empresarial, estructura organizacional y desconocimiento de técnicas administrativas para corregirlas, por ello se presenta en el capítulo III, la reformulación de las funciones de planeación y organización de la unidad de análisis.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO UBICADA EN LA ZONA 1 DE VILLA CANALES DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

El presente capítulo contiene la reformulación de las funciones administrativas de planeación y organización en la unidad de análisis, que incluye: justificación, objetivo de la propuesta, elementos de planeación, formulación de estrategias, estructura y diseño organizacional, instrumentos de organización, presupuesto, beneficios cualitativos y plan de acción para implementar la propuesta.

3.1 Justificación de la propuesta

La unidad de análisis se caracteriza por tener un equipo de trabajo con amplia experiencia en repuestos para transporte pesado, servicio de excelencia y la calidad de sus productos. Con base a los resultados expuestos en el capítulo anterior, se identifican las siguientes deficiencias administrativas en las funciones de planeación y organización:

Elementos de la filosofía empresarial establecidos de forma incorrecta, falta de elementos y herramientas de planeación, elementos de organización no establecidos de forma técnica, estructura y diseño organizacional inadecuados y falta de descriptores de puestos y procedimientos. El gerente general y colaboradores de la empresa trabajan de forma empírica y no tiene el conocimiento para corregir las deficiencias administrativas identificadas.

Después de las consideraciones anteriores es necesaria y oportuna la implementación de las propuestas que se presentan en este capítulo, para corregir las deficiencias que causan el uso incorrecto de los recursos disponibles y el no lograr los resultados deseados.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar el 100% de la reformulación de las funciones de planeación y organización, para que la empresa utilice de forma eficiente los recursos disponibles y alcance los resultados deseados a diciembre del 2023.

3.3 Reformulación de las funciones de planeación y organización

La presente propuesta muestra los elementos e instrumentos de planeación, estructura y diseño organizacional e instrumentos de organización para desarrollar la reformulación de las funciones de planeación y organización en la empresa:

3.3.1 Función de planeación

Se presentan a continuación, los elementos e instrumentos de planeación:

3.3.1.1 Elementos de la función de planeación

La propuesta de los elementos de planeación, propicia un ecosistema laboral con sentido de compromiso y motivación hacia la razón de ser, interés en lograr los objetivos, completa claridad hacia dónde quiere llegar la empresa, empatía en el servicio, excelentes relaciones comerciales con clientes, y proveedores, uso adecuado de los recursos y alto impacto de las actividades en los resultados, a continuación, se detalla cada elemento:

a. Misión

Para mitigar las deficiencias diagnosticadas se propone la siguiente declaración de misión que responde a las cinco interrogantes y que ayuda a plasmar en ella la razón de ser, la cultura, su historia, a qué tipo de clientes atienden y lo que diferencia a la empresa de la competencia:

“Somos una empresa guatemalteca con amplia experiencia en el sector motriz, dedicada a proveer repuestos para el transporte pesado en el departamento de Guatemala, que busca el desarrollo de nuestros colaboradores y clientes, a través de un excelente servicio y alta calidad de nuestros productos”

• Visión

Con base al diagnostico realizado se define la siguiente declaración de visión, que muestra lo que la empresa aspira alcanzar a futuro y que fomenta en los colaboradores un espíritu de identidad, certidumbre, esfuerzo y un fin determinado para los recursos:

“Ser la empresa líder en comercialización de repuestos para transporte pesado, atendiendo a todo el mercado de la república de Guatemala, certificada por normas internacionales de calidad, donde nuestros clientes encuentren el mayor surtido de productos”.

• Valores

A continuación, se presentan los principales valores para la empresa, atendiendo a la necesidad de estandarizar en los colaboradores una misma definición que

propicie la fidelidad de los clientes, confianza en los productos que venden y relaciones comerciales exitosas:

➤ Cortesía

Atender con entusiasmo, respeto y brindar una asesoría personalizada que sobrepase las expectativas de nuestros clientes y compañeros de trabajo.

➤ Amabilidad

Brindar en todas las actividades que realizamos un trato alegre, con respeto, cortesía y simpatía.

➤ Confianza

Cumplir los compromisos asumidos con lealtad, ética y transparencia para que genere confianza en nuestros clientes, colaboradores y proveedores.

➤ Honestidad

Actuar siempre con base a la verdad, de forma honesta, creíble y que nuestros hechos demuestren que hacemos lo correcto.

b. Objetivos

Con base a la investigación realizada, se establece un objetivo general y dos específicos, con el fin de mitigar las deficiencias encontradas y cumplir con las siguientes características: estar delimitados de forma detallada y concreta, permitir registrar su cumplimiento, ser alcanzables y relevantes al darle un

sentido preciso a las actividades realizadas por los colaboradores. A continuación, se presentan los objetivos para la empresa:

- **General**

Alcanzar un 8% más del mercado del departamento de Guatemala y un 3% del mercado nacional en un mediano plazo.

Con base en la revisión de los datos históricos de ventas de los últimos cuatro años, se determinó en conjunto con el gerente y jefe de ventas, que la empresa puede incrementar sus ventas anuales un 49% al 2023, en comparación con el año 2022, el incremento será posible aumentando la cartera de clientes en un 100%. Los montos arriba expresados son aproximados y adaptados a esta investigación con el fin de cumplir la confidencialidad solicitada por la empresa.

- **Específicos**

O1. Realizar la gestión de los recursos administrativos y capital humano de la empresa en un 100% a mediano plazo.

O2. Agregar en un 100% al catálogo de productos la línea de repuestos genéricos a mediano plazo.

O3. Aumentar en un 100% la cartera de clientes para generar oportunidades comerciales en el mercado nacional y atender la demanda insatisfecha a mediano plazo.

El gerente general en conjunto con el jefe de ventas y jefe de contabilidad estiman según su inventario y capacidad de mano de obra, incrementar la cartera 10 clientes más de la cantidad actual.

A razón de la confidencialidad solicitada no se publican los informes financieros, pero con el fin de sustentar la investigación, la empresa otorga los siguientes montos en porcentaje: del inventario actual será destinado a esta nueva demanda el 50% y el resto será cubierto con crédito solicitado a proveedores. Los 10 nuevos clientes se añadirán a la cartera de los 4 vendedores. 3 clientes para cada vendedor institucional y 2 clientes para cada vendedor individual, con lo cual se alcanza el 80% de la capacidad de atención actual.

c. Metas

Las metas para los objetivos planteados son los siguientes:

- Meta del objetivo 1
 - ✓ Incrementar de 0% a 100% el conocimiento de la nueva filosofía empresarial y estructura organizacional en los colaboradores de la empresa al 30 de junio del 2023.
- Meta del objetivo 2.
 - ✓ Agregar cinco repuestos genéricos al catalogo de productos antes del 28 de febrero del 2023

- Meta del objetivo 3.

✓ Incrementar la cartera de clientes de 10 a 20 al 28 de febrero del 2023.

d. Estrategias

A continuación, se detallan las estrategias establecidas, que servirán de ayuda para que la empresa logre los objetivos propuestos:

E1. Participar en ferias y convenciones nacionales del sector motriz, con el objetivo de captar nuevos clientes para ampliar la participación en el mercado nacional y atender la demanda insatisfecha. (F1, F2, F3, F4, F5; O1, O2, O3)

E2. Realizar mercadeo directo e interactivo a clientes potenciales, por medio de la base de datos obtenida de las ferias y convenciones y así facilitar la atención a la creciente demanda. (F1, F2, F4, F5; O1, O2)

E3. Realizar un taller sobre gestión y desarrollo administrativo para implementar la nueva filosofía empresarial que permitirá atender la demanda insatisfecha y ampliar la participación en el mercado nacional. (D1; O2, O3)

E4. Implementar un programa de capacitación para fomentar el conocimiento y aplicación de los descriptores de puestos y procedimientos que realiza cada colaborador y así hacer más eficiente y competitivo el equipo de trabajo. (D2, D3; O2, O3)

E5. Implementar programas y procesos administrativos eficientes para ser más competitivos en el mercado nacional. (D2; A2, A3)

E6. Introducir una línea de productos genéricos enfocados a los clientes que los utilizan, con el fin de incrementar la cartera de clientes y ampliar la participación en el mercado nacional. (F1, F2, F5; A1, A2, A3)

✓ **Tácticas**

Las tácticas para realizar cada estrategia son las siguientes:

➤ Tácticas de la estrategia 1

- Inscribirse como expositor a la feria Expomotriz (<https://www.expomotriz.net>) o a la página de Facebook (<https://www.facebook.com/ExpoMotriz/>).
- Realizar encuesta para obtener base de datos de posibles clientes.

➤ Tácticas de la estrategia 2

- Enviar por correo electrónico carta de presentación en formato digital a los clientes de la base de datos obtenida en las ferias a participar.
- Realizar el primer contacto para concertar cita.

➤ Tácticas de la estrategia 3

- Presentar la filosofía empresarial al gerente general para su aprobación.
- Realizar taller con los colaboradores de la empresa para incentivar el conocimiento de la filosofía empresarial.

➤ Tácticas de la estrategia 5

- Presentar al gerente general y jefes de departamento la estructura para su aprobación.

- Realizar taller con los colaboradores para implementar nueva estructura organizacional de la empresa.
- Elaborar evaluación en google forms para su fácil traslado y análisis de resultados a jefes de departamento para que tomen las acciones necesarias.

➤ Tácticas de la estrategia 6

- Elaborar listado de clientes actuales que utilizan productos genéricos.
- Realizar entrevista a clientes (en algunos casos se realizará virtual por las restricciones que cada cliente tiene).
- Elaborar listado de productos genéricos más utilizados por los clientes.
- Agregar línea de repuestos genéricos al catálogo.
- Enviar por correo electrónico a los clientes el catálogo de productos genéricos.

e. Políticas

Las siguientes políticas permiten la descentralización de la toma de decisión, evitar errores, agilidad en los procesos, negocios exitosos y ventas al crédito autorizadas al instante por el vendedor. Se analizaron en conjunto con el gerente general, jefe de ventas y jefe de contabilidad en la segunda visita de campo realizada.

A continuación, se presentan las políticas para la empresa:

- Políticas de personal
- ✓ Al existir plazas nuevas o vacantes, es necesario reclutar como primera opción a los colaboradores de la empresa y solicitar la siguiente papelería: curricular

vitae, copia de DPI vigente, recibo de luz o teléfono, antecedentes penales y policíacos, licencia de conducir (según sea la plaza).

- ✓ El personal de reciente ingreso tendrá 15 días de capacitación y dos meses de prueba para ser confirmado, el jefe de cada departamento será el responsable de la capacitación y confirmación.
- ✓ Cualquier permiso para no presentarse a laborar o retirarse antes de finalizar el horario laboral, será autorizado por cada jefe de departamento (se debe adjuntar constancia cuando aplique).
- ✓ Es necesario el resguardo de información considerada confidencial para la empresa (listado e información de clientes, costos y gastos de la empresa, listado de proveedores), su divulgación será autorizado previamente por el jefe de ventas o gerente general.

- Políticas de ventas

Según el record de ventas de la empresa e información financiera, como se explica en párrafos anteriores por temas de confidencialidad no se exponen los datos monetarios.

Las políticas de ventas a implementar son las siguientes:

- ✓ Las ventas a 30 días crédito se otorgan a clientes que cumplan con las siguientes condiciones: Seis meses de compras consecutivas al contado y promedio de compra arriba de Q 50,000.00.
- ✓ Se puede otorgar 60 días crédito y un monto equivalente al 70% del volumen de compra de los últimos seis meses, a clientes que no tengan saldo pendiente de pago, (con autorización del jefe de ventas o gerente general, se puede otorgar hasta el 80%).
- ✓ En ventas a 60 días crédito el precio sube un 5%.

- ✓ Los vendedores tienen autorizado otorgar, hasta un 5% de descuento y el jefe de ventas hasta un 8% de descuento, en cualquier tipo de repuesto si la compra es de contado. (la línea de productos del sistema eléctrico no tiene descuento).

- Políticas de finanzas

- ✓ Las facturas de compras y ventas podrán entregarse al departamento de contabilidad hasta el último día hábil del mes que se emiten.
- ✓ Los cheques girados para pago a proveedores o planilla, pueden llevar la firma del gerente general o de un jefe de departamento.
- ✓ Se puede comprar a nuevos proveedores luego de que el jefe de ventas y jefe de compras evalúen tres propuestas distintas, para elegir la mejor en términos de calidad, precio y opciones de financiamiento.
- ✓ Cada vendedor es responsable de llevar una gestión correcta de su cartera de ventas al crédito (no mayor a 15 días de atraso).

- Políticas de entrega y calidad

- ✓ Al recibir un pedido de proveedores, el auxiliar de compras y auxiliar de bodega, certificarán que los repuestos están completos y en buen estado.
- ✓ Para solicitar repuestos de bodega, es necesario presentar orden de entrega firmada por uno de los jefes de departamento.
- ✓ Antes de entregar un pedido a los clientes, el auxiliar de entrega validará que los repuestos estén completos, correctamente empacados y cargados en el transporte de forma segura.
- ✓ Cuando se entregan pedidos a los clientes, es necesario solicitar que firme de recibido en la orden de entrega.

- ✓ El uso completo del equipo de seguridad industrial es requerido para visitar las instalaciones de los clientes.

f. Procedimientos

Se describen los procedimientos para el área operativa y administrativa de la empresa, en la función de organización, inciso “b” página 130

g. Normas

Las normas para la empresa son las siguientes:

- Está permitido el ingreso de visitantes a la empresa con previa autorización de un jefe de departamento, presentar en la entrada identificación al guardián y anotarse en el libro de asistencia.
- Es indispensable para el personal o visitas que ingresen a la bodega, utilizar equipo de protección personal (casco, chaleco reflectivo y botas con punta de acero)
- Es necesario para los colaboradores que utilizan motocicleta para realizar sus labores diarias usar casco en buen estado y de forma correcta (bien sujetado en la cabeza).
- Para utilizar los vehículos de la empresa es necesario tener licencia de conducir vigente y en buen estado.

h. Reglas

- Todos los colaboradores deben refaccionar o almorzar en el comedor de la empresa.
- Prohibido fumar dentro de las instalaciones de la empresa.

- Ningún colaborador debe recibir visitas de carácter personal en horario laboral (salvo casos de emergencia)
- El ingreso a la bodega debe ser autorizado por el jefe de bodega y anotarse en el libro de entrada (exceptuando al auxiliar de bodega).
- Al ingresar o retirarse de la empresa, el guardián debe revisar las mochilas y bolsas de los colaboradores.

3.3.1.2 Formulación de estrategias

Se presentan a continuación, las estrategias establecidas para la unidad de análisis:

a. Matriz FODA

Con base al análisis de los factores internos y externos que influyen en la empresa a continuación, se presenta la matriz FODA:

Gráfica 9
Matriz FODA
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> Experiencia de los colaboradores en repuestos. Alianzas comerciales con proveedores. Clientes actuales con alto volumen de compra. Listado de productos que la competencia no vende. Crédito con proveedores por compras constantes. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> Deficiencias en la filosofía empresarial. Falta de descriptores de puestos y procedimientos. Cartera de clientes sin crecimiento en último año.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Ferias y convenciones automotrices. Creciente demanda de repuestos discontinuados. Clientes incrementan flotillas de camiones. Vía Alterna Sur (VAS). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Participar en ferias y convenciones nacionales del sector motriz, con el objetivo de captar nuevos clientes para ampliar la participación en el mercado nacional y atender la demanda insatisfecha. F1, F2, F3, F4, F5; O1, O2, O3 Realizar mercadeo directo e interactivo a clientes potenciales, por medio de la base de datos obtenida de las ferias y convenciones y así facilitar la atención a la creciente F1, F2, F4, F5; O1, O2 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar un taller sobre gestión y desarrollo administrativo para implementar la nueva filosofía empresarial que permitirá atender la demanda insatisfecha y ampliar la participación en el mercado nacional. D1; O2, O3 Implementar un programa de capacitación para fomentar el conocimiento y aplicación de los descriptores de puestos y procedimientos que realiza cada colaborador y así hacer más eficiente y competitivo el equipo de trabajo. D2, D3; O2, O3
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> Clientes utilizan cada vez más productos genéricos. Clientes por tradición utilizan una marca que la empresa no vende. Competidores son distribuidores únicos de las marcas 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> Introducir una línea de productos genéricos enfocados a los clientes que los utilizan, con el fin de incrementar la cartera de clientes y ampliar la participación en el mercado nacional. F1, F2, F5; A1, A2, A3 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> Implementar programas y procesos administrativos eficientes para ser más competitivos en el mercado D2; A2, A3

3.3.1.3 Implementación de estrategias

Para implementar las estrategias que permitirán el logro de los objetivos de la empresa, se presenta los planes de acción:

a. Planes de acción

A continuación, se detallan los planes de acción que permitirán de forma ordenada la implementación de las estrategias, los mismos incluyen: actividades, metas, responsable, tiempo de inicio y final, y los recursos necesarios para la ejecución:

Cuadro 3
Plan de acción 1
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Estrategia FO: Participar en ferias y convenciones nacionales del sector motriz, con el objetivo de captar nuevos clientes para ampliar la participación en el mercado nacional y atender la demanda insatisfecha.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto, mediano y largo plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante-investigador	03/01/2023	03/01/2023	Alquiler de cañonera y vinil Refacción	Q. 450.00 Q. 250.00	Q. 700.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	04/01/2023	04/01/2023	Reporte impreso	Q. 40.00	Q. 40.00
3	Completar inscripción en página web de Expomotriz. (Formato 1)	Participar en la convención, el 100% de los colaboradores asignados, en tres días.	Secretaria	15/01/2023	18/01/2023	Llenar formulario y pagar inscripción por colaborador	Q 125.00 x 10 colaboradores	Q. 1,250.00
4	Imprimir formato para obtención de datos.(Formato 3)	Completar datos de proveedores y clientes en un 100%, los días del evento.	Jefe de ventas	27/02/2023	05/03/2023	Listado impreso	Q 125.00	Q. 125.00
5	Evaluación de estrategia. (Formato 16)	Verificar mensualmente el 100% del avance de la implementación de la estrategia.	Gerente general	15/02/2023	04/04/2023	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
Costo total para la implementación =								Q. 2,165.00

Formato 1

Formulario de inscripción a ExpoMotriz

Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

 **Ingreso de datos**

Complete la siguiente información de su empresa, asegúrese que los datos ingresados sean iguales a los que tiene registrados en sus patentes y documentos de identificación. Toda la información que usted está ingresando es confidencial y se utiliza únicamente para efectos de esta solicitud.

Conozca más de esta solicitud haciendo [clic aquí](#)

Datos generales*

Nombre de empresa / Razón social:	Repuestos, S.á.
Dirección:	Zona 1 de villa canales
NIT:(sin guiones)	123456-7

Datos de contacto*

Nombres:	John
Apellidos:	Towner
Puesto:	Gerente general
Teléfono:	1234-5678
Correo electrónico:	repuestos@gmail.com

Datos representante legal*

Nombres y apellidos:	John Towner
CUI:(DPI)	1234 56789 0101

* Todos los campos son obligatorios

Formato 2

Formulario para obtención de base de datos

**Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado**

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Logo de la empresa	Fecha: 26/ 01 / 2023
FORMULARIO PARA OBTENCIÓN DE BASE DE DATOS	
Cliente	<input checked="" type="checkbox"/>
Proveedor	<input type="checkbox"/>
<u>Datos de la empresa</u>	
Nombre empresa:	<u>Enjoi repuestos, S.A.</u>
Dirección:	<u>3 av. zona 8 Guatemala</u>
Actividad principal de la empresa:	
<u>Venta de repuestos para camiones, especializados en amortiguadores</u>	
<u>Datos del contacto</u>	
Nombre contacto:	<u>Rodney Mullen</u>
Telefono 1: <u>5553-1305</u>	Telefono 1: <u>2516-1205</u>
Correo:	<u>Rmullen@enjoi.com</u>
Puesto en la empresa:	<u>Gerente de mercadeo</u>
<u>Datos de la cita:</u>	
Se concertó cita	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Fecha: <u>02 / 03 / 2023</u>	
Dirección:	<u>3ra Av. zona 8 Guatemala</u>
Datos de interés: _____	
<u>Observaciones</u>	
<u>Buscan quien les provea repuestos en sucursal de costa sur</u>	

Cuadro 4
Plan de acción 2
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Estrategia FO: Realizar mercadeo directo e interactivo a clientes potenciales, por medio de la base de datos obtenida de las ferias y convenciones y así facilitar la atención a la creciente demanda.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto, mediano y largo plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una presentación.	Estudiante-investigador	03/01/2023	03/01/2023	Alquiler de cañonera y vinil Refacción	n/a	Q. 00.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	04/01/2023	04/01/2023	Reporte impreso	n/a	Q. 00.00
3	Digitalizar en un 100% las boletas, en 4 días.	Preparar el 100% de la base de datos obtenida de las ferias y exposiciones en 3 días.	Secretaria	05/01/2023	08/01/2023	Horas extras	Q 100.00 x 4 horas	Q. 400.00
4	Cotizar con empresa de diseño para imprimir catálogo digital (Formato 4)	Elaborar el 100% del catálogo digital para promocionar los productos a clientes en dos semanas.	Jefe de ventas	05/01/2023	18/01/2023	Elaboración de catálogo digital 20 páginas, cada uno	Q 2,500.00	Q 2,500.00
5	Envío de correos electrónicos con carta de presentación y catálogo digital. (Formato 5)	Captar 10 clientes nuevos, en cuatro meses.	Jefe de ventas	19/01/2023	19/05/2023	Listado impreso	n/a	Q. 00.00
6	Evaluación de estrategia. (Formato 16)	Verificar mensualmente el 100% del avance de la implementación de la estrategia.	Gerente general	05/02/2023	20/06/2023	Reporte impreso	n/a	Q. 00.00
Costo total para la implementación =								Q. 2,900.00

Formato 3
Catálogo digital
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala



SKU: F-5W30-5QT

Aceite para motor

Q335.84

ACEITE MOTOR

69 disponibles

Tramontina PRO

Marca


Valoraciones 1

Especificaciones	
Tipo de letra:	Roboto
Familia:	Sans-serif
Estilo:	Normal
Tamaño de letra	
Nombre de producto	24
Precio de producto	29
Código de producto	16
Descripción de producto	15
Marca y valoraciones	12
Color	
Imagen de producto	Full color
Nombre producto	Negro rgb(34, 34, 34)
Precio y disponibilidad	Rojo rgb(237, 32, 35)
Código, marca y valoraciones	Gris rgb(145, 145, 145)
Fondo	Blanco rgb(255,255,255)

Formato 4

Carta de presentación para clientes

**Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado**

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Logo de la empresa

Guatemala, Fecha 26/02/2022

Licenciado

Rodney Mullen

Jefe de marca

Auto Repuestos Enjoi , S.A.

Estimado Lic. Mullen:

Deseando éxitos en sus labores, por este medio (nombre de la empresa) damos nuestro más cordial saludo y hacemos una presentación formal de nuestra empresa.

Somos una empresa guatemalteca, que busca el desarrollo de nuestros clientes, con amplia experiencia en el sector motriz, excelente servicio y alta calidad de nuestros productos.

Estamos comprometidos en proveer repuestos para el máximo rendimiento del transporte pesado, es por ello que le invitamos a que conozca nuestros productos y confiamos en que podrán ser la solución a sus necesidades, adjunto a la presente le compartimos un catálogo digital.

Quedando atento a sus comentarios,

John Towner
Gerente general

Cuadro 5
Plan de acción 3
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Estrategia DO: Realizar un taller sobre gestión y desarrollo administrativo para implementar la nueva filosofía empresarial que permitirá atender la demanda insatisfecha y ampliar la participación en el mercado nacional.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto, mediano y largo plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión.	Estudiante-investigador	03/01/2023	03/01/2023	Alquiler de cañonera y vinil Refacción	n/a	Q. 00.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	04/01/2023	04/01/2023	Ejemplo impreso de filosofía empresarial	Q. 65.00	Q. 65.00
3	Implementar filosofía empresarial.	Reproducir 8 ejemplares de la filosofía empresarial, para el 100% de las áreas comunes de la empresa, en una semana.	Secretaria	05/01/2023	10/01/2023	Impresión de filosofía empresarial	Q 65.00 x 8	Q. 520.00
4	Presentación de filosofía empresarial a todos los colaboradores. (Formato 6)	Realizar taller con el 100% de los colaboradores, para implementar la nueva filosofía empresarial, en una reunión.	Gerente general	11/02/2023	11/02/2023	Refacción	Q 250.00	Q 250.00
5	Colocar rótulos de filosofía empresarial. (formato 7)	Exhibir el 100% de la filosofía empresarial, en un mes.	Secretaria	12/01/2023	11/02/2023	Marco acrílico e instalación	Q 150.00 x 8	Q. 1,200.00
6	Evaluación de estrategia. (Formato 16)	Verificar mensualmente el 100% del avance de la implementación de la estrategia.	Gerente general	15/02/2023	14/03/2023	Reporte impreso	n/a	Q. 00.00
Costo total para la implementación =								Q. 2,035.00

Formato 5

Filosofía empresarial

Empresa que se dedica a la comercialización de repuestos para transporte pesado

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Logo de la empresa

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Misión

Somos una empresa guatemalteca con amplia experiencia en el sector motriz, dedicada a proveer repuestos para el transporte pesado en el departamento de Guatemala, que busca el desarrollo de nuestros colaboradores y clientes, a través de un excelente servicio y alta calidad de nuestros productos.

Visión

Ser la empresa líder en comercialización de repuestos para transporte pesado, atendiendo a todo el mercado de la república de Guatemala, certificada por normas internacionales de calidad, donde nuestros clientes encuentren el mayor surtido de productos.

Valores

➤ **Cortesía**

Atender con entusiasmo, respeto y brindar una asesoría personalizada que sobrepase las expectativas de nuestros clientes y compañeros de trabajo.

➤ **Amabilidad**

Brindar en todas las actividades que realizamos un trato alegre, con respeto, cortesía y simpatía.

➤ **Confianza**

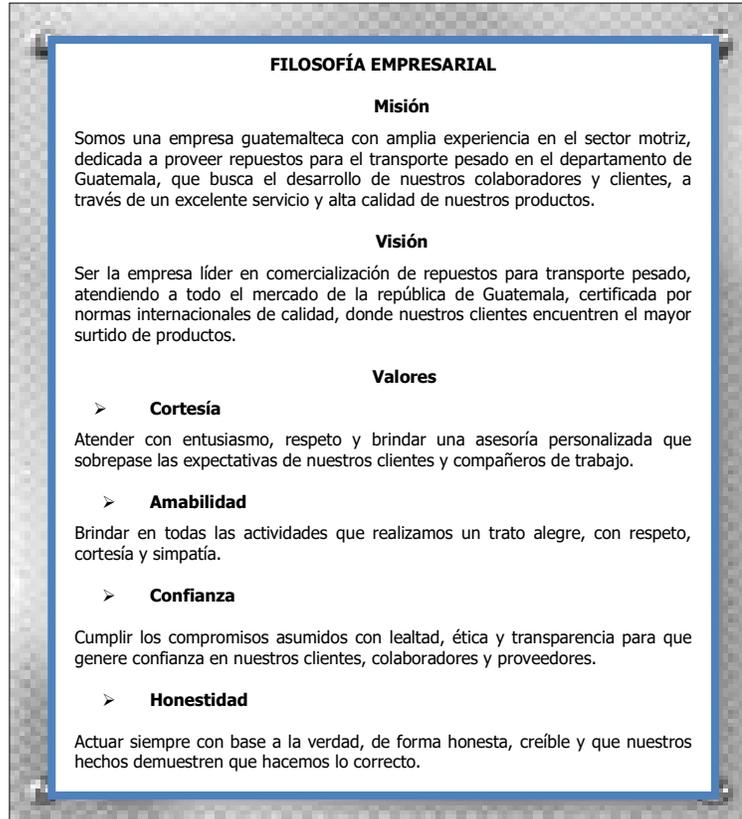
Cumplir los compromisos asumidos con lealtad, ética y transparencia para que genere confianza en nuestros clientes, colaboradores y proveedores.

➤ **Honestidad**

Actuar siempre con base a la verdad, de forma honesta, creíble y que nuestros hechos demuestren que hacemos lo correcto.

Especificaciones	
Tipo de letra:	Tahoma
Estilo en títulos	Negrita
Estilo en texto	Normal
Tamaño de letra	29
Grosor de marco	3 puntos
Color de marco	Azul rgb (79, 129, 189)
Dimensiones	18x24 pulgadas

Formato 6
Marco acrílico
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala



Especificaciones	
Marco exterior	
Material	Acrílico
Dimensiones	20 x 26 pulgadas
Grosor	6 milímetros
Marco interior	
Material	Acrílico
Dimensiones	18.2 x 24.2 pulgadas
Grosor	4 milímetros

Cuadro 6
Plan de acción 4
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Estrategia DO: Implementar un programa de capacitación para fomentar el conocimiento y aplicación de los descriptores de puestos y procedimientos que realiza cada colaborador y así hacer más eficiente y competitivo el equipo de trabajo.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto, mediano y largo plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión.	Estudiante-investigador	03/01/2023	03/01/2023	Alquiler de cañonera y vinil Refacción	n/a	Q. 00.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	04/01/2023	04/01/2023	Ejemplo impreso	Q. 35.00	Q. 35.00
3	Establecer los descriptores de puestos y procedimientos.	Reproducir ejemplares de los descriptores de puestos y procedimientos, para el 100% de las áreas de la empresa, en una reunión.	Secretaria	05/01/2023	05/01/2023	Impresión de ejemplares	Q 30.00 x 6	Q. 180.00
4	Presentación de los descriptores de puestos y procedimientos a todos los colaboradores (Formato 8 y 9)	Realizar curso de capacitación con el 100% de los colaboradores para aplicar los descriptores de puestos y procedimientos, en dos reuniones.	Gerente general	07/02/2023	08/02/2023	Refacción	Q 250.00	Q 250.00
5	Evaluación de estrategia. (Formato 16)	Verificar mensualmente el 100% del avance de la implementación de la estrategia.	Gerente general	8/02/2023	7/03/2023	Reporte impreso	n/a	Q. 00.00
Costo total para la implementación =								Q. 465.00

Formato 7

Descripción de puestos

Empresa que se dedica a la comercialización

de repuestos para transporte pesado

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Descripción de puestos	
1. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Jefe de la sección de ventas
Unidad administrativa:	Sección de ventas
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Vendedores, analista y auxiliar de bodega
Fecha de elaboración:	marzo de 2021
2. Objetivo del puesto:	
Brindar asesoría profesional en repuestos para transporte pesado a los vendedores y clientes con alto volumen de compra, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de la empresa a través de un excelente servicio.	
3. Atribuciones del puesto:	
Principales	
<ul style="list-style-type: none">- Velar por el cumplimiento de las metas del departamento de ventas.- Asesorar a vendedores de la empresa previo a cerrar negocios con clientes nuevos.- Promover propuestas de mejora que impulsen las ventas de la empresa.- Presentar informes semanales y mensuales a gerencia general del avance en la ejecución de ventas.- Evaluar las actividades de atención a la cartera de clientes realizada por los vendedores.- Implementar ofertas y promociones que impulsen la participación de mercado.	
Secundarias	
<ul style="list-style-type: none">- Conocer los productos nuevos que ingresan al mercado para actualizar catálogo.- Tomar decisiones sobre conflictos generales.	

4. Especificación del puesto:

Preparación académica

- Pensum cerrado en Administración de empresas, Mercadotecnia, Ingeniería industrial o carrera a fin.

Experiencia

- 2 a 5 años en puestos similares.

Habilidades

- Manejo de personal, solución de problemas, trabajo en equipo, facilidad de hablar en público y orientado a resultados

Destrezas

- Estrategia de ventas
- Repuestos para transporte pesado
- Manejo de bases de datos

5. Responsabilidad:

Errores

- En la toma de decisiones y estrategias de ventas, y en la administración de los recursos de la organización.

Maquinaria o equipo

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto en el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Responsable de mantener una excelente relación con los dueños o gerentes de las empresas y vendedores.

Información confidencial

- Responsable de resguardar la información de la cartera de clientes.

Dinero / Valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- Jefe administrativo.
- Supervisa a: Vendedores, analista y auxiliar de bodega.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental
90%

Físico
10%

7. Condiciones ambientales:

- Excelente ambiente laboral que propicia el desarrollo personal y profesional, equipo de cómputo de última generación, oficina moderna y cómoda con todos los implementos necesarios, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

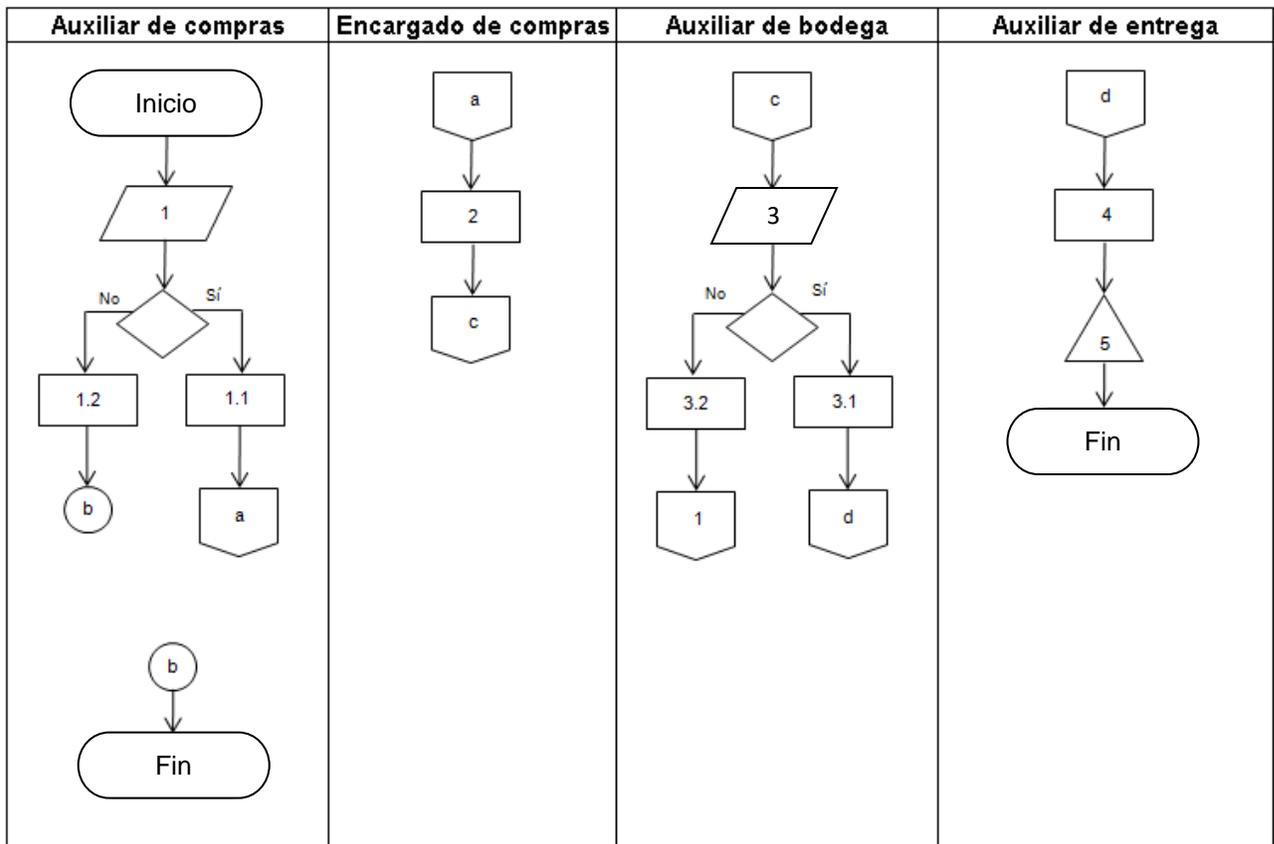
- Riesgo de sufrir enfermedades laborales, como estrés, tensión en los músculos, gastritis, problemas en los nervios debido a la carga de trabajo.

Formato 8**Descripción de procedimientos****Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado****Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala**

Nombre de la empresa: "Repuestos, S.A."	Procedimiento: 1	Hoja 1 de 3
Título: Entrega de repuestos a cliente	No. de pasos: 5	Fecha: marzo 2021
Inicia: Auxiliar de compras	Termina: Auxiliar de entrega	Elaborado por: J F S G
Definición: El procedimiento de entrega de producto a cliente, describe los pasos que realizan los colaboradores de la empresa para hacer llegar los productos a los clientes.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none">• Entregar los repuestos en un tiempo no mayor a 3 días.• Entregar el 100% de repuestos vendidos sin daños y faltantes.		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none">1. Los repuestos deben ser entregados en un tiempo no mayor a 3 días.2. Las ordenes de entrega deben estar firmadas por el encargado de compras3. El cliente debe firmar de recibido para entregarle los repuestos.		

Nombre de la empresa: "Repuestos, S.A."	Procedimiento: 1	Hoja 2 de 3
Título: Entrega de repuestos a cliente	No. de pasos: 5	Fecha: Marzo 2021
Inicia: Auxiliar de compras	Termina: Auxiliar de entrega	Elaborado: J F S G
Puesto	Paso	Actividad
Auxiliar de compras	1	Revisa orden de entrega 1.1 Sí está correcta, solicita firma a jefe de compras 1.2 No está correcta, devuelve para corregir
Encargado de compras	2	Firma orden de entrega
Auxiliar de bodega	3	Prepara repuestos 3.1 Si hay existencias, traslada repuestos al auxiliar de entrega 3.2 No hay existencias, devuelve orden al auxiliar de compras
Auxiliar de entrega	4	Entrega repuestos a cliente
Auxiliar de entrega	5	Archiva orden de entrega

Nombre de la empresa: "Repuestos, S.A."	Procedimiento 1	Hoja 3 de 3
Título: Entrega de repuestos a cliente	No. de pasos: 5	Fecha: Marzo 2021
Inicia: Auxiliar de compras	Termina: Auxiliar de entrega	Elaborado: J F S G



Cuadro 7
Plan de acción 5
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

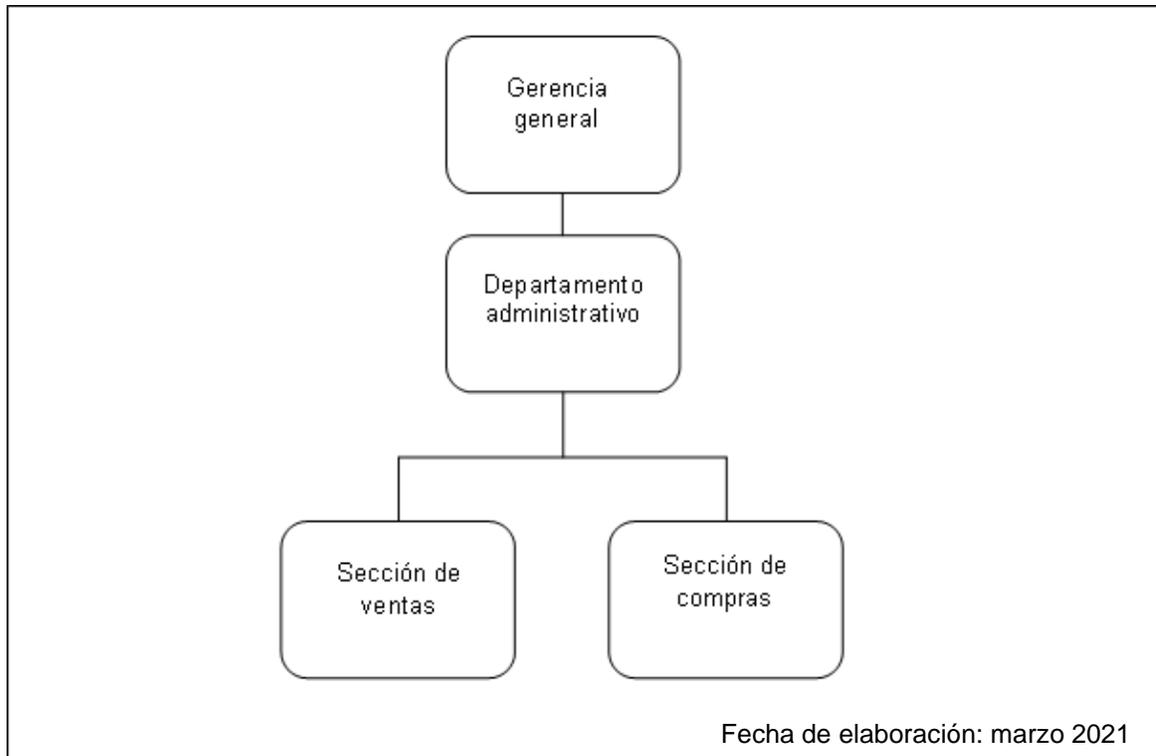
Estrategia DA: Implementar programas y procesos administrativos eficientes para ser más competitivos en el mercado nacional.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto, mediano y largo plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante-investigador	03/01/2023	03/01/2023	Alquiler de cañonera y vinil Refacción	n/a	Q. 00.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	04/01/2023	04/01/2023	Ejemplo impreso	Q. 65.00	Q. 65.00
3	Implementar la estructura organizacional.	Reproducir ejemplares para el 100% de las áreas de la empresa, en una semana.	Secretaria	05/01/2023	10/01/2023	Impresión de la estructura organizacional	Q 65.00 x 6	Q. 390.00
4	Presentación formal de la estructura organizacional a los colaboradores (Formato 15)	Dar a conocer al 100% de los colaboradores la estructura organizacional, en una reunión.	Gerente general	11/01/2023	11/01/2023	Refacción	Q 250.00	Q 250.00
5	Entregar copia de la estructura organizacional	Proporcionar al 100% de las áreas empresa una copia de la estructura organizacional, en una reunión.	Secretaria	19/02/2023	19/02/2023	Reporte impreso	n/a	Q. 00.00
6	Enviar evaluación a colaboradores. (Formato 10)	Evaluar al 100% de los colaboradores en un plazo no mayor a tres días.	Secretaria	20/02/2023	22/02/2023	Llenar formulario digital por colaborador	n/a	Q. 00.00
7	Evaluación de estrategia. (Formato 16)	Verificar mensualmente el 100% del avance de la implementación de la estrategia.	Gerente general	23/02/2023	23/03/2023	Reporte impreso	n/a	Q. 00.00
Costo total para la implementación =								Q. 705.00

Formato 9

Estructura organizacional

**Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado**

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Marzo 2021.

Formato 10

Evaluación de conocimiento

Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Evaluación de Conocimiento 2023

Compatible con



Repuestos, S.A.

Disponible del 6 de junio al 7 de junio de 2023

Evaluación Obligatoria

Pregunta 1

Finalizado

Puntúa 1 sobre 1

⚑ Marcar pregunta

La Metodología de las 4 Disciplinas de la Ejecución nos dice que para redactar de forma correcta una MCI debe contar con los siguientes componentes:

Seleccione una:

- Verbo – Qué - "X" - "Y" - Para Cuando
- Verbo – Enfoque – Consistencia - Para cuando
- Verbo – Qué - "X" – "Y" – Claridad

Pregunta 2

Finalizado

Puntúa 1 sobre 1

⚑ Marcar pregunta

Las Medidas Predictivas son:

Seleccione una:

- a. Son aquellas actividades clave que nos apoyan a predecir el logro de nuestras MCI'S.
- b. Actividades que nos desvia de la Meta y son fáciles de Medir.
- c. A y B son correctas.

Pregunta 3

Finalizado

Puntúa 1 sobre 1

⚑ Marcar pregunta

Indique cuáles son los pasos (en orden) en una Rendición de Cuentas

Seleccione una:

- 1. Revisar el Tablero, 2. Rendir cuentas, 3. Ver Resultados.
- 1. Rendir Cuentas, 2. Planificar, 3. Revisar el Tablero
- 1. Rendir Cuentas, 2. Revisar el Tablero de Resultados, 3. Planificar

Finalizar

Cuadro 8
Plan de acción 6
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Estrategia FA: Introducir una línea de productos genéricos enfocados a los clientes que los utilizan, con el fin de incrementar la cartera de clientes y ampliar la participación en el mercado nacional.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto, mediano y largo plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante-investigador	03/02/2023	03/02/2023	Alquiler de cañonera y vinil Refacción	n/a	Q. 00.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	04/02/2023	04/02/2023	Reporte impreso	n/a	Q. 00.00
3	Llamar a clientes para concertar cita	Concertar el 100% de citas con proveedores en un plazo no mayor a tres días.	Secretaria	06/02/2023	08/02/2023	Reporte impreso	n/a	Q. 00.00
4	Cotizar repuestos genéricos. (Formato 10 y 11)	Elegir el 100% de repuestos genéricos más utilizados por los clientes, en una semana.	Jefe de ventas	09/02/2023	17/02/2023	Listado impreso	n/a	Q. 00.00
5	Enviar por correo carta de presentación. (Formato 12)	Dar a conocer al 100% de la cartera de clientes los repuestos genéricos, en una semana.	Jefe de ventas	20/02/2023	24/02/2023	Listado digital	n/a	Q. 00.00
6	Evaluación de resultados.	Verificar mensualmente el 100% del avance de la implementación de la estrategia.	Jefes de departamento	28/02/2023	28/03/2023	Reporte impreso	n/a	Q. 00.00
Costo total para la implementación =								Q. 00.00

Formato 11

Guía de entrevista a clientes

**Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado**

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Guía de entrevista

Dirigida a: Clientes actuales que sí utilizan repuestos genéricos.

Objetivo: Elaborar un listado de los repuestos genéricos más utilizados por los clientes.

Instrucciones: A continuación, se le realizará una serie de preguntas las cuales se pide por favor responder claramente, según lo que responda el cliente.

1. Nombre cliente:

Gas la buena flama, S.A.

2. ¿Desde hace cuánto tiempo utiliza repuestos genéricos?

Menos de 1 año () 1 año () 2 años (x) 3 años o más ()

3. ¿Cuál es la principal razón por la que utiliza repuestos genéricos?

Detallar: **Precio y rápida entrega**

4. ¿Mencione una lista de los repuestos genéricos que más utiliza?

Detallar: **Toda la línea para sistema de inyección, amortiguación y sistema eléctrico, accesorios de iluminación**

5. ¿Ha tenido alguna mala experiencia con los repuestos antes mencionados?

Detallar: **Algunas piezas tardan la mitad de tiempo que las de**
marca original

6. ¿Con que frecuencia compra los repuestos antes mencionados?

Especifique: **Semanalmente**

7. ¿A qué precio compra los repuestos antes mencionados?

Detallar: **Proporciona listado impreso**

8. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Especifique: **La Nacional, S.A.; PRD, S.A.; Rony, S.A.**

¡Gracias por su atención!

Formato 12

Correo solicitud de cotización

**Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado**

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Asunto de correo: Solicitud de cotización

Estimado señores:

Es un gusto poder saludarles, por este medio la empresa (nombre de la empresa) solicita de su valiosa ayuda para que pueda hacernos llegar una cotización de los siguientes productos:

- 25 cargadores de motor para camión.
- 24 pares de amortiguadores para camión.
- 50 filtros de aceite para motor.
- 100 fajas de motor para camión.
- 15 bolsas de aire para frenos de motor.

Nuestro volumen de venta es alto, por lo que suplicamos su consideración en el precio ya que nuestras compras serán constantes.

En espera de su pronto respuesta

John Towner
Encargado de compras

Firma de correo electrónico

Formato 13

**Carta de presentación repuestos genéricos
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala**

Logo de la empresa

Guatemala, 09/01/2023

Ing. Chris Joslin
Jefe de mecánicos

Grizzly Gas, S.A.
Zona 8 Guatemala

Respetables señores:

Deseando éxitos en sus labores, por este medio damos nuestro más cordial saludo y hacemos una presentación formal de nuestra nueva línea de productos genéricos, que cumplen altos estándares de calidad, rendimiento y precio competitivo.

Nuestra empresa se caracteriza por tener amplia experiencia en el sector motriz y compromiso de proveer repuestos para el máximo rendimiento del transporte pesado, a través de un excelente servicio y alta calidad de nuestros productos.

Es por eso que con mucho orgullo, por este medio le hacemos llegar nuestro catálogo de productos genéricos los cuales serán de su interés y un buen aliado para garantizar el mayor rendimiento de sus camiones.

Quedamos atentos a sus comentarios

Saludos cordiales,

John Towner
Gerente general

3.3.1.4 Evaluación de estrategias

Para verificar de una forma simplificada el avance en la implementación de las estrategias, es indispensable cumplir con las actividades establecidas y comprobar si se obtuvieron los resultados deseados de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Se implementa un formato que permitirá llevar el control del avance de cada estrategia con base a un porcentaje. A continuación, se presenta el detalle de cada uno de los encabezados contenidos en el formato de evaluación de las estrategias:

- No: número de estrategia.
- Estrategia: nombre de la estrategia.
- Total de actividades: total de actividades que se definieron en el plan de acción para ejecutar una estrategia. (A)
- Actividades realizadas: total de actividades realizadas de la estrategia. (B)
- % de avance: porcentaje de avance de una estrategia, se obtiene al dividir las actividades realizadas entre el total de actividades, por cien. Formula: $(B/A)*100$.
- Observaciones: en este apartado se debe colocar los comentarios positivos al realizar las actividades y detallar los cambios o el porqué del retraso en caso no finalizar en la fecha establecida, entre otros.

Formato 14**Evaluación de estrategias****Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado****Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala**

No.	Estrategia	Total de actividades (A)	Actividades realizadas (B)	Porcentaje de avance B/A*100	Observaciones
1	Participar en ferias y convenciones nacionales del sector motriz, con el objetivo de captar nuevos clientes para ampliar la participación en el mercado nacional y atender la demanda insatisfecha.	6	2	34%	Se aprueba la propuesta y se solicita que asistan a la feria 10 colaboradores (gerente general, secretaria, todos los colaboradores del departamento de ventas y compras).
2	Realizar mercadeo directo e interactivo a clientes potenciales, por medio de la base de datos obtenida de las ferias y convenciones y así facilitar la atención a la creciente demanda.	6	2	34%	En proceso de elaboración del catálogo, para poder enviarlo de forma digital a los clientes.
3	Realizar un taller sobre gestión y desarrollo administrativo para implementar la nueva filosofía empresarial que permitirá atender la demanda insatisfecha y ampliar la participación en el mercado nacional.	6	3	50%	En espera de recibir los ejemplares de impresión de la filosofía empresarial.
4	Implementar un programa de capacitación para fomentar el conocimiento y aplicación de los descriptores de puestos y procedimientos que realiza cada colaborador y así hacer más eficiente y competitivo el equipo de trabajo.	5			
5	Implementar programas y procesos administrativos eficientes para ser más competitivos en el mercado nacional.	5			

3.3.2 Función de organización

A continuación, se establecen los elementos e instrumentos de la función de organización:

3.3.2.1 Elementos de la función de organización

Los elementos de organización para la unidad de análisis, son los siguientes:

a. Funciones

Las principales funciones de cada unidad administrativa son las siguientes:

- **Gerencia general**

- ✓ Ejercer la representación legal de la empresa.
- ✓ Velar por el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.
- ✓ Supervisar el seguimiento de control de calidad de los procesos.
- ✓ Autorizar el presupuesto anual.
- ✓ Autorizar líneas de crédito a clientes.

- **Departamento administrativo**

- ✓ Realizar reportes de resultados de la empresa.
- ✓ Coordinar actividades del personal de servicio.
- ✓ Entregar correspondencia.
- ✓ Limpiar las instalaciones.
- ✓ Custodiar los bienes de la empresa.
- ✓ Registrar el horario de ingreso y egreso de los colaboradores.

- ✓ Administrar el presupuesto de la empresa.
- ✓ Elaborar informes y estados financieros.
- ✓ Ordenar y registrar las operaciones contables y financieras.
- ✓ Pagar las obligaciones fiscales en tiempo.
- ✓ Pagar a proveedores.
- ✓ Pagar planillas.

- **Sección de ventas**

- ✓ Asesorar a vendedores.
- ✓ Cumplir con las metas de ventas mensuales
- ✓ Administrar base de datos de clientes.
- ✓ Asesorar a los clientes en repuestos para transporte pesado.
- ✓ Llevar el registro de entradas y salidas del producto en bodega.
- ✓ Resguardar el producto en bodega.
- ✓ Preparar pedidos con base a órdenes de entrega.
- ✓ Garantizar el nivel de existencias adecuadas.

- **Sección de compras**

- ✓ Seleccionar proveedores de acuerdo a los estándares definidos por la empresa.
- ✓ Elaborar cuadros comparativos de precios de los distintos proveedores.
- ✓ Realizar compras al precio más conveniente para la empresa.
- ✓ Formalizar a través de contratos las relaciones comerciales con proveedores.
- ✓ Monitorizar el servicio de los proveedores.
- ✓ Elaborar cotizaciones.
- ✓ Entregar repuestos a los clientes.

b. Jerarquías

A continuación, se presentan los puestos y niveles organizacionales que conforman la empresa:

- **Nivel superior**

Este nivel está conformado por el gerente general que también es socio fundador y el jefe administrativo.

- **Nivel mandos medios**

En este se encuentran: encargado de ventas, encargado de compras, encargado de bodega y encargado de contabilidad.

- **Nivel operativo**

En este nivel se encuentran: dos vendedores institucionales, dos vendedores individuales, un auxiliar de cotizaciones, un auxiliar de compras, dos auxiliares de entrega, un auxiliar de bodega, un auxiliar de contabilidad, un mensajero, un conserje y un guardián.

c. Puestos

Se presenta a continuación, la estandarización de dos puestos de trabajo, con la finalidad que exista congruencia entre el nombre del puesto y sus atribuciones:

La secretaria por delegación del gerente general será encargada de llevar el control de los resultados de toda la empresa y del uso correcto de recursos en

cada sección. Se observa que las funciones que realiza no son de secretaria y para llevar congruencia con sus funciones se cambia el nombre a jefe administrativo.

Se asigna el nombre de vendedor empresarial al puesto de vendedor institucional, se sugiere esta modificación por ser el encargado de atender a los clientes empresariales.

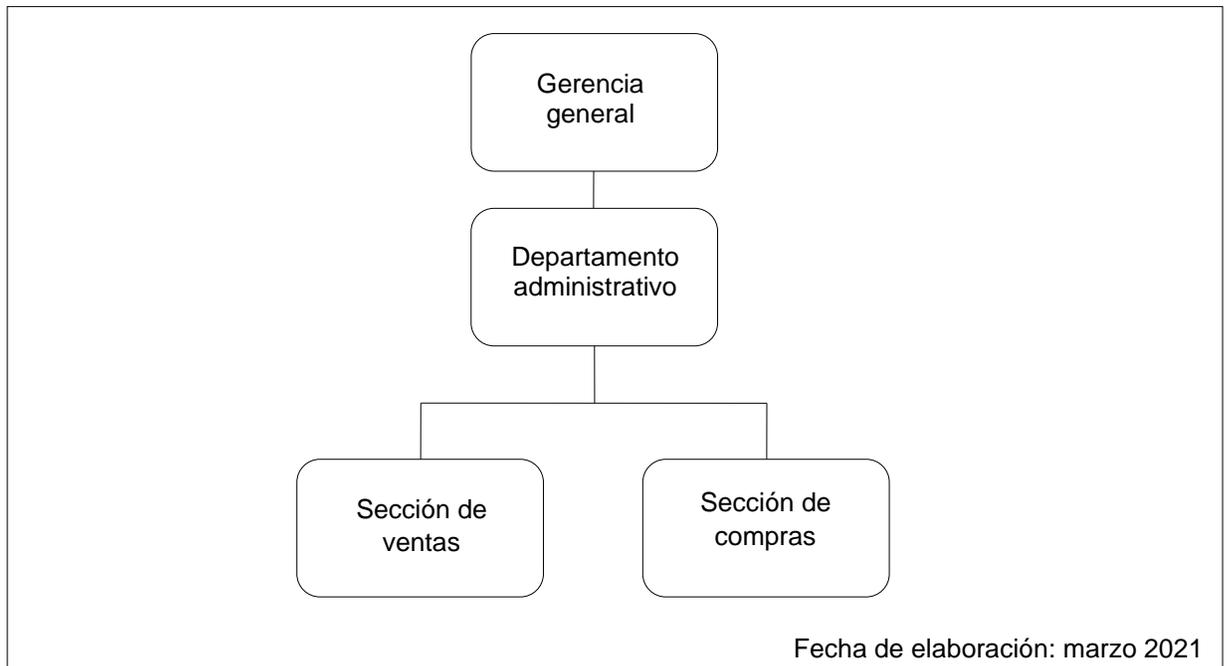
3.3.2.2 Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la unidad de análisis:

a. Organigrama general

Con el fin de facilitar la comprensión de los niveles organizacionales, líneas de autoridad y jerarquías, a continuación, se presenta el organigrama general de la empresa:

Gráfica 10
Organigrama general propuesto
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala



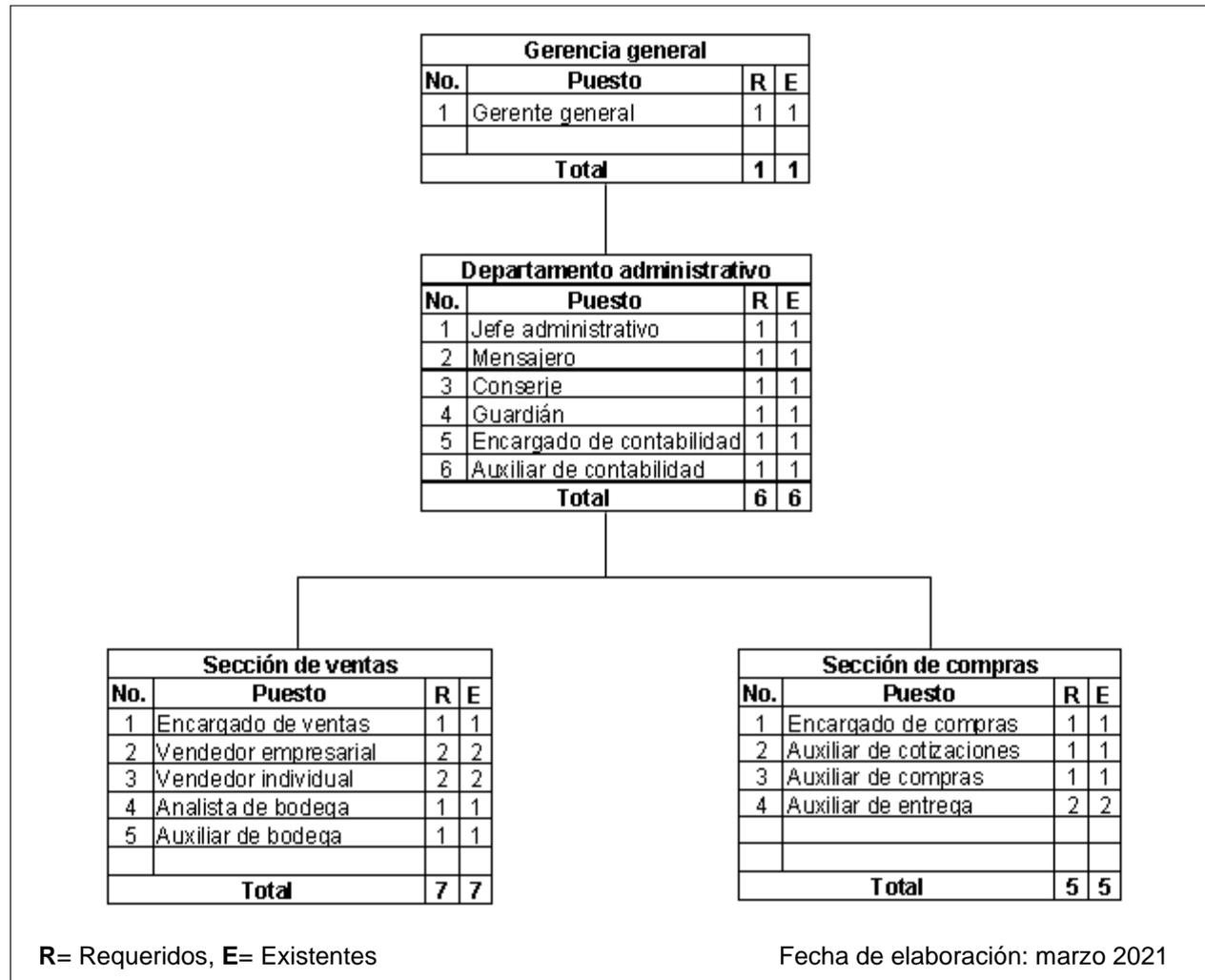
Fuente: elaboración propia. Marzo 2021.

Según las funciones realizadas actualmente por la secretaria, que pasa a ser jefe del departamento administrativo, el jefe de la sección de ventas y el jefe de la sección de compras, se propone el anterior organigrama general.

b. Organigrama nominal

A continuación, se presenta el organigrama nominal de la empresa donde se visualizan los puestos de trabajo y el número de plazas:

Gráfica 11
Organigrama nominal propuesto
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala



3.3.2.3 Diseño organizacional

A continuación, se presentan los componentes del diseño organizacional:

a. Tipo de estructura organizacional

El tipo de estructura es funcional, debido al giro de negocio de la unidad de análisis es necesario agrupar a los colaboradores según sus atribuciones, porque permite la especialización en las actividades diarias y fácil control de los resultados.

b. Dimensión y categorías de la estructura

La dimensión de la estructura organizacional, es vertical con los siguientes tres niveles: nivel estratégico, táctico y operativo; porque facilita el control del personal, se visualizan de forma clara las jerarquías y cada unidad administrativa tiene un superior a cargo.

c. Modelo del diseño

El modelo del diseño organizacional para la empresa es mecánico, con las siguientes características: autoridad de decisión centralizada, al establecer un solo superior para cada departamento; relaciones rígidas al establecer las líneas de mando y jerarquías; canales de comunicación formalizados al definir organigramas, planes y e instrumentos administrativos.

d. Tipo de departamentalización

La departamentalización para la unidad de análisis es por funciones, porque tiene la característica de propiciar la especialización de las actividades de

acuerdo a las funciones de cada unidad administrativa y al implementar organigramas da claridad a los colaboradores de su posición en la estructura y a quien deben reportar los resultados de su trabajo.

e. Tramo de control administrativo

El tramo de control para la empresa será estrecho o de crecimiento vertical, porque los jefes de departamento tendrán a su cargo de 1 a 5 personas, lo cual evitará duplicidad de atribuciones al recibir órdenes de un solo jefe, permitirá mayor control en los resultados de cada empleado, y una oportuna corrección en caso sea necesario.

f. Sistema de organización

El sistema de organización para la empresa es funcional, la autoridad responsabilidad será transmitida en una sola línea, de arriba hacia abajo y viceversa, del gerente general hacia los jefes de departamento y estos a su vez a los colaboradores que tienen a cargo.

No existirá dependencia total de una sola persona para la toma de decisiones, porque se delega autoridad, compromiso y responsabilidad sobre los jefes de departamento para que tomen las decisiones necesarias con el fin de lograr los resultados esperados.

3.3.2.4 Instrumentos de organización

A continuación, se presenta la descripción técnica de puestos y procedimientos a utilizar en la empresa:

a. Descripción técnica de puestos

A continuación, se detalla un ejemplo para cada nivel organizacional de la unidad de análisis:

Formato 15

Descripción de puestos nivel estratégico

Empresa que se dedica a la comercialización de repuestos para transporte pesado

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Descripción de puestos	
1. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Gerente general
Unidad administrativa:	Gerencia general
Le reporta a:	Ninguno
Le reportan:	Jefe del departamento administrativo
Fecha de elaboración:	marzo de 2021
2. Objetivo del puesto:	
Dirigir a la empresa al cumplimiento de su misión y visión por medio de una adecuada planeación estratégica, uso correcto de los recursos. Velar por el desarrollo constante de los colaboradores, crecimiento de la participación de mercado por medio de un excelente servicio y alta calidad de los productos.	
4. Atribuciones del puesto:	
Principales	
<ul style="list-style-type: none">- Firmar documentos legales en SAT, bancos y proveedores.- Revisar resultados semanales y mensuales de las unidades de la empresa.- Aprobar el plan operativo anual de la empresa.- Firmar cheques para pago a proveedores.- Autorizar créditos a clientes según políticas establecidas.-	
Secundarias	
<ul style="list-style-type: none">- Reuniones con clientes o proveedores.	

4. Especificación del puesto:

Preparación académica

- Licenciatura en Administración de empresas, Mercadotecnia, Ingeniería industrial o carrera a fin.

Experiencia

- 3 a 5 años en puestos similares.

Habilidades

- Dirección de personal
- Toma de decisión
- Trabajo en equipo
- Facilidad de hablar en público
- Orientado a resultados

Destrezas

- Estrategia de ventas y mercadeo, repuestos para transporte pesado, análisis de estados financieros

5. Responsabilidad:

Errores

- En la toma de decisiones y estrategias, en la administración de los recursos de la empresa.

Maquinaria o equipo

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto en el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Responsable de mantener una excelente relación con los dueños o gerentes de las empresas, jefe administrativo y encargados de ventas y compras.

Información confidencial

- Responsable de resguardar las estrategias y decisiones.

Supervisión

- Ninguno
- Supervisa a Vendedores, analista y auxiliar de bodega.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental
90%

Físico
10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Riesgo de sufrir estrés, tensión en los músculos, debido a la carga de trabajo.

Formato 16

Descripción de puestos nivel táctico

Empresa que se dedica a la comercialización

de repuestos para transporte pesado

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Descripción de puestos	
1. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Jefe de la sección de ventas
Unidad administrativa:	Sección de ventas
Le reporta a:	Jefe administrativo
Le reportan:	Vendedores, analista y auxiliar de bodega
Fecha de elaboración:	marzo de 2021
2. Objetivo del puesto:	
Brindar asesoría profesional en repuestos para transporte pesado a los vendedores y clientes con alto volumen de compra, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de la empresa a través de un excelente servicio.	
5. Atribuciones del puesto:	
Principales	
<ul style="list-style-type: none">- Velar por el cumplimiento de las metas del departamento de ventas.- Asesorar a vendedores de la empresa previo a cerrar negocios con clientes nuevos.- Promover propuestas de mejora que impulsen las ventas de la empresa.- Presentar informes semanales y mensuales a gerencia general del avance en la ejecución de ventas.- Evaluar las actividades de atención a la cartera de clientes realizada por los vendedores.- Implementar ofertas y promociones que impulsen la participación de mercado.	
Secundarias	
<ul style="list-style-type: none">- Conocer los productos nuevos que ingresan al mercado para actualizar catálogo.- Tomar decisiones sobre conflictos generales.	

4. Especificación del puesto:

Preparación académica

- Pensum cerrado en Administración de empresas, Mercadotecnia, Ingeniería industrial o carrera a fin.

Experiencia

- 2 a 5 años en puestos similares

Habilidades

- Manejo de personal, solución de problemas, trabajo en equipo, facilidad de hablar en público y orientado a resultados

Destrezas

- Estrategia de ventas
- Repuestos para transporte pesado
- Manejo de bases de datos

5. Responsabilidad:

Errores

- En la toma de decisiones y estrategias de ventas, y en la administración de los recursos de la organización.

Maquinaria o equipo

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto en el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Responsable de mantener una excelente relación con los dueños o gerentes de las empresas y vendedores.

Información confidencial

- Responsable de resguardar la información de la cartera de clientes.

Dinero / Valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- Jefe administrativo.
- Supervisa a Vendedores, analista y auxiliar de bodega.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental
90%

Físico
10%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos:

- Riesgo de sufrir enfermedades laborales, como estrés, tensión en los músculos, gastritis, problemas en los nervios debido a la carga de trabajo.

Formato 17

Descripción de puestos nivel operativo

**Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado**

Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Descripción de puestos	
1. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Auxiliar de entrega
Unidad administrativa:	Sección de compras
Le reporta a:	Encargado de compras
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	marzo de 2021
2. Objetivo del puesto:	
Entrega de repuestos a clientes por medio de una correcta manipulación de los paquetes y excelente servicio.	
6. Atribuciones del puesto:	
Principales	
<ul style="list-style-type: none">- Entregar los repuestos a los clientes en el tiempo promesa ofrecido a los clientes.- Cargar de manera segura los paquetes al transporte para evitar daños.- Manejar los vehículos de entrega.- Resguardar los repuestos en el proceso de entrega para evitar pérdidas.- Cumplir de forma eficiente con las rutas asignadas por el jefe del departamento de ventas.- Prestar un servicio de excelencia a los clientes atendidos.	
Secundarias	
<ul style="list-style-type: none">- Ninguna	
4. Especificación del puesto:	
Preparación académica	
<ul style="list-style-type: none">- Título de nivel medio.	

Experiencia

- 1 a 2 años en puestos similares.

Habilidades

- Conducción de moto y carro
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente

Destrezas

- Repuestos para transporte pesado

5. Responsabilidad:

Errores

- En el tiempo de entrega de repuestos, confundir piezas y medidas.

Maquinaria o equipo

- Debe velar por la correcta utilización de los vehículos asignados a su puesto en el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Responsable de mantener una excelente presentación al entregar los repuestos.

Información confidencial

- Responsable de resguardar la información de la cartera de clientes.

Dinero / Valores

- Responsable del resguardo de los repuestos en el proceso de entrega.

Supervisión

- Encargado de compras.
- Supervisa a: N/A.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental
20%

Físico
80%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones de ambiente en constante ruta y poco tiempo en oficina.

8. Riesgos:

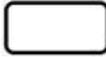
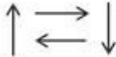
- Riesgo de sufrir tensión en los músculos por carga de repuestos y accidentes de tránsito en el proceso de entrega.

b. Descripción de procedimientos

Se establece un ejemplo para el área operativa de la unidad de análisis y para los flujogramas se toma como base la simbología ANSI, la cual se detalla a continuación:

- **Simbología ANSI**

American National Estándar Institute; Instituto Nacional Americano de Estándares

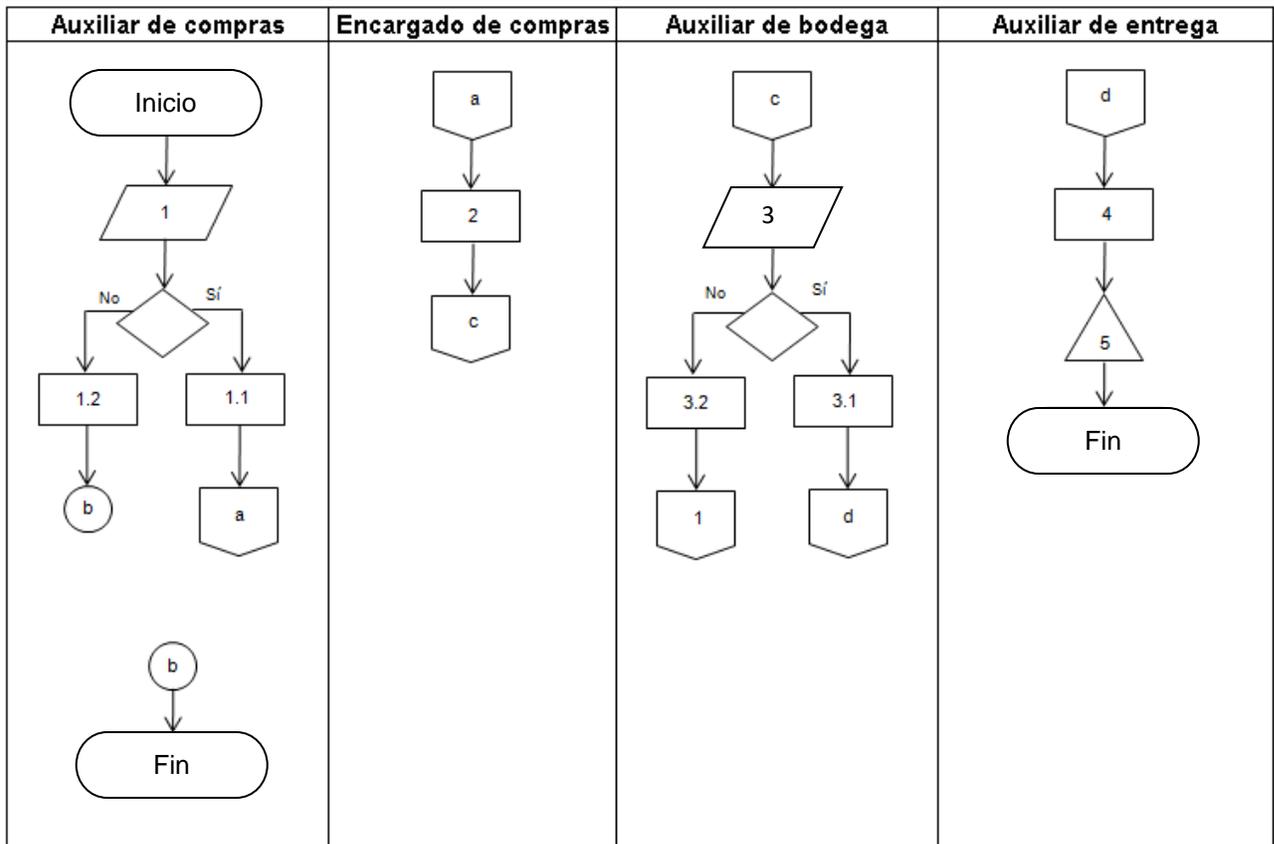
	Acción o actividad.
	Decisión o alternativa.
	Inicio o fin del proceso.
	Línea que conecta elementos del procedimiento.
	Conector o enlace de una parte del diagrama con otra de la misma actividad.
	Conector de página, indica que sigue el procedimiento en otra página.
	Revisión o evaluación.
	Documento.
	Archivo temporal.
	Archivo final.

Formato 18**Descripción de procedimientos área operativa****Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado****Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala**

Nombre de la empresa: "Repuestos, S.A."	Procedimiento 1	Hoja 1 de 3
Título: Entrega de repuestos a cliente	No. de pasos: 5	Fecha: Marzo 2021
Inicia: Auxiliar de compras	Termina: Auxiliar de entrega	Elaborado por: J F S G
Definición: El procedimiento de entrega de producto a cliente, describe los pasos que realizan los colaboradores de la empresa para hacer llegar los productos a los clientes.		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none">• Entregar los repuestos en un tiempo no mayor a 3 días.• Entregar el 100% de repuestos vendidos sin daños y faltantes.		
Normas específicas: <ul style="list-style-type: none">4. Los repuestos deben ser entregados en un tiempo no mayor a 3 días.5. Las ordenes de entrega deben estar firmadas por el encargado de compras6. El cliente debe firmar de recibido para entregarle los repuestos.		

Nombre de la empresa: "Repuestos, S.A."	Procedimiento 1	Hoja 2 de 3
Título: Entrega de repuestos a cliente	No. de pasos: 5	Fecha: marzo 2021
Inicia: Auxiliar de compras	Termina: Auxiliar de entrega	Elaborado: J F S G
Puesto	Paso	Actividad
Auxiliar de compras	1	Revisa orden de entrega 1.1 Sí está correcta, solicita firma a jefe de compras 1.2 No está correcta, devuelve para corregir
Encargado de compras	2	Firma orden de entrega
Auxiliar de bodega	3	Prepara repuestos 3.1 Si hay existencias, traslada repuestos al auxiliar de entrega 3.2 No hay existencias, devuelve orden al auxiliar de compras
Auxiliar de entrega	4	Entrega repuestos a cliente
Auxiliar de entrega	5	Archiva orden de entrega

Nombre de la empresa: "Repuestos, S.A."	Procedimiento 1	Hoja 3 de 3
Título: Entrega de repuestos a cliente	No. de pasos: 5	Fecha: Marzo 2021
Inicia: Auxiliar de compras	Termina: Auxiliar de entrega	Elaborado: J F S G



3.4 Presupuesto para implementar la propuesta

El presupuesto necesario para la implementación de la propuesta se detalla a continuación:

Cuadro 9

**Presupuesto para implementar la propuesta
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala**

No.	Descripción	Presupuesto
1	Estrategia FO: Participar en ferias y convenciones nacionales del sector motriz, con el objetivo de captar nuevos clientes para ampliar la participación en el mercado nacional y atender la demanda insatisfecha.	Q. 2,165.00
2	Estrategia FO: Realizar mercadeo directo e interactivo a clientes potenciales, por medio de la base de datos obtenida de las ferias y convenciones y así facilitar la atención a la creciente demanda.	Q. 2,900.00
3	Estrategia DO: Realizar un taller sobre gestión y desarrollo administrativo para implementar la nueva filosofía empresarial que permitirá atender la demanda insatisfecha y ampliar la participación en el mercado nacional.	Q. 2,035.00
4	Estrategia DO: Implementar un programa de capacitación para fomentar el conocimiento y aplicación de los descriptores de puestos y procedimientos que realiza cada colaborador y así hacer más eficiente y competitivo el equipo de trabajo.	Q. 465.00
5	Estrategia DA: Implementar programas y procesos administrativos eficientes para ser más competitivos en el mercado nacional.	Q. 705.00
6	Estrategia FA: Introducir una línea de productos genéricos enfocados a los clientes que los utilizan, con el fin de incrementar la cartera de clientes y ampliar la participación en el mercado nacional.	Q. 00.00
7	Provisión para: viáticos, impresiones e instalaciones	Q. 1,500.00
Total para la implementación=		Q. 9,770.00

3.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

A solicitud de la empresa no se tomaron en cuenta datos cuantitativos, por tal motivo a continuación, se presentan los beneficios cualitativos que se obtendrán al implementar la propuesta:

Propuesta	Beneficios
Misión, visión y valores formulados de manera técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Crear en el personal identidad y compromiso con lo que la empresa quiere lograr. • Tener claridad de lo que la empresa desea ser en tres años. • Enmarcar la forma correcta de actuar de los colaboradores en el trabajo.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a la empresa una base cuantitativa para la toma de decisiones.
Estrategias con base a la matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Dar claridad de cómo está el entorno donde realiza sus operaciones. • Tomar decisiones eficaces. • Maximizar las fortalezas y oportunidades. • Eliminar las debilidades y minimizar el impacto de las amenazas.
Planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la implementación de las estrategias. • Utilizar los recursos de la empresa de forma eficiente.
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Detallar la estructura de la empresa. • Asignar una posición en la estructura a cada colaborador. • Descentralizar el mando y asignar autoridad al jefe de departamento y encargados de unidad.
Establecimiento de las funciones principales de cada unidad administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar la duplicidad de funciones. • Equiparar la carga de trabajo. • Hacer el trabajo de forma eficiente.
Estandarización de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión correcta del recurso humano. • Delegar la autoridad, responsabilidad y toma de decisión que corresponde.
Definición de las jerarquías en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las relaciones de autoridad y responsabilidad. • Dar claridad a quien debe reportar cada colaborador
Descripción de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción clara de las atribuciones. • Definir las características necesarias para ocupar el puesto.
Descripción de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar de forma eficiente los recursos. • Evitar pérdida de tiempo y repuestos

3.6 Plan de acción para implementar la propuesta

A continuación, se presenta el plan de acción para realizar la reformulación de las funciones de planeación y organización en la unidad de análisis:

Cuadro 10
Plan de acción 7
Empresa que se dedica a la comercialización
de repuestos para transporte pesado
Ubicada en la zona 1 de Villa Canales, Guatemala

Nombre del plan: Reformulación de las funciones de planeación y organización.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto, mediano y largo plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante-investigador	03/01/2023	03/01/2023	Cañonera y refacción	n/a	Q. 00.00
2	Análisis de la propuesta.	Aprobar el 100% la propuesta en una reunión.	Gerente general	04/01/2023	04/01/2023	Reporte impreso	Q. 50.00	Q. 50.00
3	Instalación de rótulos.	Colocar el 100% de la filosofía empresarial y organigramas en lugares visibles en una reunión.	Jefe administrativo	12/01/2023	12/01/2023	Instalación	Q. 150.00	Q. 150.00
4	Implementación de estrategias.	Ejecutar el 100% de las estrategias a julio de 2023.	Gerente general	13/01/2023	15/07/2023	Estrategias	Q. 9,770.00	Q. 9,770.00
5	Seguimiento de la propuesta a implementar.	Verificar el 100% del avance de las actividades de la propuesta, de forma mensual.	Gerente general	31/01/2023	31/07/2023	Reporte Impreso	n/a	Q. 00.00
Costo total para la implementación =								Q. 9,970.00

CONCLUSIONES

Con base en los resultados de la investigación de campo se establece lo siguiente:

1. Las funciones de planeación y organización de la empresa han sido implementadas de forma empírica, debido a que los colaboradores desconocen los elementos e instrumentos necesarios para su correcta aplicación ha ocasionado deficiencias administrativas, con lo cual se comprueba la hipótesis número 1.
2. La filosofía empresarial presenta deficiencias en elementos importantes, las definiciones existentes fueron creadas únicamente por requisito para cotizar a los clientes potenciales, lo que ha provocado poca identificación y compromiso de los colaboradores en lo que la empresa desea alcanzar.
3. Los objetivos de la empresa no están definidos correctamente, la actividad principal es tomada como objetivo, pero esta no cumple con las características cuantitativas para evaluar si se están o no alcanzando los resultados.
4. La empresa no implementa planes de acción para detallar como se van a alcanzar las estrategias, asignar recursos, designar responsables de ejecución, definir fechas y avances de las acciones tomadas.
5. La estructura organizacional no está definida técnicamente, no existe un organigrama en el cual puedan ser visualizados los niveles organizacionales y presenta deficiencias porque los colaboradores reciben órdenes de dos o más personas, no se ha definido por escrito la autoridad, responsabilidad y actividades que corresponden a cada puesto de trabajo.
6. La unidad de análisis carece de un documento técnico que describa los puestos y procedimientos que tienen asignado los colaboradores, las acciones y lineamientos a seguir para lograr el objetivo de sus actividades diarias han sido aprendidas por experiencia propia.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se presentan a continuación, las recomendaciones:

1. Implementar la reformulación de las funciones de planeación y organización en la empresa, para aplicar con una base técnica los elementos e instrumentos de harán eficiente la administración de los recursos disponibles de la empresa.
2. Comunicar a los colaboradores de la empresa la filosofía empresarial para crear en ellos identidad y compromiso con los resultados que la empresa desea alcanzar.
3. Dar a conocer los objetivos para que las acciones de cada colaborador tengan una base cuantitativa y sea posible medir si se están alcanzando o no los resultados.
4. Ejecutar las estrategias establecidas por medio de los planes de acción, que facilitan asignar recursos de forma eficiente, designar responsables de ejecución, definir fechas y avances de las acciones tomadas.
5. Realizar la estructura organizacional para propiciar una división correcta del trabajo, que los colaboradores tengan claridad de su posición en la empresa, exista una línea de autoridad responsabilidad definida, descentralización de mando y eficiencia en la toma de decisiones.
6. Difundir la descripción técnica de puestos y procedimientos para crear una gestión adecuada del recurso humano y el logro de los objetivos de las actividades que los colaboradores realizan.

REFERENCIAS

1. Benavides, J. R. (2014). Administración. México. McGraw Hill.
2. Burbano, J. E. (2011). Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, dirección y control de recursos. México. McGraw Hill.
3. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México. McGraw Hill.
4. Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones. México. McGraw Hill.
5. Franklin, E., y Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional. México. Pearson.
6. Franklin, E. B. (2013). Organización de empresas. México. McGraw Hill.
7. Hernández, S., y Palafox, G. (2012). Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad. México. McGraw Hill.
8. Hodge, B. J., William P. A., y Lawrence, M. (2003). Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. México. Pearson.
9. Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2008). Dirección estratégica. España. Prentice Hall.
10. Luna, A. (2015). Proceso Administrativo. México. Patria.
11. Munch, L. (2010). Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México. Pearson.
12. Naumow, S. (2011). Organización total. México. McGraw Hill.
13. Porter, M. E. (2017). Ser competitivo. España. Deusto.
14. Reyes, J. (2007). Administración moderna. México. Limusa.

15. Robbins, S., y Coulter, M. (2005). Administración. México. Pearson.
16. Steffens, G., y Cadiat, A. (2017). El análisis PESTEL, asegure la continuidad de su negocio. Recuperado de: <https://a.co/hvYQvMA>.
17. Weihrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2017). Administración, una perspectiva global y empresarial. México. McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1
Boleta de encuesta

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de administración de empresas



No. _____

Dirigido a: Personal operativo de la empresa

Objetivo: Obtener la información necesaria para conocer la situación actual de la empresa y con base en ello proponer la solución más viable.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales se le pide por favor responder en el paréntesis colocando una "X" en la respuesta más objetiva y ampliar la misma donde se le solicite. La información proporcionada es con fines estudiantiles y será estrictamente confidencial.

SERIE I: Información general

1. Puesto que desempeña actualmente en la empresa

2. Tiempo de trabajar para la empresa

Menos de 1 año () De 1 a 3 años () Más de 3 años ()

3. Tiempo de desempeñar el puesto actual

Menos de 1 año () De 1 a 3 años () Más de 3 años ()

4. Nivel académico

Primaria de 1ro. a 6to. () Básicos de 1ro. a 3ro. () Diversificado ()

Universitario () Especifique la carrera _____

SERIE II: Información específica

5. ¿Conoce cuál es la actividad principal de la empresa?

Si () No ()

Especificar _____

6. ¿Sabe que es lo que la empresa desea alcanzar en 3 años?

Si () No ()

Detallar _____

7. ¿De los siguientes valores cuáles aplica en su trabajo?

**Puede elegir varios*

Servicio () Amabilidad () Confianza () Honestidad ()

Excelencia () Compromiso () Respeto ()

Otros () Especifique 1. _____ 2. _____ 3. _____

8. ¿Sabe cuál es el fin de su trabajo diario y en que contribuye a la empresa?

Si () No ()

Especifique _____

9. ¿Usted qué es lo que hace para alcanzar sus metas?

Detallar _____

10. ¿Conoce las políticas para realizar sus atribuciones diarias?

Si () No ()

Especifique _____

11. Mencione 3 ejemplos de lo que no está permitido realizar en su puesto de trabajo

1. _____ 2. _____ 3. _____

12. A continuación, describa 2 actividades que realiza a diario y detalle los pasos a seguir

Nombre actividad 1: _____

Pasos para realizar actividad 1

Nombre actividad 2: _____

Pasos para realizar actividad 2

13. ¿Existe un organigrama que represente como está estructurada la empresa?

Si () No ()

Detalle _____

14. ¿De qué puesto recibe instrucciones para realizar sus actividades diarias?

15. ¿Cuál es el puesto de la persona a quien reporta el resultado de su trabajo?

¿Las instrucciones para realizar sus actividades son claras y específicas?

Si () No ()

Detalle _____

16. ¿Cuándo ingresó a la empresa le proporcionaron información escrita de sus actividades y responsabilidades?

Si () No ()

Si su respuesta es "Si" por favor responda lo siguiente:

¿Por qué medio las conoció? _____

¿Quién se las proporcionó? _____

Si su respuesta es “No” por favor responda lo siguiente:
¿Cómo aprendió a realizar sus actividades?

17. ¿Con quién coordina las actividades que realiza diariamente?

Según la respuesta anterior, ¿Cómo lo hacen?

18. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para organizar y presentar resultados de las actividades de su área?

Diario () Semanal () Mensual () Nunca ()

Según la respuesta anterior ¿Quiénes participan en las reuniones?

19. Tienen algún reporte donde lleven el control de sus resultados

Si () No ()

Según la respuesta anterior ¿Cómo lleva el control de sus resultados?

20. ¿Realiza otras actividades ajenas a su puesto de trabajo?

Si () No ()

Explique _____

21. ¿Usted toma decisiones en su puesto de trabajo?

Si () No ()

Si su respuesta es “Si”, ¿Qué tipo de decisiones toma?

Si su respuesta es “NO”, Explique porque no toma decisiones

22. Por favor haga una lista del equipo, instrumentos o herramientas necesarias para realizar trabajo.

23. Por favor haga una lista de los puestos de otras áreas con los que usted se relaciona en su puesto de trabajo. (relación laboral, no personal)

24. ¿Actualmente tiene personas a su cargo?

Si () No ()

Si su respuesta es “Si”, Indique:

¿Cuántas personas? _____

¿Nombre de los puestos bajo su supervisión directa?

¿Con qué frecuencia su jefe inmediato superior le brinda asesoría o retroalimentación?

Diario () Semanal () Mensual () Nunca ()

25. Describa los requisitos mínimos necesarios para desempeñar su puesto:
Educación:

Primaria de 1ro. a 6to.() Básicos de 1ro. a 3ro. () Diversificado ()
Universitario () Especifique la carrera _____

Años de experiencia necesaria

Detalle en qué área _____
Detalle porqué _____

Habilidades (mentales)

Detalle cuáles _____
Detalle porqué _____

Destrezas (físicas)

Detalle cuáles _____
Detalle porqué _____

26. ¿De los siguientes enunciados cuáles considera que son positivos y cuáles negativos para la empresa?

	Positivo	Negativo	Por qué
Equipo de cómputo	()	()	_____
Redes sociales y página web	()	()	_____
Formatos de reportes y control	()	()	_____
Uniformes	()	()	_____
Cantidad de inventario	()	()	_____
Horarios de trabajo	()	()	_____
Comisiones de venta	()	()	_____

Filosofía empresarial	()	()	_____
	Positivo	Negativo	Por qué
Manual de normas y procedimientos	()	()	_____
Experiencia de los colaboradores en el trabajo	()	()	_____
Alianzas comerciales	()	()	_____
Cartera actual de clientes	()	()	_____
Productos difíciles de conseguir para el cliente y que la competencia no vende	()	()	_____
Otros, especifique			

27. ¿De los siguientes enunciados cuales considera oportunidades y cuales amenazas para la empresa?

	Oportunidad	Amenaza	Por qué
Derivado al incremento de ventas los clientes amplían sus flotillas de camiones	()	()	_____
Demanda de repuestos discontinuados	()	()	_____
Crédito con proveedores por compras constantes	()	()	_____
Acuerdos fronterizos con países vecinos	()	()	_____
Ferias y convenciones automotrices	()	()	_____

	()	()	
Vía Alternativa Sur (VAS)	()	()	_____
Oportunidad		Amenaza	Por qué
Clientes utilizan cada vez más productos genéricos	()	()	_____
Precios para poder representar una marca	()	()	_____
Competencia otorga a clientes crédito por volumen de compra alto	()	()	_____
Infraestructura vial del país	()	()	_____
Nuevos competidores	()	()	_____
Precios de aranceles para importaciones	()	()	_____
Competidores son distribuidores únicos de las marcas más vendidas en Guatemala	()	()	_____
Posicionamiento de mercado actual de competencia	()	()	_____
Disposiciones presidenciales respecto a horario de labores y actividades en el sector privado	()	()	_____
Para repuestos de uso constante se prefiere el precio antes que la calidad	()	()	_____

Clientes por tradición utilizan una marca específica que solo la competencia vende () ()

	Oportunidad	Amenaza	Por qué
Competencia posee herramientas para detección temprana de reparación	()	()	<hr/>
Catálogo electrónico de productos	()	()	<hr/>
Empaques biodegradables como un incentivo de venta	()	()	<hr/>
Transporte pesado como principal medio de movilización de carga pesada en Guatemala	()	()	<hr/>
Otros, especifique			<hr/>

¡Muchas Gracias!