



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Gestión Industrial

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA LA  
EMPRESA INSTALACIONES Y VENTAS ALDANA PARA INCREMENTAR SU  
COMPETITIVIDAD**

**Ing. Cristihan Israel Carrillo Aldana**

Asesorado por el M.Sc. José Luis Duque Franco

Guatemala, septiembre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA LA  
EMPRESA INSTALACIONES Y VENTAS ALDANA PARA INCREMENTAR SU  
COMPETITIVIDAD**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**ING. CRISTIHAN ISRAEL CARRILLO ALDANA**  
ASESORADO POR EL M.Sc. ING. JOSE LUIS DUQUE

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**MAESTRO EN GESTIÓN INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| DECANO     | Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada |
| VOCAL I    | Ing. José Francisco Gómez Rivera      |
| VOCAL II   | Ing. Mario Renato Escobedo Martínez   |
| VOCAL III  | Ing. José Milton De León Bran         |
| VOCAL IV   | Br. Kevin Vladimir Armando Cruz       |
| VOCAL V    | Fernando José Paz González            |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez       |

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ LA DEFENSA DE TESIS**

|             |                                      |
|-------------|--------------------------------------|
| DECANO      | Ing. Aurelia Anabela Cordova Estrada |
| DIRECTOR    | Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí        |
| EXAMINADOR  | Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval |
| EXAMINADORA | Dra. Aura Marina Rodríguez Pérez     |
| SECRETARIO  | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez      |

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA INSTALACIONES Y VENTAS ALDANA PARA INCREMENTAR SU COMPETITIVIDAD**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 17 de octubre de 2017.

**Ing. Cristihan Israel Carrillo Aldana**



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**Decanato**  
**Facultad de Ingeniería**  
**24189101 - 24189102**

DTG. 452.2021.

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA INSTALACIONES Y VENTAS ALDANA PARA INCREMENTAR SUCOMPETITIVIDAD**, presentado por el Ingeniero Cristihan Israel Carrillo Aldana, estudiante de la **Maestría en Artes en Gestión Industrial**. y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, septiembre de 2021.

AACE/cc



**Guatemala, septiembre de 2021**

LNG.EEP.OI.010.2021

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al Trabajo de Graduación titulado:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA INSTALACIONES Y VENTAS ALDANA PARA INCREMENTAR SU COMPETITIVIDAD”**

presentado por **Cristihan Israel Carrillo Aldana** quien se identifica con carné **200915640** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión industrial** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

*“Id y Enseñad a Todos”*

  
**Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí**  
Director



**Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería**

Guatemala, 27 de abril de 2021

Maestro  
Edgar Darío Álvarez Cotí  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Presente.

Estimado Mtro. Álvarez:

Por este medio le informo que he revisado y aprobado el **informe final** del trabajo de graduación titulado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA INSTALACIONES Y VENTAS ALDANA PARA INCREMENTAR SU COMPETITIVIDAD”** Del estudiante Cristihan Israel Carrillo Aldana, del programa de Maestría en **Artes en Gestión Industrial**.

Con base en la evaluación realizada hago constar la originalidad, calidad, validez, pertinencia y coherencia según lo establecido en el *Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobados por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014*. Cumpliendo tanto en su estructura como en su contenido, por lo cual el protocolo evaluado cuenta con mi aprobación.

*“Id y Enseñad a Todos”*



**M.A. Carlos Humberto Aroche Sandoval**  
**Coordinador de Gestión Industrial**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Facultad de Ingeniería**

Guatemala, abril de 2021.

M.A. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí

Director

Escuela de Estudios de Postgrado

Presente

Estimado M.A. Ing. Álvarez Cotí

Por este medio informo a usted, que he revisado y aprobado el Trabajo de Graduación y el Artículo Científico: **"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA INSTALACIONES Y VENTAS ALDANA PARA INCREMENTAR SU COMPETITIVIDAD"** del estudiante **Cristihan Israel Carrillo Aldana** del programa de Maestría en **Gestión Industrial**, identificada con número de carné: **200915640**.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.

Ing. JOSÉ LUIS DUQUE FRANCO; M.Sc.  
Ingeniero Industrial  
Colegiado No. 5459

MSc. Ing. José Luis Duque Franco

Colegiado No. 5459

Asesor de Tesis

## **ACTO QUE DEDICO A:**

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Al Eterno</b>    | Por ser un soporte y una fuente incondicional de recursos durante el proceso de mi formación académica y haber alcanzado este logro.  |
| <b>Mi padre</b>     | Luis Carrillo por su apoyo incondicional, por su esfuerzo, amor y sobre todo por ser un guía y ejemplo para mí, sin Él este logro no hubiera sido posible.                        |
| <b>Mi madre</b>     | Mildred de Carrillo por ser mi gran apoyo, por su esfuerzo, dedicación y ser en todo tiempo un ejemplo de amor, comprensión y lucha, sin ella este logro no hubiera sido posible. |
| <b>Mis abuelos</b>  | Israel Aldana por su ayuda y Teresa Díaz por su apoyo y amor en todo momento.   |
| <b>Mi tío</b>       | Sergio Aldana por su apoyo en todo momento, su amor y ser como un segundo padre para mí.  |
| <b>Mis hermanos</b> | Job, Mildred, Jeffrey Carrillo Aldana por su amor, ayuda y comprensión y darme momentos inigualables en mi vida.  |

**Mis sobrinos**

Jahiro y Luisa Carrillo Aldana que este triunfo sea un ejemplo de superación para ustedes y que luchen por sus sueños.

**Mi esposa**

Dajann García por ser el amor de mi vida, mi complemento perfecto y mi ayuda idónea en todo tiempo durante este proceso, a ti todo mi amor.

**Mi hija**

Maddie Carrillo por ser la fuente de mi inspiración para terminar esta etapa de mi vida y por ser un motivo para luchar, perseverar y ser un buen ejemplo para ella.

**Demás familiares**

Por su amor, apoyo y cariño.

**Amigos**

Por haberme brindado su amistad, apoyo y cariño durante esta etapa. Carlos Arriaga, Antonio Camargo, Julio Cáceres, Amadeo García, Oscar Morales, Gustavo Van Houtven, Lakshmana Rodriguez, David Echeverría, Daniel Echeverria, Marvyn García y José Rios

## **AGRADECIMIENTOS A:**

|   |  |
|---|--|
| <b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b> | Por haber abierto sus puertas para mi formación académica y ser mi alma máter y permitirme obtener este logro.   |
| <b>Facultad de Ingeniería</b>                 | Por el compromiso de formarme académicamente y ser un profesional competente.  |
| <b>Mis catedráticos</b>                       | Por compartir sus conocimientos y ser una importante influencia para mí.   |
| <b>Mi asesor</b>                              | Ing. José Duque por el apoyo brindado con su asesoría durante la realización del presente trabajo de graduación y compartir sus conocimientos desinteresadamente en cualquier momento. |
| <b>Instalaciones y Ventas Aldana</b>          | Por brindarme la oportunidad de realizar este trabajo y su apoyo incondicionalmente.   |



|      |          |   |    |
|------|----------|---|----|
|      | 1.2.3.2. | Elementos del cuadro de mando integral.....   | 14 |
| 1.3. |          | Competitividad.....   | 14 |
|      | 1.3.1.   | Estrategia y competitividad.....  | 15 |
| 1.4. |          | Análisis interno.....   | 15 |
|      | 1.4.1.   | Metodologías de autoevaluación.....   | 16 |
| 1.5. |          | Análisis del entorno específico.....  | 16 |
| 2.   |          | DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 19 |
| 3.   |          | PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....   | 23 |
| 3.1. |          | Identificación de la problemática presentada en la empresa Instalaciones y ventas Aldana..... | 23 |
|      | 3.1.1.   | Análisis interno.....   | 23 |
|      | 3.1.2.   | Análisis del entorno específico.....  | 35 |
|      | 3.1.3.   | Análisis DAFO.....  | 40 |
| 3.2. |          | Formulación de la estrategia para la empresa Instalaciones y ventas Aldana.....               | 45 |
|      | 3.2.1.   | Establecimiento de misión, visión y valores.....  | 46 |
|      |          | 3.2.1.1. Misión.....  | 46 |
|      |          | 3.2.1.2. Visión.....  | 46 |
|      |          | 3.2.1.3. Valores.....   | 46 |
|      | 3.2.2.   | Gap estratégico.....  | 47 |
|      | 3.2.3.   | Identificación de alternativas estratégicas.....  | 48 |
|      |          | 3.2.3.1. Alternativas estratégicas a partir del DAFO.....                                     | 48 |
|      |          | 3.2.3.2. Resultados del Perfil estratégico.....   | 49 |
|      | 3.2.4.   | Selección de estrategia.....  | 52 |
|      |          | 3.2.4.1. Ejes estratégicos.....   | 53 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 3.2.5.   | Resultados del método Delphi .....   | 54 |
| 3.3.     | Determinar los beneficios de la utilización de la gestión<br>estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana ..... | 56 |
| 3.3.1.   | Construcción del cuadro de mando integral .....  | 58 |
| 3.3.1.1. | Identificación de objetivos<br>estratégicos.....   | 59 |
| 3.3.1.2. | Mapa estratégico .....   | 60 |
| 3.3.1.3. | Indicadores estratégicos y sus metas ..  | 62 |
| 3.3.1.4. | Identificación de iniciativas<br>estratégicas.....   | 64 |
| 3.3.2.   | Seguimiento y mejora.....  | 67 |
| 4.       | DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....   | 69 |
| 4.1.     | Objetivo de la investigación.....  | 69 |
| 4.2.     | ¿Que se ha investigado y como se ha realizado? .....   | 69 |
| 4.3.     | Se obtuvo del análisis de validez interna.....   | 69 |
| 4.4.     | Validez externa.....   | 71 |
|          | CONCLUSIONES .....   | 75 |
|          | RECOMENDACIONES .....  | 77 |
|          | REFERENCIAS.....   | 79 |
|          | APÉNDICES.....   | 85 |



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | Proceso de gestión estratégica.....                                | 6  |
| 2. | Fuerzas competitivas.....  | 17 |
| 3. | Diagrama de gap estratégico.....                                   | 48 |
| 4. | Ejes estratégicos.....   | 53 |
| 5. | Proceso de construcción del cuadro de mando integral .....         | 58 |
| 6. | Mapa estratégico de la empresa instalaciones y ventas aldana ..... | 61 |
| 7. | Matriz de priorización .....                                       | 68 |

### TABLAS

|       |  |      |
|-------|--|------|
| I.    | Cuadro de variables.....   | XXI  |
| II.   | Tipo de muestra.....   | XXII |
| III.  | Recopilación de las aportaciones del criterio de liderazgo. ....                     | 24   |
| IV.   | Recopilación de las aportaciones del criterio de política y estrategia. ....         | 25   |
| V.    | Recopilación de las aportaciones del criterio de personas. ....                      | 26   |
| VI.   | Recopilación de las aportaciones del criterio de alianzas y recursos. ....           | 28   |
| VII.  | Recopilación de las aportaciones del criterio de procesos. ....                      | 31   |
| VIII. | Recopilación de las aportaciones del criterio de resultados en los<br>cliente.....   | 33   |
| IX.   | Recopilación de las aportaciones del criterio de resultados en las<br>personas. .... | 34   |
| X.    | Recopilación de las aportaciones del criterio de resultados en la<br>sociedad.....   | 34   |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| XI.    | Recopilación de las aportaciones del criterio de resultados clave..... | 35 |
| XII.   | Resultados del entorno específico .....                                | 36 |
| XIII.  | Análisis dafo .....  | 41 |
| XIV.   | Perfil estratégico interno de la empresa .....                         | 50 |
| XV.    | Perfil estratégico del entorno específico.....                         | 51 |
| XVI.   | Resultados de primera ronda .....                                      | 55 |
| XVII.  | Resultados de segunda ronda .....                                      | 56 |
| XVIII. | Indicadores estratégicos y sus metas.....                              | 62 |
| XIX.   | Iniciativas estratégicas.....  | 64 |

## LISTA DE SÍMBOLOS

| <b>Símbolo</b> | <b>Significado</b>      |
|----------------|-------------------------|
| $\leq$         | Menor o igual           |
| %              | Porcentaje              |
| Q              | Quetzales guatemaltecos |



## GLOSARIO

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>AGEXPORT</b>            | Asociación Guatemalteca de Exportadores.   |
| <b><i>Benchmarking</i></b> | Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado. |
| <b>CCI</b>                 | Centro del Comercio Internacional (CCI).   |
| <b>CEPAL</b>               | Comisión Económica para América Latina y el Caribe.  |
| <b>CMI</b>                 | Cuadro de mando integral.  |
| <b>Competitividad</b>      | Se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.   |
| <b>DAFO</b>                | Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.   |
| <b>EFQM</b>                | Las siglas EFQM hacen referencia a European Foundation for Quality Management, una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 empresas  |

europeas, con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo.

**Ecoeficiencia**

Es la ratio entre el valor añadido de lo que se ha producido y el impacto ambiental añadido que ha costado producirlo.

**MINECO**

Ministerio de Economía de Guatemala.

**Mipymes**

Micro, pequeñas y medianas empresas.

**PIB**

Producto Interno Bruto.

## RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo de investigación, es diseñar un modelo de gestión estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana con el propósito de incrementar su competitividad. La investigación contiene las acciones estratégicas necesarias las cuales ayudarán al cumplimiento de la estrategia y de sus objetivos estratégicos. De igual forma se realizó un mapa estratégico el cual es una herramienta para visualizar como los objetivos son soportados unos con los otros y de cómo estos ayudarán al cumplimiento de la estrategia.

Los principales resultados obtenidos durante la investigación, fueron la identificación de la problemática presentada en la empresa Instalaciones y ventas Aldana. Así como el establecer la herramienta de gestión a utilizar para diseñar posteriormente el modelo de gestión estratégica para dicha empresa. Por último se logró determinar alternativas estratégicas en la empresa, las cuales serán desplegadas mediante el Cuadro de Mando Integral.

La herramienta Cuadro de Mando Integral promueve el crecimiento, puesto que está enfocada hacia los resultados estratégicos y no solo a los resultados operativos. Por lo tanto clarifica las metas proporcionando una imagen de cómo contribuyen los esfuerzos para lograr los objetivos. También promueve la responsabilidad permitiendo que los empleados participen e implementen las medidas que les competen proveyendo transparencia en los resultados.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se trata de una sistematización del proceso de gestión de la empresa, dado que el modelo propuesto permite convertir la misión y la visión en medidas concretas de actuación en la organización. Es decir, lo abstracto y meramente se convierte en acciones concretas a las que se les puede hacer un seguimiento y una retroalimentación.

La empresa Instalaciones y ventas Aldana es administrada de manera empírica, no tiene definidas metas y objetivos, ni planes concretos que busquen elevar su competitividad en un tiempo determinado. Limitando la eficiencia y productividad de las actividades administrativas y gerenciales.

El modelo de gestión estratégica propuesto opera mediante el Cuadro de Mando Integral, el cuál es el encargado de desplegar las estrategias propuestas. Éste ha demostrado ser la herramienta más eficaz para el despliegue y gestión de la estrategia porque permite que ésta sea desplegada a través de todas las perspectivas del negocio.

El presente trabajo de investigación propone un auténtico proceso de gestión estratégica el cual contribuirá a incrementar la eficiencia de la empresa al momento de tomar decisiones y que éstas sean basadas en información actualizada. Y que a su vez influirá en el aumento de su competitividad dentro de su nicho de mercado.

El modelo de gestión estratégica promueve el crecimiento puesto que está enfocada hacia los resultados estratégicos y no solo a los resultados operativos.

De igual manera clarifica las metas, proporcionando una imagen de cómo se contribuye a los esfuerzos para lograr los objetivos. Dentro de los beneficios esperados es lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, mediante el correcto despliegue de la estrategia definida la cual es una estrategia de expansión interna.

La investigación fue desarrollada en cuatro fases, la primera fase consistió en la identificación de la problemática presentada en la empresa Instalaciones y ventas Aldana, la segunda fase fue el establecimiento de la metodología a utilizar para el diseño del modelo de gestión estratégica. De igual modo, la tercera fase se basó en la determinación de ventajas competitivas y por último como producto final, se elabora la propuesta del diseño de un sistema de gestión estratégica.

El trabajo de investigación fue realizado de manera satisfactoria dado que se contó con la disponibilidad de los recursos necesarios para poder llevarla a cabo en cada una de las fases propuestas cumpliendo con los objetivos fijados.

En el primer capítulo se plantearon los aspectos del marco teórico donde se realizó la investigación de los procesos de gestión estratégica así como los conceptos que contempla la gestión y competitividad.

En el segundo capítulo se detalla el desarrollo de la investigación, en el cual se describen las cuatro fases en las que fue desarrollada la investigación. En el tercer capítulo se efectuó la presentación de resultados de la investigación detallando el proceso desde la identificación de la problemática hasta el diseño de gestión estratégica propuesto.

Finalmente, en el cuarto capítulo se llevó a cabo la discusión de resultados obtenidos en el cual se realizó el análisis externo e interno de la investigación.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Instalaciones y ventas Aldana cuenta con una administración empírica lo cual ejerce un impacto en las operaciones generales de esta misma y sus empleados. La empresa no tiene definidas metas y objetivos, ni planes concretos para alcanzar en un tiempo determinado. Tampoco existe un plan de negocios establecido limitando la eficiencia y productividad de las actividades administrativas y gerenciales, dado que no hay directrices en la toma de decisiones para alcanzar una meta u objetivo para la empresa dando como resultado incompetencia para la misma.

- Pregunta central

¿Cómo un diseño de gestión estratégica incrementará la competitividad en una empresa de instalaciones y ventanas?

- Preguntas secundarias

¿Cuál es la problemática que se presenta en la empresa Instalaciones y ventas Aldana?

¿Cuál es el proceso de formulación de estrategia que se debe utilizar en la empresa Instalaciones y ventas Aldana?

¿Cuáles son los beneficios que tiene la utilización de la gestión estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana?



# OBJETIVOS

## General

Diseñar un modelo de gestión estratégica para la empresa Instalaciones y ventas Aldana para incrementar su competitividad.

## Específicos

- Identificar la problemática que se presenta en la empresa Instalaciones y ventas Aldana.
- Establecer el proceso de formulación de estrategia a utilizar en la empresa Instalaciones y ventas Aldana con el modelo propuesto.
- Determinar los beneficios de la utilización de la gestión estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana.



## RESUMEN METODOLÓGICO

El tipo de enfoque seleccionado es un enfoque cuantitativo ya que se empleó la observación y entrevistas con colaboradores durante el desarrollo de la investigación iniciando con el diagnóstico de la organización, observando la situación en la que se encuentra la empresa identificando de esta manera debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, hechos, situaciones, rasgos y características del objeto de estudio. De esta manera se formuló una solución por medio de las herramientas de gestión.

Se identificaron aspectos que son fundamentales para el estudio de la investigación, se emplearon variables cualitativas para determinar aspectos importantes para la competitividad con la finalidad de lograr ser más eficientes en sus atribuciones en los puestos de trabajo permitiendo de esta manera que el cliente externo obtenga servicios más eficientes y confiables.

El presente trabajo de investigación se clasifica dentro del tipo no experimental ya que se describen y hace reseña de las características o rasgos de la situación objeto de estudio. Igualmente tiene un diseño no experimental ya que no se realizaron análisis en laboratorios o se demostraran teorías y no se van a manipular variables.

El problema se delimito y la solución está basada en cuatro objetivos específicos. Estos fueron determinados por medio de variables cualitativas, dichas variables están conformadas en función de observación y evaluaciones de fenómenos que se presentarán en el análisis de la gestión de la empresa.

El tipo de estudio seleccionado es del tipo descriptivo, dado que se detallan los eventos básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Se identificaron formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación y se trató de descubrir y comprobar la posible asociación entre variables.

El trabajo tiene un alcance descriptivo puesto que el propósito es conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos administrativos de la empresa y personas. No se limitó solamente a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables como la relación y congruencia que debe existir entre una misión, visión y sus objetivos estratégicos, entre otras. Aplicando así, de esta manera el método deductivo para identificar explicaciones particulares contenidas en los aspectos prácticos. El método deductivo refleja las consecuencias que conllevan la aplicación e implementación de una adecuada gestión en la empresa Instalaciones y Ventas Aldana.

Se tienen dos tipos de variables, variables dependientes e independientes las cuales son importantes para determinar los resultados de la investigación. Dichas variables también son de tipo continuo anuales, debido a que se midieron atributos que pueden tomar números infinitos de valores. Se manejaron variables continuas ya que los valores que se toman son valores cualitativamente distintos, por lo que las variables a emplear son las siguientes:

Tabla I. Cuadro de variables

|             | OBJETIVO  | VARIABLE  | INDICADOR  |
|-------------|---|---|--|
| General     | Diseñar un modelo de gestión estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana para incrementar su competitividad | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión</li> <li>Competitividad</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad</li> <li>Indicador de competitividad Global</li> <li>Crecimiento con rentabilidad</li> <li>Expansión</li> </ul>   |
|             | Identificar la problemática que se presenta en la empresa Instalaciones y ventas Aldana.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Debilidades</li> <li>Amenazas</li> <li>Fortalezas</li> <li>Oportunidades</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz FODA</li> </ul>  |
| Especificos | Establecer el proceso de formulación de estrategia a utilizar en la empresa Instalaciones y ventas Aldana.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de Estrategia</li> <li>Método Delphi</li> </ul>   |
|             | Determinar los beneficios de la utilización de la gestión estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos estratégicos</li> <li>Rentabilidad</li> <li>Eficiencia</li> <li>Productividad</li> <li>Iniciativas estratégicas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Margen neto de utilidad = Utilidad neta/ Ventas netas</li> <li>Eficiencia= Recursos planificados/Recursos utilizados</li> <li>Productividad= Bienes y servicios producidos/Trabajo, energías, materiales</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

El tipo de muestreo utilizado fue aleatorio simple, considerándose eficaz dado que el tamaño de la población no es grande por lo tanto todos los empleados del departamento tuvieron la probabilidad de ser escogidos para estudio.

Tabla II. **Tipo de muestra**

| <b>Indicador</b>                      | <b>Población</b>                        | <b>Objetivo</b>   | <b>Nivel de confiabilidad</b>                                    |
|---------------------------------------|---|---|--|
| Tamaño de muestra<br>Población finita | Personal del área administrativa<br>N=5 | Medir la muestra necesaria para realizar el análisis interno y proceso de formulación de estrategia | El nivel de confiabilidad de la muestra se calculó para un 95 %. |

Fuente: elaboración propia.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{5 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.05^2(5 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05}$$

$$n = \frac{4.8020}{0.9704} = 4.74 \cong 5$$

El tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95 % fue de 5 personas por lo que se utilizó toda la población.

# 1. MARCO TEÓRICO

La finalidad de este capítulo es orientar y situar el problema de investigación en un conjunto de definiciones y conocimientos, ofreciendo conceptos de términos que serán empleados durante el análisis del presente tema.

## 1.1. Industria de ventanas e instalaciones

La industria de la ventanera y puertas en aluminio, es la que corta, ensambla e instala puertas y ventanas acorde a diseños, medidas y acabados solicitados por el cliente; utilizando como materia prima planchas de vidrio que por su tamaño requieren destreza y equipo adecuado para maniobrarlas, así como de variedad de perfiles en aluminio, principalmente el perfil liviano y el estándar.

Según Bembibre (2013), “la palabra instalación hace referencia a una estructura que puede variar en tamaño y que es dispuesta de manera particular para cumplir un objetivo específico” (p. 13).

Siempre que se hable de instalación se está haciendo referencia a elementos artificiales y no naturales, creados y dispuestos de tal manera por el hombre.

Normalmente, la palabra instalación nos recuerda al montaje de elementos que son ensamblados para funcionar posteriormente de una manera particular.

El diseño y la distribución de las instalaciones son decisiones previamente analizadas y posteriormente seleccionadas que permiten a la organización llegar a sus objetivos.

Según Bembibre (2013), “entiende que una empresa que se dedica al servicio de instalaciones gestiona un conjunto de medios o recursos necesarios para llevar a cabo los procesos de fabricación y de servicio dentro de una organización” (p. 15).

### **1.1.1. Tipos de productos e instalaciones**

La empresa se dedica al ramo de venta e instalación de puertas y ventanas.

Las ventanas y las puertas conectan el interior de una casa al exterior, proporcionan ventilación y la luz del día son importantes elementos estéticos que a menudo son el punto arquitectónico focal de los diseños residenciales. Según Trujillo (2010), “una puerta es el punto de encuentro entre el exterior y el interior de una casa. La puerta está concebida para ser un elemento decorativo, una señal estética que acentúa el estilo arquitectónico de los espacios donde se utiliza” (p. 43).

También menciona Trujillo (2010), “todo elemento constructivo que cierra las aberturas o huecos de un muro, permite conectar nuestra casa con el exterior a través de la fachada, también constituyen un elemento estético, tanto hacia el interior de la vivienda, como hacia el exterior” (p. 6).

### **1.1.1.1. Clasificación de productos**

El tipo de ventana o puerta debe hacerse consciente de las actividades que se desarrollarán en cada ambiente y del tipo de proyecto que se trate.

Según Trujillo (2010), “las ventanas y puertas se pueden clasificar de varias maneras, de acuerdo con los criterios considerados para ello” (p. 1).

- De acuerdo con su ubicación:
  - Ventanas interiores.
  - Ventanas exteriores
  
- De acuerdo con el material
  - De aluminio
  - De PVC
  - Mixtas
  
- De acuerdo con el movimiento de la hoja
  - Ventanas abatibles
  - Ventanas corredizas
  - Ventanas fijas
  - Ventanas giratorias

Las puertas se pueden clasificar de varias maneras de acuerdo a los criterios considerados para ello:

- De acuerdo con su ubicación

- Puertas de entrada: pueden brindar estilo individual en cada casa gracias a la múltiple oferta y posibilidades creativas así como una enorme gama de accesorios en estética y seguridad.
- Puertas interiores: van más allá de su función en la organización de los espacios, fundiéndose con el mobiliario y formando elementos básicos en la construcción de un ambiente.
- De acuerdo con su funcionamiento:
  - Giratoria
  - Enrollables
  - Corredizas
  - De una sola puerta
  - De doble puerta
  - Corredera empotrada
  - De puertas contiguas
  - De dos puertas paralelas
- De acuerdo con su material:
  - De madera
  - De PVC
  - De cristal
  - De aluminio
  - Mixtas

## **1.2. Gestión estratégica**

El termino estratégica utilizado en la gestión de una empresa se puede referir al hecho de poseer información y tomar decisiones basadas en cómo la

empresa se relaciona con su entorno y garantizar su supervivencia, viabilidad y crecimiento.

En las definiciones clásicas de la gestión, el rol del gestor está basado en ordenar los recursos para obtener los fines bajo criterios y parámetros de eficiencia y eficacia. Este concepto racionalista de la gestión ya ha sido superado, incluso en las empresas privadas.

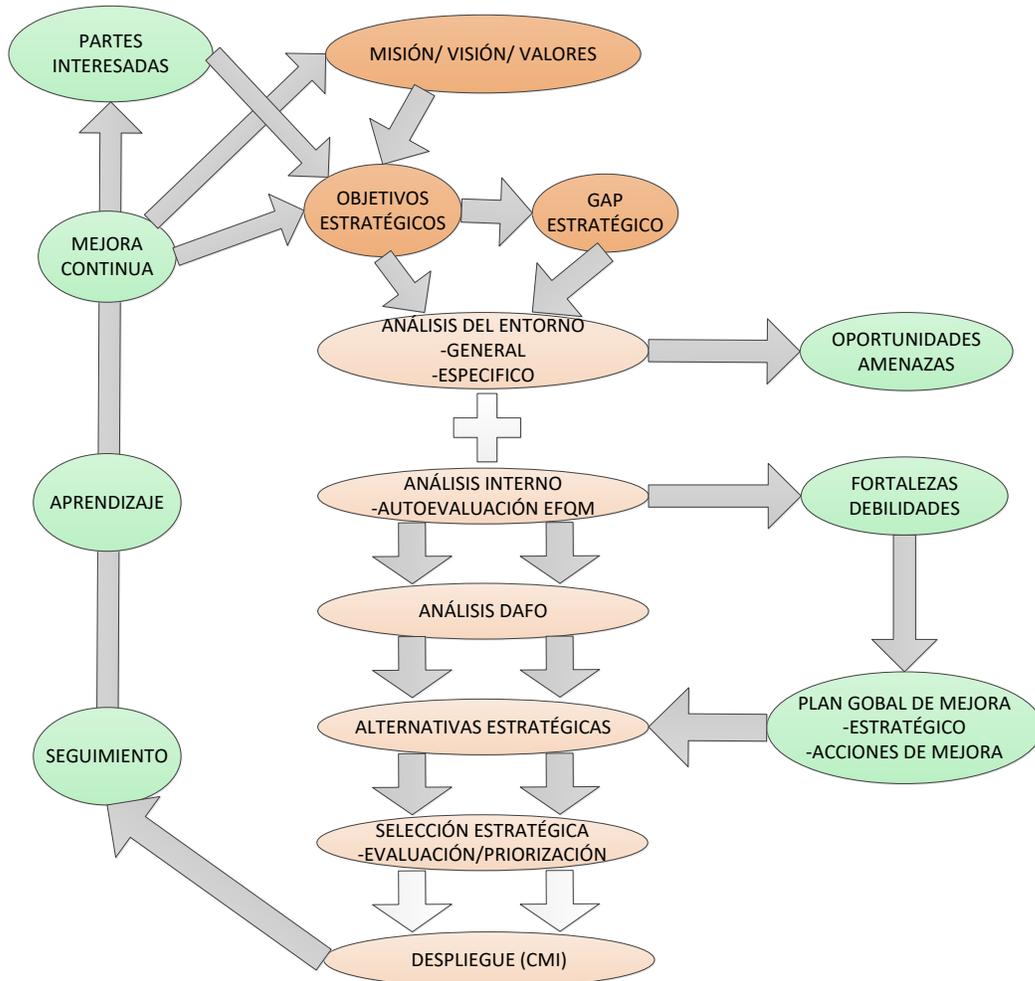
La gestión no puede limitarse únicamente a un grupo de técnicas al servicio de conseguir un objetivo único, sino que se debe de entender como una adaptación de la empresa a un entorno complejo y dinámico al mismo tiempo.

Según López (2013), “el pensamiento del beneficio económico como la única razón de la empresa, ha sido complementado por otros objetivos, como el posicionarse en el mercado, cultura organizativa o imagen social” (p. 71).

Según Membrado (2007), “el rol del directivo ha cambiado, ya no se le considera como un simple experto o especialista en técnicas de dirección, sino como un gestor con capacidades multidisciplinares, adaptables y negociante” (p. 8).

El proceso general de gestión estratégica mediante el Cuadro de Mando Integral se muestra en la figura 1.

Figura 1. **Proceso de gestión estratégica**



Fuente: elaboración propia.

### 1.2.1. **Formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia según Armijo (2005), “es parte de la gestión estratégica que tiene como finalidad ayudar a seleccionar una estrategia. Para realizar esta decisión se proponen tres pasos: la generación de opciones

estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia” (p. 5).

#### **1.2.1.1. Planeación estratégica**

Dentro de las características distintivas de la planificación estratégica encontramos:

- Tendencia a la acción
- Énfasis en el pensamiento estratégico más que en un documento de planificación.
- Anticipación de eventos futuros y su impacto posible en las operaciones fundamentales del organismo.
- Enfoque en identificar qué es lo esencial para el éxito de la organización y destinar los recursos hacia esos esfuerzos.

“Una planificación estratégica bien ejecutada promueve un mejor entendimiento de la organización, de la dirección que debe seguir y de su propósito. Cada individuo puede ver como sus acciones contribuyen a esa Misión” (Pimientel, 1999, p. 17).

La claridad en su propósito realza la habilidad de la organización para reconocer y concentrarse en aquellas actividades o acciones que son fundamentales, de igual manera, es el marco de referencia para asignar recursos del presupuesto a las actividades prioritarias.

Una planificación estratégica bien ejecutada requiere del compromiso y recursos de la gerencia de la organización. Por esta razón es necesario que la gerencia discuta y articule sus expectativas del proceso de planificación desde antes.

### **1.2.1.2. Desarrollo de la gestión estratégica**

El modelo de gestión estratégica debe tener como punto de partida la razón de ser de la organización, para ello algunas empresas inicialmente deben formalizar su misión, visión y los valores que quieren que guíen su actuación.

La Gestión estratégica se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.

### **1.2.1.3. Implementación de la estrategia**

El análisis y las decisiones forman parte de la formulación de la estrategia pero tienen poco valor para la organización sin la implementación, si todo este proyecto no se lleva a la práctica.

La implementación es una parte fundamental en la gestión estratégica y en la generación de cambios reales en las organizaciones. Para implementar la estrategia será necesario: planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

Señala Mendoza (1995), “la empresa debe realizar el análisis, la formulación y puesta en práctica de la estrategia que se traducirá finalmente en acciones que tendrán sus consecuencias y sus responsables” (p. 19).

A partir de esto la dirección de la empresa podrá contar con una herramienta basada en la identificación de las oportunidades, amenazas, identificación de las fortalezas y debilidades internas derivadas de su capacidad para gestionar tecnologías.

### **1.2.2. Estrategia**

La estrategia permite a las organizaciones definir una estructura de cómo operar en el futuro y de cómo enfrentar a retos del entorno y cómo serán gestionados sus recursos y procesos.

Uno de los propósitos de la estrategia es obtener ventajas competitivas para la empresa colocándola en un lugar favorable dentro del mercado donde se encuentra.

Existen muchas definiciones del concepto estrategia por diversos autores que buscan sistematizar los conceptos anteriores, junto al proceso de identificar y definir ventajas competitivas para la empresa.

El autor Chandler (2003) explica, “la estrategia es el establecimiento de las metas básicas a largo plazo y de los objetivos de la empresa, y la adopción de los planes de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” (p. 17).

Para Andrews (1980), “estrategia es el patrón de objetivos, y de las principales políticas y planes para conseguir dichos objetivos, estableciéndolos de modo que puedan definir en qué clase de negocio está o quiere estar y qué clase de empresa quiere ser” (p. 9).

### **1.2.2.1. Identificación de alternativas estratégicas**

Las técnicas para realizar diagnósticos son una ayuda al momento de la formulación de la estrategia. Son herramientas con carácter exclusivamente orientativo que ofrecen la base para tomar decisiones, pero que por ellas mismas no brindan criterios de elección.

Dentro de las técnicas para identificar alternativas estratégicas están:

- Análisis DAFO
- Perfil estratégico

### **1.2.2.2. Selección de estrategia**

La evaluación para la selección de las alternativas estratégicas debe seguir ciertos principios generales:

- Principio de oportunidad: Este principio asume la libertad de elegir y decidir prudentemente en la fijación de objetivos
- Principio de escasez de recursos: supone una adaptación de los objetivos propuestos a los medios de la empresa.
- Principio de eficiencia: este principio implica la utilización correcta de los recursos disponibles.
- Principio de flexibilidad: este principio implica que la empresa debe adaptarse a los cambios del entorno fácilmente.

Estos principios se condicionan bajo el sesgo que aporta el equipo directivo quienes serán los que realicen la evaluación. Este sesgo incluye la perspectiva particular de la persona quien estará condicionada por su carácter, formación y experiencia.

La evaluación estratégica se realizara utilizando la técnica de análisis del método Delphi.

### **1.2.2.3. Método Delphi**

El Método Delphi es un método sistemático e iterativo de predicción del futuro basado en las opiniones individuales y anónimas de un grupo de expertos obtenidas a través de unos cuestionarios.

El método consiste en preguntar a los expertos sobre las distintas alternativas estratégicas las respuestas se irán retroalimentando de forma controlada a los expertos, de este modo las opiniones de unos influirán en los demás aunque no haya contacto directo entre los participantes. Por medio de este proceso iterativo se aproximarán las posiciones hasta lograr un consenso alrededor de alguna alternativa estratégica. La dirección de la empresa podrá seleccionar aquella alternativa mejor valorada.

La ventaja principal de este método comparado con el trabajo en grupo tradicional es que se evitará la confrontación entre los expertos y se conseguirá un consenso más objetivo y reflexivo.

### **1.2.3. Despliegue de estrategia**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite el despliegue de la estrategia a través de todas las perspectivas del negocio.

#### **1.2.3.1. Cuadro de mando integral**

Es una herramienta que es considerada como un modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y realizar un seguimiento y mejora de esta.

El Cuadro de Mando Integral parte de la misión, la visión y los valores. La estrategia identifica las actuaciones en un futuro de la organización las cuales son agrupadas en líneas estratégicas. Las líneas estratégicas se convierten en objetivos estratégicos tangibles, los cuales son seguidos mediante indicadores estratégicos. (Mansilla, 2012, p. 116)

Los indicadores estratégicos poseen metas que hay que conseguir para un periodo de tiempo. El logro de esas metas requiere la puesta en marcha de planes y acciones que serán seguidos mediante indicadores operacionales.

El Cuadro de Mando Integral brinda elementos que son clave en el proceso de gestión estratégica:

- El propio despliegue que permite materializar los objetivos estratégicos en planes y acciones para la consecución de estos.
- El hecho de realizar el despliegue desde varias perspectivas.

- El que el despliegue siga un esquema causa-efecto garantiza que los esfuerzos de las iniciativas van encaminadas a conseguir las metas
- La realimentación que proporciona el esquema de seguimiento y despliegue permite la mejora continua de la estrategia y su despliegue.

En términos de gestión por procesos, el Cuadro de Mando Integral es un auténtico proceso que se puede clasificar como proceso de gestión estratégica. La visión, misión y la estrategia son transformadas en líneas estratégicas las cuales son desplegadas según cuatro perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral sigue el siguiente proceso:

- Conversión en objetivos estratégicos.
- Medición con indicadores estratégicos.
- Identificación de metas.
- Establecimiento de planes de acción.
- Alineamiento.
- Seguimiento integrado.

### **1.2.3.2. Elementos del cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral según Cuadros (2009), “es el encargado de realizar el despliegue de la estrategia mediante las perspectivas de la actividad de la organización, y no únicamente de la financiera” (p. 21).

El Cuadro de Mando Integral desarrolla la estrategia por medio de las siguientes perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos
- Recursos
- Para cada una de ellas se desarrollan una serie de:
- Objetivos estratégicos
- Indicadores estratégicos y sus metas
- Iniciativas estratégicas.

### **1.3. Competitividad**

“En la actualidad existen investigaciones que atribuyen el éxito competitivo a factores internos. Entre estos factores importantes se encuentran los recursos

tecnológicos, innovación, calidad, la dirección de los recursos y la capacidad del directivo para gestionar la empresa” (Camisón, 1997, p. 5).

El poder formular una estrategia competitiva, requiere de un análisis interno de las fortalezas y debilidades para determinar la situación de la organización con respecto a la competencia.

### **1.3.1. Estrategia y competitividad**

En la tipología desarrollada según Miles y Snow (1978), “las empresas exitosas poseen un enfoque sistemático en el cual se adaptan a su entorno, de ello son identificables cuatro orientaciones estratégicas en cada sector: defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas, cualquiera de estas puede llevar a un buen resultado empresarial” (p. 77)

### **1.4. Análisis interno**

El análisis es una evaluación detallada del funcionamiento y de los resultados de la empresa y ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles de la misma conjuntamente con el análisis del entorno anteriormente descrito, permite completar el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Para la realización del diagnóstico interno fue apropiado el uso de un modelo por medio del cual comparar las prácticas de la organización con las de una empresa considerada ideal. El uso de un modelo definido previamente ofrece mayor rigor al proceso, dado que permite utilizar modelos contrastados, que incluyen no obstante aspectos relevantes de la gestión y los resultados de la organización.

### **1.4.1. Metodologías de autoevaluación**

La metodología utilizada para la realización del análisis interno fue la evaluación EFQM. Esta metodología en los últimos años se ha generalizado, como uno de los Modelos de Excelencia para la realización del diagnóstico interno en las empresas europeas.

El diagnóstico interno frente a uno de estos modelos se realiza por medio de técnicas de autoevaluación. El Modelo EFQM de Excelencia es un conjunto de criterios que recoge buenas prácticas de gestión de organizaciones excelentes.

### **1.5. Análisis del entorno específico**

El objetivo de una estrategia competitiva para una empresa en un sector o actividad es encontrar la posición de mejor defensa ante las fuerzas competitivas. El entorno específico aquel más próximo a la empresa, es el formado por las fuerzas competitivas que son aquellos elementos relacionados directamente con la actividad de la empresa y que influyen en su competitividad.

Las fuerzas competitivas que constituyen el entorno específico son:

- Nuevos entrantes (Empresas nuevas).
- Rivalidad entre competidores.
- Productos / servicios sustitutivos.
- Clientes.

- Proveedores.

Figura 2. **Fuerzas competitivas**



Fuente: elaboración propia, basado bajo la modalidad de la competitividad-eficiencia.



## 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo describe de qué manera se realiza la investigación contemplando desde la problemática identificada hasta la propuesta de la incorporación de un diseño de un modelo de gestión estratégico.

La investigación fue desarrollada en las siguientes cuatro fases:

- Primera fase: identificación de la problemática presentada en la empresa Instalaciones y ventas Aldana.
- Segunda fase: establecimiento de la herramienta a utilizar para el diseño del modelo de gestión estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana
- Tercera fase: determinación de ventajas competitivas mediante el diseño de un modelo de gestión estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana
- Cuarta fase: propuesta del diseño de un sistema de gestión estratégica empresarial para la empresa instalaciones y ventas Aldana.

Para la identificación de la problemática presente en la empresa Instalaciones y ventas Aldana, el grupo directivo de la misma ayudo en la calificación de aquellos elementos relacionados directamente con la gestión de la empresa y que influyen en su competitividad. Esto junto con el marco teórico

para darle validez a la investigación pudiendo así confirmar la relación entre gestión y competitividad.

En el primer acercamiento de la empresa Instalaciones y Ventas Aldana para un desarrollo organizacional se definieron las bases que posteriormente darán lugar a la creación de un proceso de reflexión estratégica que marcaran las pautas del desarrollo y seguimiento de todo el proceso de definición de la estrategia de la empresa, que dará como producto final el modelo de gestión estratégica propuesto. Dentro de las herramientas utilizadas en esta parte está el análisis DAFO.

El proceso de análisis DAFO se lidero por el equipo directivo que dedicó una serie de 3 sesiones con una duración de dos horas predeterminadas para abordar cada uno de los apartados. Luego de los análisis DAFO, junto con el equipo directivo se realizó la declaración de Visión, Misión y valores de la empresa como primera parte. Seguido de esto, se trazaron los objetivos estratégicos para posteriormente realizar el despliegue de la estrategia.

La Junta directiva luego de analizar distintas herramientas de gestión y evaluar las ventajas y desventajas de éstas, se determinó que el Cuadro de Mando Integral probó ser la herramienta más eficaz y eficiente para el despliegue de la estrategia. Estableciéndola así como la herramienta a utilizar para el diseño del modelo de gestión estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana.

Por medio de la herramienta de Perfil estratégico, se consideraron factores de la empresa, basado en las cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta ayuda a visualizar de forma gráfica un resumen de las oportunidades y amenazas del mercado. Asimismo junto con herramientas como el análisis DAFO, método

Delphi y el sistema de ejes estratégico se pudieron determinar estrategias para la empresa y así ayudarla a conseguir ventajas competitivas en su mercado.



### **3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en la elaboración del trabajo de investigación posterior a realizar la recolección de la información. Los resultados se presentan con base en los siguientes objetivos propuestos:

#### **3.1. Identificación de la problemática presentada en la empresa Instalaciones y ventas Aldana**

Para identificar la problemática de la empresa partimos con el análisis de la situación interna y análisis del entorno específico. El análisis interno nos ayudara a saber de dónde parte la empresa y el análisis del entorno específico nos ayudara a conocer qué amenazas se esperan en el camino.

##### **3.1.1. Análisis interno**

El análisis interno fue realizado con el objetivo de tener una evaluación detallada del funcionamiento y de los resultados de la empresa que permitirá ayudar a identificar los puntos fuertes y débiles de ésta. En conjunto con el análisis del entorno se logra completar el análisis DAFO.

La metodología que se utilizó para la realización del análisis interno fue la evaluación EFQM.

A través de la evaluación de los nueve criterios por medio de los cuestionarios realizados se obtuvo un consolidado de las respuestas, los resultados se muestran de la tabla III a la tabla XI.

Tabla III. **Recopilación de las aportaciones del criterio de liderazgo**

| <b>Criterio de Liderazgo</b>  |           |           |   |
|---|-----------|-----------|---|
| <b>Preguntas</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |   |
| 1. ¿Ha identificado quienes son los líderes de la organización?                     | X         |           |   |
| 2. ¿Sabe si la organización ha desarrollado y difunden la Misión, Visión y valores? |           |           | X |
| 3. ¿Son coherentes en su “día a día” con lo que difunden?                           |           |           | X |
| 4. ¿Imparten capacitaciones dentro de la organización?                              | X         |           |   |
| 5. ¿Son accesibles y escuchan?  | X         |           |   |
| 6. ¿Animan a iniciar cambios y acciones de mejora?                                  |           |           | X |
| 7. ¿Participan en proyectos de mejora?  |           |           | X |
| 8. ¿Reconocen los esfuerzos y logros de las personas?                               |           |           | X |
| 9. ¿Participan en actividades de mejora con clientes y proveedores?                 | X         |           |   |
| 10. ¿Revisan y mejoran la efectividad de su liderazgo?                              |           |           | X |

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Recopilación de las aportaciones del criterio de política y estrategia**

| <b>Criterio de Política y Estrategia</b>  |           |           |  |
|---|-----------|-----------|--|
| <b>Preguntas</b>  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |  |
| 1. ¿Se ha identificado a los grupos de interés y definido quién, cómo y cuándo se obtendrá información de estos?            |           | X         |  |
| 2. ¿Se ha identificado otras fuentes de información relevante-<br>¿Competidores, nuevas tecnologías?                        |           | X         |  |
| 3. ¿Se ha establecido un proceso de reflexión, y plasmar en un documento las estrategias y planes de la empresa?            | X         |           |  |
| 4. ¿Se comunican las estrategias y planes a todos los grupos de interés en la medida en que les puedan afectar?             |           | X         |  |
| 5. ¿Conocen las personas de la organización las estrategias y planes?   |           | X         |  |
| 6. ¿Saben cómo les afectan, y cuál debe ser su aportación a las mismas?   |           | X         |  |
| 7. ¿Se hace un seguimiento periódico de la puesta en práctica de nuestra estrategia y planes?                               |           | X         |  |
| 8. ¿Se tienen mecanismos de alerta para el caso de que surjan alteraciones graves en los grupos de interés o en el entorno? |           | X         |  |

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Recopilación de las aportaciones del criterio de personas**

| <b>Criterio de Personas</b>   |  |
|---|--|
| <b>Preguntas</b>  | <b>Respuestas</b>  |
| 1. ¿Las estrategias y planes que se llevan a cabo para las personas están formulados a partir de la estrategia y planificación global de la organización?             | No existe una planificación estratégica, dado esto, los colaboradores no pueden realizar algún plan basado a partir de la estrategia.                                      |
| 2. ¿Cómo se realiza la selección de personas y su desarrollo profesional?   | La selección de las personas es mediante reclutamiento, y posteriormente una entrevista por el propietario de la empresa.  |
| 3. ¿Cómo se gestiona la seguridad y salud laboral? (Prevención de riesgos laborales)  | La seguridad y salud ocupacional en la empresa, se gestiona únicamente por medio de recomendaciones del dueño del proceso, y la entrega del equipo de protección personal. |
| 4. ¿Se garantiza la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en todos los aspectos relacionados con el empleo?  | En efecto, si se garantiza.  |
| 5. ¿Cómo se desarrollan las competencias o capacidades de las personas mediante los planes de formación, el trabajo en equipo, los tutores internos y otros sistemas? | El desarrollo de competencias y capacidades de las personas se mediante tutorías internas por parte de los dueños del proceso.   |

Continuación tabla V.

|   |   |
|---|---|
| <b>6.</b> ¿Cómo se ayuda a las personas a conseguir los objetivos que tienen establecidos, a mejorar su desempeño y cómo se evalúan sus logros? | No existe un plan de ayuda para que las personas consigan sus objetivos, y la medición de desempeño de las personas es únicamente visual, mediante la entrega de sus trabajos asignados, no existe un registro que mida tiempos, calidad, entre otros aspectos. |
| <b>7.</b> ¿Cómo se estimula a las personas a asumir responsabilidades y tomar decisiones?   | La única estimulación que se da a los colaboradores es una charla motivacional cuando se nota bajo rendimiento en las personas, o si existe ausentismo se trata de ahondar y animar a los mismos. No existe un procedimiento establecido para tal situación.    |
| <b>8.</b> ¿Se desarrollan los canales de comunicación formal e informal?  | Únicamente se desarrolla canales de comunicación informales.  |
| <b>9.</b> ¿Se reconocen los esfuerzos y logros?   | No se realizan reconocimientos como tal. Simplemente se toman en consideración la eficiencia y eficacia del trabajador al momento que este realiza algún tipo de petición.  |

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Recopilación de las aportaciones del criterio de alianzas y recursos**

| <b>Criterio de Alianzas y Recursos</b>  |   |
|---|---|
| <b>Preguntas</b>  | <b>Resultados</b>   |
| <b>Alianzas</b>   |   |
| 1. ¿Cómo se identifica los aliados clave en línea con la Estrategia y planes?                       | No existe un método que identifique a los aliados clave con la estrategia y planes de la empresa  |
| 2. ¿Cómo se establecen las alianzas para ofrecer mayor valor añadido y satisfacción a los clientes? | No existe un método para establecer alianzas con el fin de ofrecer mayor valor añadido y satisfacción al cliente.   |
| <b>Recursos financieros</b>   |   |
| 3. ¿Cómo se alinea la estrategia financiera con la Estrategia y planes globales de la organización? | No se realiza tal alineación dada la inexistencia de una estrategia financiera y la estrategia global. Aunque empíricamente se esté realizando, es necesario establecer dichas estrategias. |
| 4. ¿Cómo se gestionan los riesgos financieros?  | No existe tal gestionamiento.   |
| 5. ¿Cómo se evalúan y deciden las inversiones?  | Se realizan mediante el cálculo del retorno de la inversión, y en cuanto ascenderían las ganancias luego de dicha recuperación.   |
| 6. ¿Cómo se financian?  | La empresa con capital propio.  |
| 7. ¿Cómo se controlan los parámetros financieros a corto y largo plazo?                             | No existe tal control de parámetros.  |

Continuación tabla VI.

| <b>Edificios, equipos y materiales</b>   |  |
|--|--|
| <b>8.</b> ¿Cómo se mejora el uso de edificios e instalaciones y el aprovechamiento de los equipos?                 | No existe una cultura laboral, que ayude al mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.   |
| <b>9.</b> ¿Cómo se gestionan las relaciones con los proveedores y establecen alianzas con ellos cuando es preciso? | La relaciones y alianzas con los proveedores se han gestionado mediante la confianza a través de los años, el buen record por parte de la empresa.       |
| <b>10.</b> ¿Cómo se evalúan los productos y servicios de los proveedores?  | Los productos y servicios son evaluados mediante observación directa del dueño del proceso.  |
| <b>11.</b> ¿Cómo se optimizan los inventarios y la rotación de materiales?   | No existen procedimientos establecidos para la administración de los materiales.   |
| <b>12.</b> ¿Se minimizan los desperdicios de los materiales?   | Por observación directa, se ha determinado que no existe una minimización de desperdicios.   |
| <b>Tecnología</b>  |  |
| <b>13.</b> ¿Cómo se identifican y evalúan las tecnologías relevantes nuevas y emergentes?                          | Existe un interés medio-alto en cuanto a la adquisición de nuevas tecnologías. Estas se identifican mediante el asesoramiento de proveedores de equipos. |
| <b>14.</b> ¿Cómo se introducen nuevas tecnologías y exploran las ya existentes?                                    | Las nuevas tecnologías son introducidas mediante capacitaciones por parte de proveedores de equipos.   |

Continuación tabla VI.

---

| <b>Información y conocimiento</b>  |  |
|--|--|
| <b>15.</b> ¿Cómo se asegura la recolección, análisis y distribución de la información necesaria para disposición de todos los interesados cuando la necesiten? | No existe tal aseguramiento, recolección, análisis ni distribución de información.   |
| <b>16.</b> ¿Cómo se adquiere, incrementa y utiliza el conocimiento en la empresa?  | El conocimiento adquirido de la empresa ha sido por medio de capacitaciones, experiencias a lo largo de los años por parte de los trabajadores, transferencia de conocimientos mediante tutorías internas. |

---

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Recopilación de las aportaciones del criterio de procesos**

| <b>Criterio de Procesos</b>  |   |
|--|---|
| <b>Preguntas</b>   | <b>Respuestas</b>   |
| <b>Gestión por procesos</b>  |   |
| 1. ¿Se han identificado los procesos y subprocesos de la organización?                               | Están identificados los procesos internamente entre los colaboradores. No existe un diagrama, ni un documento en el que estén plasmados.                                      |
| 2. ¿Se están gestionando los procesos?   | NO  |
| 3. ¿Se han establecido mejoras, indicadores, objetivos, entre otros?                                 | NO  |
| 4. ¿Se han identificado los procesos clave partiendo de la estrategia y planificación de la empresa? | NO  |
| 5. ¿Existe un plan para introducir y evaluar cambios y mejoras en los procesos?                      | La aceptación por parte de la empresa para la realización del presente trabajo, puede considerarse como un plan para introducir cambios y mejoras en los procesos en general. |
| <b>Orientación al cliente</b>  |   |
| 6. ¿Se investigan las necesidades actuales y futuras de los clientes?                                | Lo única investigación que se realiza es la de necesidades actuales y es de la forma empresa-cliente.   |

Continuación tabla VII.

---

|  |  |
|--|--|
| <b>7.</b> ¿Cómo se diseñan y desarrollan nuevos productos y servicios? | <p>Se van diseñando y/o desarrollando mediante pedidos de clientes.</p> <p>Trabajos personalizados, entre otros escenarios. Existe bastante flexibilidad para la realización de nuevos productos, existe asesoría y bastante imaginación para satisfacer todas las necesidades del cliente.</p>  |
| <b>8.</b> ¿Cómo se mejoran los procesos de la empresa?                 | <p>Los procesos se mejoran de forma empírica, a través del conocimiento obtenido de experiencias anteriores.</p>   |
| <b>9.</b> ¿Cómo se atienden las quejas y reclamos de los clientes?     | <p>Las quejas y reclamos de los clientes son atendidas por el gerente, cuando se dan estos escenarios. Se atiende ya se mediante una llamada, o la visita del cliente a las instalaciones y se le da seguimiento a la queja o reclamo, el gerente valida si es responsabilidad de la empresa o si no, pero siempre se trata de dar una solución al cliente, con el propósito de buscar su satisfacción, se busca una relación ganar ganar.</p> |

---

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Recopilación de las aportaciones del criterio de resultados en los clientes**

| <b>Criterio de Resultados en los Clientes</b>   |  |
|---|--|
| <b>Preguntas</b>  | <b>Respuestas</b>  |
| 1. ¿Se han identificado a todos los clientes de la empresa?   | Existe una base de datos de clientes frecuentes de la empresa.   |
| 2. ¿Se ha investigado e identificado cuales son los aspectos significativos y su importancia para lograr la satisfacción de los clientes? | Si existe un conocimiento de los aspectos que son significativos e importantes para los clientes. Los más relevantes son la calidad de sus trabajos y el nivel de detalle que logran dar a cada uno de sus proyectos. Lo cual ha ayudado a la empresa a ser reconocida por esto. |
| 3. ¿Se pregunta frecuentemente la satisfacción de los clientes?   | Si, se realiza con frecuencia.   |
| 4. ¿Se conoce como los clientes ven a la empresa en relación a la competencia?  | Se posee el conocimiento de que los clientes prefieren a la empresa, dado que perciben la calidad de sus trabajos, garantía, servicio.   |
| 5. ¿La empresa se compara con empresas más avanzadas que ella y aprende de ella?  | Si la empresa realiza un tipo de benchmarking  |
| 6. ¿Existen indicadores de rendimiento?   | NO   |

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Recopilación de las aportaciones del criterio de resultados en las personas**

| <b>Criterio de Resultados en las Personas</b>  |                   |
|--|-------------------|
| <b>Preguntas</b>   | <b>Respuestas</b> |
| 1. ¿Se han identificado los aspectos significativos y su importancia para lograr la satisfacción de su personal? | NO                |
| 2. ¿Preguntan periódicamente la satisfacción de su personal?   | NO                |
| 3. ¿Sabes cómo ve el personal a la empresa con relación a otras empresas del entorno?                            | NO                |
| 4. ¿Comunican resultados a sus personas?   | SI                |
| 5. ¿Utilizan comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas y aprender de ellas?           | NO                |
| 6. ¿Poseen indicadores de rendimiento con respecto a su personal?  | NO                |

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Recopilación de las aportaciones del criterio de Resultados en la Sociedad**

| <b>Criterio de Resultados en la Sociedad</b>  |                   |
|---|-------------------|
| <b>Preguntas</b>  | <b>Respuestas</b> |
| 1. ¿Se tiene conocimiento acerca de las necesidades y expectativas de sociedad con relación a la empresa? | NO                |
| 2. ¿Se tiene establecida una estrategia y plan al respecto?   | NO                |
| 3. ¿Se realizan medidas de percepción en la comunidad dónde está ubicada la empresa?                      | NO                |
| 4. ¿Se utilizan indicadores de rendimiento con la sociedad?   | NO                |
| 5. ¿Se han marcado objetivo de mejora y creados equipos?  | NO                |
| 6. ¿Se compara los resultados de la empresa con los de otras organizaciones más avanzadas?                | NO                |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Recopilación de las aportaciones del criterio de resultados clave**

| <b>Criterio de Resultados Clave</b>  |                   |
|--|-------------------|
| <b>Preguntas</b>   | <b>Respuestas</b> |
| 1. ¿Se han definido cuales son las medidas de los resultados clave de la organización en línea con la estrategia y planes? | NO                |
| 2. ¿Se han definido los indicadores clave?   | NO                |
| 3. ¿Los resultados clave e indicadores clave están consensuados a nivel equipo directivo?                                  | NO                |
| 4. ¿Se realiza un seguimiento periódico de los resultados clave?   | NO                |
| 5. ¿Se utilizan comparaciones de organizaciones más avanzadas para aprender de ellas?                                      | NO                |

Fuente: elaboración propia.

### **3.1.2. Análisis del entorno específico**

Se efectuó el análisis del entorno específico basado en las fuerzas competitivas de Porter que son:

- Nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Productos / servicios sustitutivos.

- Clientes.
- Proveedores.

A partir de esto se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto a las fuerzas competitivas de la empresa investigada. En consecuencia, se obtuvo la siguiente información, tal como se muestra en la tabla XII.

Tabla XII. **Resultados del entorno específico**

| <b>Promedio de los ítems evaluados</b> | <b>Ítems investigados y evaluados</b>            | <b>Ponderación</b> |
|--|--|--------------------|
| <b>Barreras de Entradas</b>            | Economías de Escala                              | 2.0                |
|  | Identificación de Marcas                         | 5.0                |
|  | Acceso a Canales de Distribución                 | 1.0                |
|  | Requerimientos de Capital                        | 6.0                |
|  | Experiencia y efectos de Aprendizaje             | 7.0                |
|  | Regulación de la Industria.                      | 3.0                |
|  | <b>Total (Medio)</b>                             | <b>4.0</b>         |
| <b>Barreras de Salida</b>              | Costos de Salida                                 | 3.0                |
|  | Restricciones Gubernamentales                    | 3.0                |
|  | <b>Total (Bajo)</b>                              | <b>3.0</b>         |
| <b>Rivalidad entre competidores</b>    | Crecimiento de la Industria Alto                 | 6.0                |
|  | Grado de diferenciación del Producto Alto        | 6.0                |
|  | Concentración y equilibrio de Competidores Medio | 3.0                |
|  | Costo de cambio para los Clientes Medio          | 4.0                |
|  | Identidad de la Marca Bajo                       | 4.0                |
|  | <b>Total (Medio)</b>                             | <b>4.6</b>         |

Continuación tabla XII.

|  |   |             |
|--|---|-------------|
| <b>Productos /servicios sustitutos</b> | Disponibilidad de Sustitutos cercanos Bajo                                    | 2.0         |
|  | Costos de Cambio de los usuarios Bajo   | 2.0         |
|  | <b>Total (Bajo)</b>   | <b>2.0</b>  |
| <b>Poder del Comprador</b>             | Número de compradores significativos  | 7.0         |
|  | Disponibilidad de sustitutos  | 1.0         |
|  | Costos de cambio del comprador  | 4.0         |
|  | Amenazas de los compradores de integrarse hacia atrás.                        | 2.0         |
|  | <b>Total (Medio)</b>  | <b>3.5</b>  |
|  | Disponibilidad de Sustitutos para los Productos de los Proveedores            | 4.0         |
|  | Diferenciación o Costo de Cambio de los productos                             | 3.0         |
| <b>Poder de Proveedores</b>            | Amenaza de Integración hacia adelante de los Proveedores                      | 4.5         |
|  | Amenaza de integración hacia atrás de la Industria                            | 3.0         |
|  | Contribución de los Proveedores a la calidad de los productos de la Industria | 7.0         |
|  | Número de Proveedores de importancia  | 5.0         |
|  | Importancia de la Industria para los Beneficios de los proveedores            | 7.0         |
|  | <b>Total (Medio)</b>  | <b>4.78</b> |

Fuente: elaboración propia.

La información que revela el análisis del entorno específico pone a la empresa en contexto a las situaciones y escenarios específicos que deberán de

enfrentar según la estrategia tomada. Es por ello la importancia de poder ponderar cada uno de los factores anteriormente descritos como proceso fundamental de la reflexión estratégica.

En lo que respecta a barreras de entrada para este mercado se analizaron las distintas dificultades que podría encontrarse una empresa que tuviera la intención de entrar a competir en este mercado, así como al salir del mismo en el caso de las Barreras de salida. Según el resultado obtenido la empresa debe reflexionar que se encuentra en un mercado en el que en un plazo corto pueden seguir entrando más competidores, por lo que será necesario volverse una empresa más competitiva buscando estrategias que potencialice sus fortalezas y aprovechar su oportunidad, así como buscar la mejora en sus debilidades.

En cuanto a barreras de salida las empresas en este mercado no tienen ningún tipo de impedimento gubernamental si algún día deciden salir del mercado. Solamente deben considerar los costos implicados de salida, tales como indemnizaciones, contratos inconclusos, entre otros.

En el factor rivalidad entre competidores se consideraron atributos como el crecimiento que tiene esta industria el cual es considerado un crecimiento medio y en dónde se considera importante la diferenciación del producto. De igual forma, se puede afirmar que no existe una concentración y equilibrio como tal de todos los competidores.

Se puede mencionar que para los clientes no existe un costo alto al decidir cambiar de una empresa a otra en esta industria. Por lo cual también la identidad de la marca es considerada media baja, dado que hay clientes que no valoran la trayectoria que podrían tener las empresas en esta industria.

En cuanto a productos y/o servicios sustitutos se puede mencionar que para este tipo de instalaciones la disponibilidad de productos sustitutos no existe en las cercanías. Acá también se considera los costos para el usuario si deseara cambiar la utilización de algún producto o servicio ofrecido por esta industria. Es por esto por lo que se considera como un factor bajo el considerar que existen productos o servicios sustitutos.

Lo más parecido a esta industria es la industria de la herrería y carpintería, aunque son conceptos distintos en cuanto a costo, calidad, características, entre otros.

La fuerza que poseen los compradores en el sector representa la segunda fuerza de mayor importancia en el sector. Esto se debe principalmente al poder económico que representa para el sector porque obviamente no existiría un sector si no fuera por un cliente como es típico en todos los sectores de producción. Los compradores los dividimos en clase alta, media y baja

La mayor fuerza la obtienen los compradores de clase alta debido a sus altas exigencias. La explicación de esto yace en el hecho de que estas se construyen y terminan con materiales de lujos y se ubican en las mejores sedes de la ciudad. Este mercado se caracteriza por clientes con altas exigencias y demandas en la finalización de sus proyectos, el que el proveedor del servicio sea responsable y cumpla con los periodos de tiempo establecidos. Limitándose a recibir el producto por el que han pagado, un producto de calidad. Por otra parte los clientes de clase media y baja influyen la relación con el costo y facilidad de cambio.

En esta clase las empresas se ven en el hacimiento debido a que en estas partes de la ciudad existe mucha similitud entre los productos que ofrecen. Lo

representativo de todas las clases es el grado de exigencia, costo y facilidad de cambio y sensibilidad ante el precio.

De modo que la fuerza que representa a los compradores se ve principalmente afectada por el gran poder de cambio que estas tienen ante los proveedores. Hay un espectro de opciones donde los compradores tienen alternativas de elección. El factor que concierne a la sensibilidad que muestra el comprador ante los precios es el segundo aspecto que les da fuerza a los compradores.

El poder de los proveedores debido a la concentración en el mercado de empresas existentes y a la facilidad que tienen los clientes de cambiar de proveedores estos deben de brindar el mejor servicio a sus clientes ya que con tan solo un descuido basta para que el proveedor pierda a un cliente. El precio de los productos ofertados por los proveedores tiene poca variación, sin embargo, el elemento diferenciador es la calidad que estos ofrecen; sin ésta les quita fuerzas a los proveedores sobre sus clientes. Por lo que se puede concluir la inexistencia de oligopolios entre proveedores.

### **3.1.3. Análisis DAFO**

El análisis DAFO fue realizado con base en los datos recolectados del análisis interno y del entorno de la empresa Instalaciones y venta Aldana y en el mismo se identifica a que área pertenece la característica observada. El resultado del dicho análisis es el siguiente:

Tabla XIII. **Análisis DAFO**

| <b>Área</b>    | <b>Debilidades</b>  |
|----------------|---|
| Administrativa | No existe desarrollo de Misión, Visión y Valores Estratégicos y como resultado no hay difusión de estos así como tampoco hay planes para trabajar sobre una directriz.  |
| Administrativa | No existe una planificación estratégica dado esto, los colaboradores no pueden realizar algún plan basado a partir de la estrategia.  |
| Administrativa | No existe una gestión financiera la cual se base en una estrategia y considero los riesgos financieros en la empresa.   |
| Producción     | No existe una optimización de los recursos empleados en producción.   |
| Producción     | No se tienen identificados los procesos claves de la empresa gestionados a partir de una estrategia.  |
| Ventas         | No existe un sistema de medición ni registros de satisfacción de cliente, únicamente se asume que el cliente ha quedado satisfecho si no se recibe una queja o reclamo, no existe un seguimiento post venta.                          |
| Administrativa | No se han definido cuales son las medidas de los resultados clave de la organización en línea con la estrategia.  |
| <b>Área</b>    | <b>Amenazas</b>   |
| Política       | Durante el periodo del año 2018 Guatemala está experimentado cierta inestabilidad en el ámbito político lo cual puede hacer cesar la inversión extranjera, que dé como resultado una retención del flujo de efectivo dentro del país. |
| Legislación    | En Guatemala existe mucha incerteza jurídica para los empresarios.  |
| Legislación    | Barreras de entradas  |

Continuación tabla XIII.

| Competidores     | Los nuevos competidores realizan estrategia de penetración de mercado mediante un precio bajo.   |
|------------------|--|
| Proveedores      | Cierto grado de limitación en cuanto a la cantidad de proveedores, lo cual llegaría a cierto punto a volvernos miembros de un mercado cautivo.   |
| Área             | Fortalezas   |
| Gerencia General | Los directivos son personas accesibles y que escuchan aportaciones de sus trabajadores. Lo cual puede ser útil al momento realizar cambios estratégicos dentro de la organización. También participan en actividades de mejora ya sea con clientes y proveedores. Dentro de las fortalezas se ha dado un gran paso al querer establecer un proceso de reflexión y plasmar en un documento las estrategias y planes de la empresa |
| Producción       | Existe bastante retroalimentación y capacitación para desarrollar las capacidades de las personas, estas capacitaciones son impartidas por los dueños y expertos del proceso.  |
| Administrativa   | La empresa se financia con capital propio, es decir que la empresa no posee deudas.  |
| Administrativa   | La empresa se encuentra ubicada es una bodega propia, no existe una renta como tal.  |
| Compras          | La empresa posee buenas relaciones y alianzas con los proveedores. Estas se han gestionado mediante la confianza mutua a través de los años, el buen record en cuanto a cumplimientos de pagos y obligaciones por parte de la empresa. Existe una relación ganar-ganar.  |

Continuación tabla XIII.

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Producción/Instalaciones | Existe un interés medio-alto en cuanto a la adquisición de nuevas tecnologías. Dado esto la empresa ha adquirido equipos que poseen nuevas tecnologías lo cual facilita o minimiza tiempo en el tiempo de producción o ejecución de proyectos.  |
| Ventas                   | La empresa investiga las necesidades actuales y futuras de los clientes, aunque este proceso debe formalizarse.   |
| Producción/Instalaciones | La empresa va diseñando y/o desarrollando mediante pedidos de clientes nuevos productos. Esto da como resultado, trabajos personalizados entre otros escenarios. En la empresa existe bastante flexibilidad para la realización de nuevos productos, existe asesoría y bastante creatividad y buena cantidad de opciones para satisfacer todas las necesidades del cliente. |
| Producción/Instalaciones | La empresa es conocida por sus clientes, como una empresa seria, con calidad en cada uno de sus productos y servicios, así como el nivel de detalle en la ejecución de cada uno de sus trabajos.  |
| Ventas                   | El área de ventas pregunta, da seguimiento a los clientes con respecto a nivel de satisfacción. Este ha sido un factor importante de diferenciación junto con la calidad y garantía ofrecida por la empresa.  |
| Producto                 | El grado de diferenciación en los productos y servicios ofrecidos por la empresa Instalaciones y Ventas Aldana, radica en la calidad de materias primas utilizadas para elaborar los proyectos. De igual forma se puede mencionar el nivel de personalización, asesoría, experiencia y garantía ofrecidas en los proyectos ejecutados.                                      |

Continuación tabla XIII.

| Área                        | Oportunidades   |
|-----------------------------|---|
| Gobierno                    | Para el Gobierno de Guatemala son consideradas importantes y ha incorporado en su política general distintas acciones estratégicas y metas dirigidas a ellos, teniendo como propósito el generar un crecimiento económico sostenible que se enfoque en el bienestar inclusivo de la sociedad.   |
| Factor Económico            | Los últimos años, gracias a un empleo macroeconómico sensato, Guatemala ha tenido uno de los mejores desempeños económicos de América Latina, con una tasa de crecimiento por arriba del 3 % desde 2012 y alcanzó el 4.1 % en 2015  |
| Inflación                   | Se prevé que la inflación se mantendrá dentro de la banda fijada como meta por el banco central, estando los riesgos sesgados hacia el valor inferior de la banda.  |
| Crecimiento de la Industria | Es un mercado dinámico y con crecimientos dado que Escuintla en los últimos tiempos, está siendo considerada por muchos empresarios como un lugar rentable para abrir distintos tipos de negocio entre los que destacan centros comerciales, restaurantes de comida rápida, turicentros, entre otros. Los cuales necesitan los distintos tipos de servicios ofrecidos por empresas similares a Instalaciones y Ventas Aldana, lo que lo hace un negocio un atractivo. |
| Nuevos entrantes            | El factor de nuevos entrantes es considerado de nivel medio, es decir que las probabilidades de nuevos entrantes son bastante alentadoras   |
| Productos                   | No existen productos sustitutos   |

Continuación de la tabla XIII.

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Clientes              | Número de compradores significativos   |
| Resultados económicos | Los resultados económicos del giro del negocio son positivos.  |
| Mercado               | Es un mercado estable, con similitud de precios.   |
| Competencia           | La competencia directa no tiene como prioridad el establecer planes y estrategias, siguen trabajando de forma empírica. No invierten en tecnología. Y no realizan movimientos ofensivos. |
| Proveedores           | Relaciones estables, stock de productos siempre adecuado. Precios competitivos entre ellos   |

Fuente: elaboración propia.

### **3.2. Formulación de la estrategia para la empresa Instalaciones y ventas Aldana**

La formulación de la estrategia inicia con la elaboración de la Misión, Visión y los Valores de la empresa, es por ello que junto con el equipo directivo se realizó la declaración de éstas.

El modelo propuesto en el presente trabajo corresponde a la integración de los puntos 3.1, 3.2 y 3.3 de este mismo. Es decir desde la identificación del problema, la formulación de la estrategia, así como su desplazamiento y medición mediante el Cuadro de Mando Integral, para posteriormente realizar un seguimiento y mejora de la misma. Tal como se muestra en la figura 1 de este documento.

### **3.2.1. Establecimiento de misión, visión y valores**

Una vez realizada la declaración la dirección establecerá lo que serán las metas de la organización y en qué consistirán en sus objetivos estratégicos

#### **3.2.1.1. Misión**

En Instalaciones y ventas Aldana brindamos soluciones y satisfacción en nuestros clientes ofreciendo productos y servicios de la más alta calidad, siendo reconocidos como una empresa líder e innovadora en la producción y comercialización de puertas y ventanas de PVC y aluminio.

#### **3.2.1.2. Visión**

Para el año 2025 ser los líderes y especialistas en la producción y comercialización de ventanas y puertas de PVC y aluminio para satisfacer la demanda del sector construcción en el departamento de Escuintla, siendo reconocidos por nuestro grado de orientación hacia los clientes con altos estándares de calidad, garantía y confiabilidad. En Instalaciones y ventas Aldana deseamos servir al país en su desarrollo económico y social mediante nuestro recurso humano profesional.

#### **3.2.1.3. Valores**

- Orientación al Cliente: Establecer una cultura en la que se escuchen activa y permanente las necesidades de nuestros clientes.

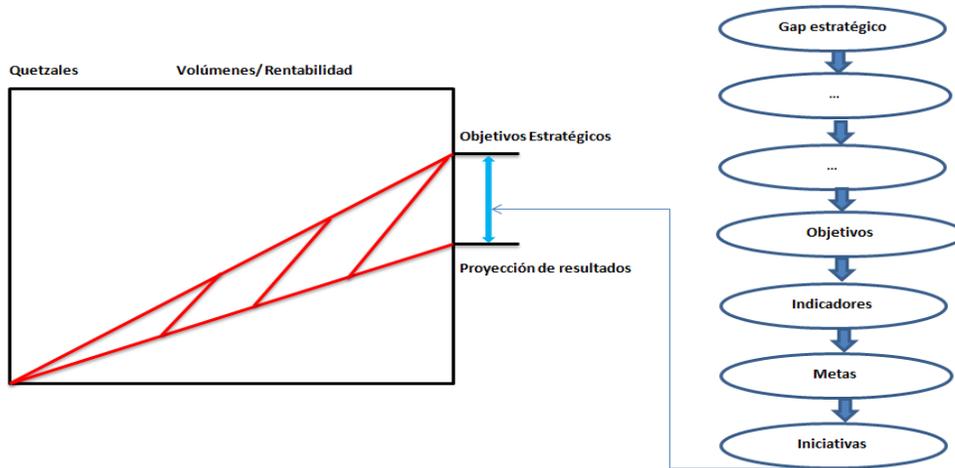
- Trabajo en equipo: Fomentar el apoyo y colaboración de nuestros colaboradores, dando lugar y respeto a todas las ideas de las personas que integran la empresa.
- Colaboración: Integración de la empresa con nuestros proveedores y clientes para lograr la mejora día a día, para satisfacer sus necesidades.
- Innovación y mejora continua: La empresa Instalaciones y Ventas Aldana, conoce la importancia de mirar hacia el futuro, es por ello que ofrecemos lo último del mercado para dar un apoyo y servicio óptimo a nuestros clientes.
- Integridad y Ética: Promovemos un compromiso social cumpliendo nuestros principios morales y éticos.
- Modelo de dirección participativo: El personal de la empresa participa y es responsable en las acciones para la toma de decisiones.
- Formación: La empresa se preocupa de la capacitación y el desarrollo profesional de sus colaboradores continuamente.

### **3.2.2. Gap estratégico**

El proceso que se describió anteriormente permite a la empresa identificar cuáles son sus gaps estratégicos. En otras palabras, será la diferencia de los resultados previstos de la empresa con sus procesos actuales y los resultados objetivos propuestos que pretende alcanzar la dirección.

El gap fue de utilidad para que la estrategia inevitablemente incluyera las iniciativas que ayudaran a reducir el gap estratégico (figura 3).

Figura 3. **Diagrama de gap estratégico**



Fuente: elaboración propia.

### 3.2.3. Identificación de alternativas estratégicas

Una vez desarrollado el análisis interno y el análisis del entorno, se debe analizar la información recolectada para extraer de ella conclusiones que permitan establecer las líneas estratégicas de la organización. Para posteriormente determinar y seleccionar una estrategia que permita a la empresa ser más competitiva. Para ello se utilizaron las siguientes herramientas:

#### 3.2.3.1. Alternativas estratégicas a partir del DAFO

En la primera fase, el análisis DAFO permitió identificar un conjunto de alternativas estratégicas que ayudaran a la empresa a:

- Eliminar, reducir o corregir las debilidades.

- Evitar, prevenir o defenderse de las amenazas.
- Explotar y/o potenciar las fortalezas.
- Aprovechar las oportunidades.

Para cada una de las cuatro áreas del análisis DAFO se elaboró una tabla adjunta en la sección de apéndice identificada como Apéndice 1, en la que se indican las acciones que deberán realizarse para mejorar cada aspecto del análisis. Estas fueron convenientemente agrupadas y alineadas conforme a los objetivos empresariales deseados. Estas acciones pueden dar lugar a las distintas alternativas estratégicas.

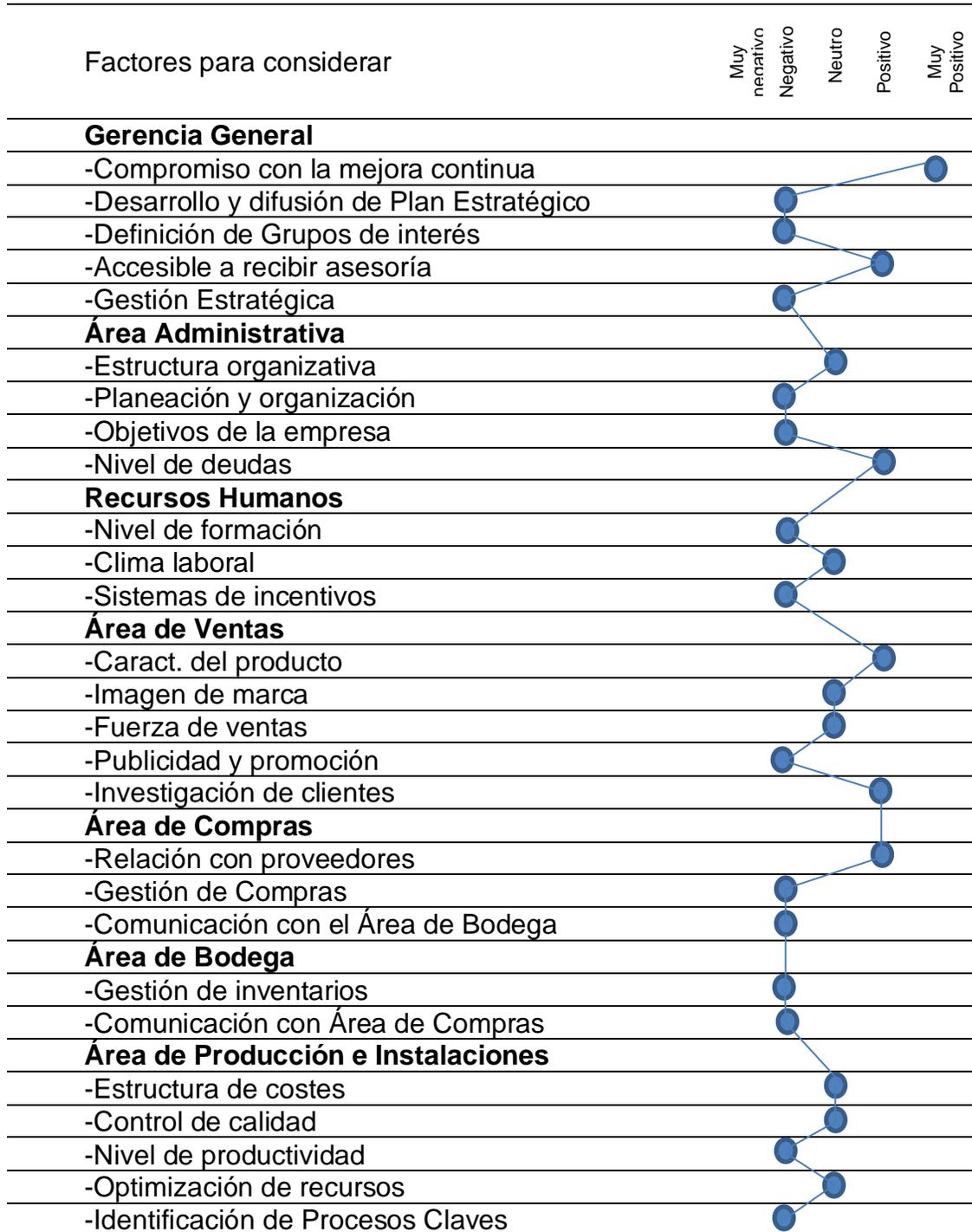
### **3.2.3.2. Resultados del Perfil estratégico**

El Perfil estratégico realizado muestra una perspectiva en la que se resumen las amenazas y oportunidades que se ofrecen en el mercado y también éstas son asociadas a las fortalezas y debilidades de la empresa.

El Perfil Estratégico interno de la Empresa se muestra en la tabla XIV, el perfil del entorno específico de la empresa se muestra en la tabla XV.

La construcción del perfil estratégico interno se elaboró a partir de la información obtenida del modelo EFQM.

Tabla XIV. **Perfil estratégico interno de la empresa**



Fuente: elaboración propia

La realización del perfil estratégico del entorno específico fue realizada mediante la información obtenida del análisis del entorno específico, que se basa en las 5 fuerzas competitivas Porter.

Tabla XV. **Perfil estratégico del entorno específico**



Fuente: elaboración propia.

Esta herramienta facilito el análisis de la capacidad de la empresa para conocer si en el momento existen cambios y turbulencias en su ámbito. Para esto se compararon ciertos valores de turbulencia del mercado en cada área versus

la destreza de la empresa para adaptarse al cambio y la utilización real de su potencial.

Para el perfil estratégico del análisis interno se pueden ver de mejor manera las debilidades en cuanto a gestión de la empresa, tales como desarrollo y difusión de plan estratégico, definir grupos de interés, gestión estratégica, objetivos de la empresa, entre otros. En esta perspectiva que nos proporciona el perfil estratégico se visualiza que los factores evaluados oscilan en resultados neutros y negativos siendo estas debilidades que pueden trabajarse y convertirse en un futuro en fortalezas para la empresa.

En el perfil estratégico del entorno específico, se visualiza que la empresa posee fortalezas en cuanto a que ya es una marca identificada dentro de su mercado que cuenta experiencia. Igualmente se puede mencionar que existen factores claves de éxito en el mercado como la diferenciación de productos, también que es un mercado en crecimiento, así como un número significativo de compradores ya en el mercado.

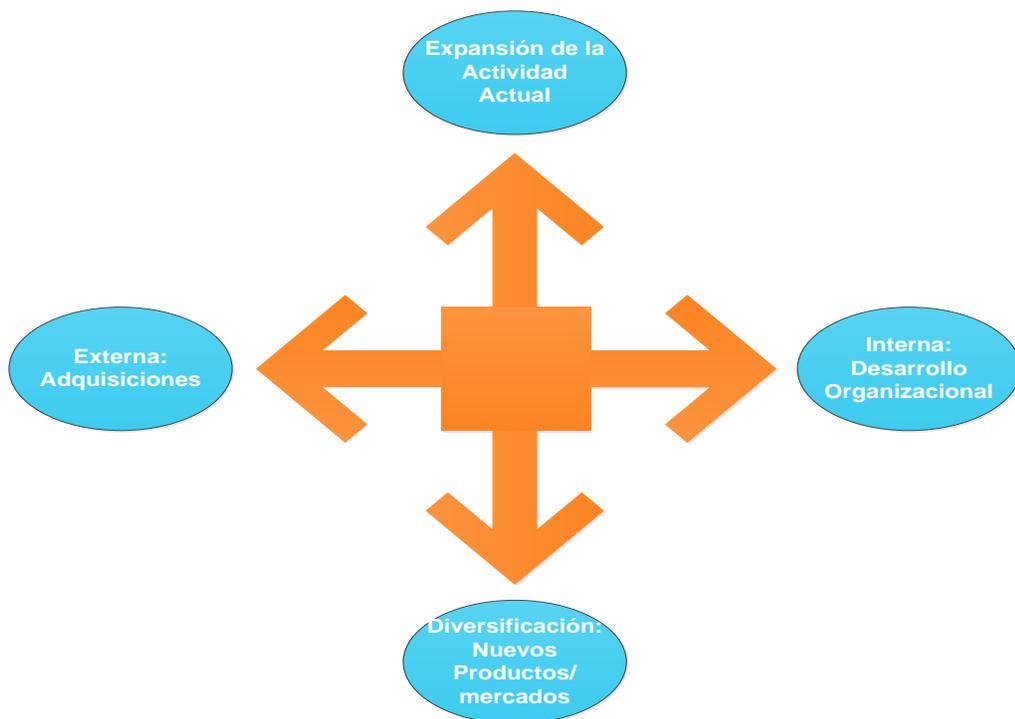
#### **3.2.4. Selección de estrategia**

Los análisis de la sección 3.2.4 proporcionaron información adecuada para la identificación de líneas estratégicas. A partir de esto las alternativas estratégicas deben ser evaluadas y sometidas a un proceso de selección que permita seleccionar las líneas estratégicas que finalmente se van a implantar en la organización. Dentro de los procesos de selección a utilizar se encuentran el proceso de selección por medio de ejes estratégicos apoyándose del método Delphi.

### 3.2.4.1. Ejes estratégicos

Para iniciar la evaluación de las alternativas estratégicas, éstas se representaron en un sistema de ejes estratégicos que mostraron las opciones básicas de crecimiento de la empresa. El eje de ordenadas representa las posibilidades de crecimiento mediante sus dos variantes, expansión de la actividad actual de la empresa o introducción de nuevos productos o explorar nuevos mercados. En cambio, el eje de abscisas representará las opciones de desarrollo de la empresa que puede ser interno o externo por medio de adquisiciones de otras empresas.

Figura 4. Ejes estratégicos



Fuente: elaboración propia.

Cada cuadrante implica una estrategia diferente. El cuadrante expansión-interna implica el crecimiento a partir de los productos que posee la empresa y será en el seno de la propia organización, mientras que el cuadrante expansión-externa implica que el crecimiento será en los productos existentes mediante la adquisición de competidores.

### **3.2.5. Resultados del método Delphi**

Para la selección de la estrategia definitiva se utilizó el método Delphi. El método consistió en preguntar a los expertos sobre las distintas alternativas estratégicas, las respuestas se fueron retroalimentando de forma controlada a los expertos. Los cuestionarios sucesivos de la primera consulta incluyeron la síntesis del pensamiento del grupo directivo, formulada en forma de preguntas, sintetizando lo expresado. Los resultados de la primera ronda del cuestionario 1 se muestran en la tabla XVI.

En la primera ronda de las seis preguntas realizadas solamente se obtuvo el pensamiento consensuado en las primeras tres preguntas. De igual forma, se obtuvieron resultados divididos en las preguntas 4, 5 y 6 tal como se muestra en la tabla XVI.

En el segundo cuestionario se consiguió un grado de consenso en el grupo obteniendo más del 80 % de consenso en cinco de las seis preguntas. Y hubo discrepancias únicamente de la opinión general en la pregunta No. 4, por ello se invitó al integrante a razonar sus respuestas tal como se muestra en la tabla XVII.

Por medio de este proceso iterativo se aproximaron las posiciones hasta haber logrado un consenso alrededor de una alternativa estratégica. La dirección de la empresa selecciono la alternativa mejor valorada por el equipo de expertos,

la cual fue una estrategia de expansión interna con 3 líneas estratégicas las cuales son: Desarrollo interno, orientación al cliente y especialización de productos y servicios.

Tabla XVI. **Resultados de primera ronda**

| PREGUNTAS   |  |  |                                   |                                |
|---|--|--|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. ¿Especialización o diversificación?  | Especialización                          | Diversificación  |                                   |                                |
|   | 100 %                                    | 0 %  |                                   |                                |
| 2. ¿Crecimiento interno o crecimiento externo?  | Crecimiento Interno                      | Crecimiento Externo  |                                   |                                |
|   | 100 %                                    | 0 %  |                                   |                                |
| 3. ¿Competir o cooperar?  | Competir                                 | Cooperar   |                                   |                                |
|   | 100 %                                    | 0 %  |                                   |                                |
| 4. ¿Actualmente que factores deberían ser prioridad para la empresa?                                  | Desarrollo organizacional                | Maximizar la actividad actual  | Diversificación de productos      | Abrir nuevas sucursales        |
|   | 50 %                                     | 33 %   | 17 %                              | 0 %                            |
| 5. ¿Qué acciones claves que deben ser realizadas por la gerencia general de la empresa?               | Especializarse en los productos actuales | Buscar nuevos clientes o aumentar el gastos de los clientes actuales | Adquisición de nuevas tecnologías | Desarrollo de nuevos productos |
|   | 83 %                                     | 17 %   | 0 %                               | 0 %                            |
| 6. ¿Según el sistema de eje estratégico, cuál es la mejor estrategia en este momento para la empresa. | Expansión-Interna                        | Diversificación-Interna  | Expansión-Externa                 | Diversificación-Externa        |
|   | 83 %                                     | 17 %   | 0 %                               | 0 %                            |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Resultados de segunda ronda**

| <b>Preguntas</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> |
|---|-----------|-----------|
| 1. ¿Considera usted que la especialización de la actividad actual de la empresa, es la estrategia con la cual se podrá potencializar el desarrollo de esta?   | 100 %     | 0 %       |
| 2. ¿El tipo de crecimiento que actualmente necesita tener la empresa, es un crecimiento interno?  | 100 %     | 0 %       |
| 3. Según los datos estadísticos, la empresa debe priorizar los factores de desarrollo organizacional y maximizar su actividad actual. ¿Considera usted que la empresa puede realizar un desarrollo organizacional para maximizar su actividad actual? | 100 %     | 0 %       |
| 4. ¿Según los datos estadísticos, la empresa debe tener como acciones claves la especialización de sus productos actuales, y conseguir nuevos clientes o aumentar el gasto de los clientes actuales?  | 100 %     | 0 %       |
| 5. ¿Considera que las acciones dirigidas por la empresa deben de estar guiadas bajo una estrategia de expansión interna?  | 100 %     | 0 %       |
| 6. ¿La empresa será competitiva con una estrategia de expansión interna?  | 100 %     | 0 %       |

Fuente: elaboración propia.

### **3.3. Determinar los beneficios de la utilización de la gestión estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana**

La gestión estratégica propuesta está basada en herramienta del Cuadro de Mando Integral. Dicho modelo de gestión estratégica proporcionará varios elementos que serán de beneficio para la empresa objeto de investigación tales como:

- El despliegue de la estrategia permitirá materializar los objetivos estratégicos en planes y acciones encaminados a su consecución.
- El despliegue será a través de varias perspectivas de la empresa además de la habitual financiera.
- La gestión estratégica seguiría un esquema causa-efecto, que garantiza que los esfuerzos de las iniciativas estarán encaminados a lograr las metas las cuales son originadas de los objetivos estratégicos.
- El realizar un seguimiento por medio de indicadores teniendo un equilibrio entre indicadores externos e indicadores internos, sumado al equilibrio entre indicadores de resultados, es lo que impulsará la actuación futura.
- La gestión estratégica por medio del Cuadro de Mando Integral proporciona retroalimentación gracias al esquema de seguimiento y despliegue. Esto permite la mejora continua de la estrategia y su despliegue.

Lo que se puede mencionar es que en términos de gestión por procesos se propone auténtico proceso que se podría clasificar como estratégico y que como se ha indicado en la presente investigación se denomina proceso de gestión estratégica el cual está comprendido por:

- Formulación de la política y estrategia.
- Comunicación.
- Despliegue de la estrategia.

- Retroalimentación o feedbacks y mejora continua.

### 3.3.1. Construcción del cuadro de mando integral

Una vez definida la estrategia es necesario poder desplegarla a toda la empresa de manera que se produzca un alineamiento de todas las funciones y personas de esta con la estrategia.

La estrategia es la encargada de establecer el vínculo entre la empresa y el entorno que la rodea.

La estrategia tiene 3 líneas estratégicas que nos marcan las áreas en las que se va a desarrollar la estrategia. Es decir, nos indican por dónde va la actuación de la empresa en los próximos años.

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se siguió una serie de etapas que se muestran en la figura 5.

Figura 5. **Proceso de construcción del cuadro de mando integral**



Fuente: elaboración propia.

### **3.3.1.1. Identificación de objetivos estratégicos**

Al momento de fijar los objetivos estratégicos el equipo directivo consideró las expectativas de su grupo de interés juntamente a la visión a medio y largo plazo de la empresa, siendo éstos:

- Maximizar la rentabilidad del negocio mediante la eficiencia la productividad y la gestión efectiva de la organización.
- Mayor participación de mercado en del departamento de Escuintla.
- Estrechar las interacciones con los clientes y fortalecer la inteligencia de negocios.
- Servicio superior al cliente.
- Reconocimiento como líderes y especialistas en la producción e innovación de puertas y ventanas.
- Aumentar la eficiencia operativa en un 25 %
- Niveles de satisfacción del cliente más elevados.
- Calidad superior a la competencia.
- Transformar la organización mediante el desarrollo de sus capacidades y competencias.
- Garantizar la aplicación de mejores prácticas de negocio de buen gobierno corporativo.

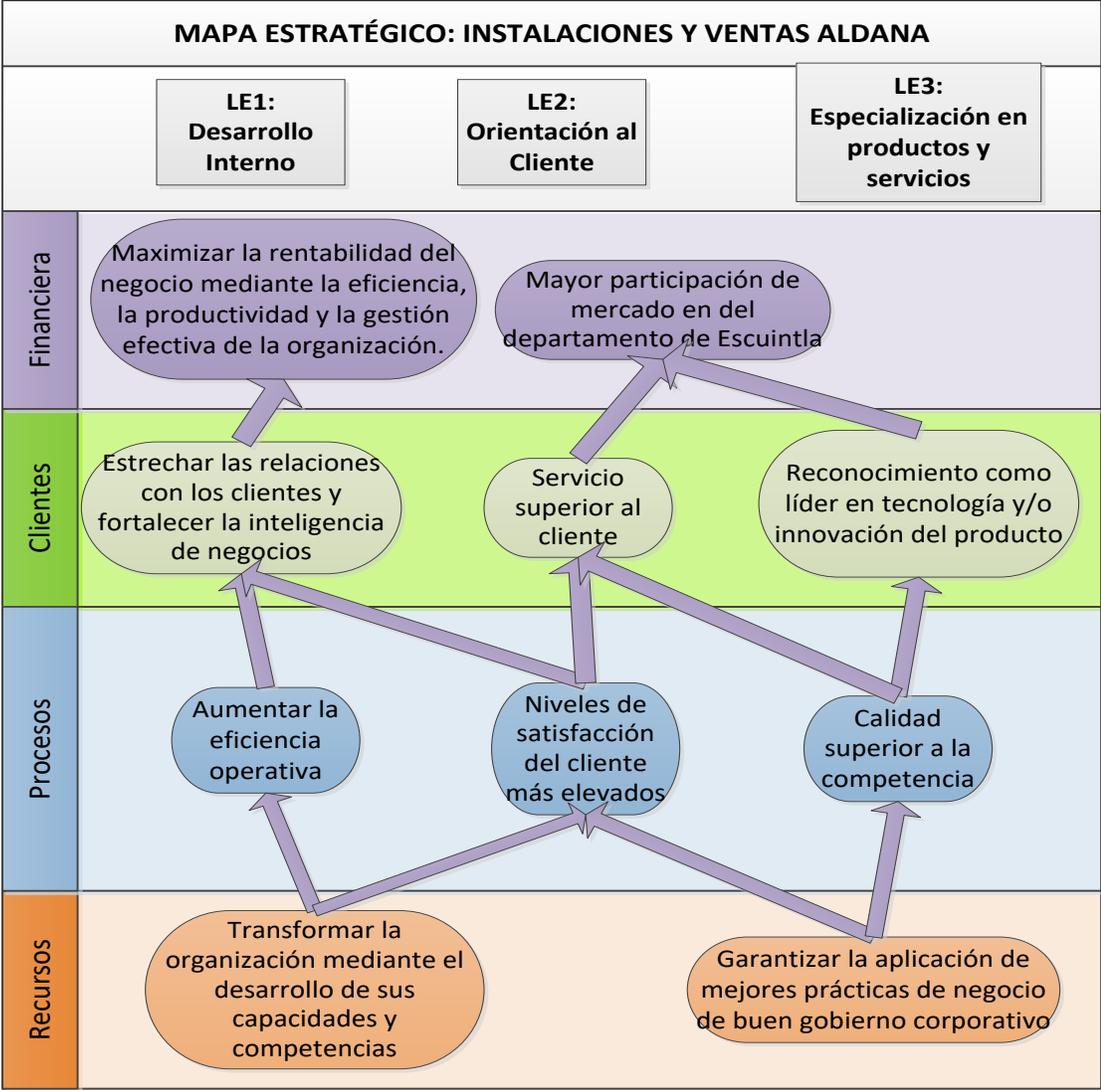
### **3.3.1.2. Mapa estratégico**

En el apartado 3.2.5 de este capítulo se definió la estrategia la cual es de expansión interna tomada por la empresa que está compuesta por tres líneas estratégicas que son:

- Desarrollo interno
- Orientación al cliente
- Productos y servicios diferenciados

Los objetivos estratégicos se agruparon para cada una de las líneas estratégicas y perspectivas. Cada objetivo o grupo de objetivos tienen un dueño que será el responsable de asegurar su consecución. Los objetivos estratégicos se representan a continuación de manera gráfica en la figura 6 mediante un mapa estratégico, esto para conocer sus interrelaciones unos con otros y las perspectivas de la empresa a la que estos pertenecen. De esta forma se identificará fácilmente.

Figura 6. **Mapa estratégico de la empresa Instalaciones y Ventas Aldana**



Fuente: elaboración propia.

### 3.3.1.3. Indicadores estratégicos y sus metas

En el apartado anterior se menciona la interrelación de los objetivos estratégicos con sus indicadores estratégicos, metas, planes y acciones, todo ello a través de enlaces causa efecto. Es por ello que luego de realizado el mapa estratégico se procedió a realizar la identificación de los indicadores estratégicos así como las metas, las cuales ayudaran a valorar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

La tabla XVIII muestra a cada objetivo estratégico asociado a sus indicadores y metas correspondientes.

Tabla XVIII. **Indicadores estratégicos y sus metas**

| Línea Estratégica       | Perspectiva estratégica | Objetivos Estratégicos   | Indicadores  | Metas  |                              |
|-------------------------|-------------------------|--|--|--|------------------------------|
| LE1: Desarrollo interno | Financiera              | Maximizar la rentabilidad mediante la eficiencia, la productividad y la gestión efectiva de la organización. | Margen neto de utilidad = Utilidad neta/ Ventas netas                      | 15 % más que el año 2018   |                              |
|                         |                         |  | Eficiencia= Recursos planificados/Recursos utilizados                      | Eficiencia no menos del 85 %   |                              |
|                         |                         |  | Productividad= Bienes y servicios producidos/Trabajo.                      | Realizar una producción de un 10 % más de bienes y servicios, con el mismo presupuesto que el año 2018 |                              |
| LE1: Desarrollo interno | Clientes                | Estrechar las relaciones con los clientes y fortalecer la inteligencia de negocios                           | Indicador de autosuficiencia= volumen de facturación/ Costo total del área | Mejorar un 15 % en la facturación en el año 2019.  |                              |
|                         |                         |  | Aumentar la eficiencia operativa   | Eficiencia= Ordenes de trabajo planificadas/Ordenes de trabajo realizadas                              | Eficiencia no menos del 85 % |
|                         |                         |  |  | Procesos   |                              |

Continuación de la tabla XVIII.

|   |            |  |   |   |
|---|------------|--|---|---|
|   | Recursos   | Transformar la organización mediante el desarrollo de sus capacidades y competencias   | <p>Eficiencia= Recursos planificados/Recursos utilizados</p> <p>Cubrimiento de capacitaciones= Número de participantes/Número total de trabajadores</p> | <p>Eficiencia no menos del 85 %</p> <p>Cubrir no menos al 80 de los trabajadores con capacitaciones</p> |
| LE2: Orientación al cliente                   | Financiera | Mayor participación de mercado en del departamento de Escuintla                        | Participación de mercado= Cant. Clientes 2019- Cant. Clientes 2018/ Cant. Clientes 2018   | Aumento de un 25 % en la cantidad de nuevos clientes.   |
|   | Clientes   | Servicio superior al cliente   | Indicador de calidad= Esperado/Ejecutado  | Un indicador no menos del 85 %  |
|   | Procesos   | Niveles de satisfacción del cliente más elevados                                       | Indicador de satisfacción= No. De clientes con reclamos/ Total de clientes atendidos  | Un índice no mayor del 10 % de clientes insatisfechos.  |
| LE3: Especialización en productos y servicios | Clientes   | Reconocimiento como líder en tecnología y/o innovación del producto                    | Indicador de clientes referidos= Clientes referidos/ Total de clientes atendidos  | No menos de un 3 % de clientes referidos para el año 2019   |
|   | Procesos   | Calidad superior a la competencia  | Calidad= Clientes satisfechos/ Clientes totales atendidos   | Poseer para el año 2019 no menos el 85 % de clientes satisfechos.                                       |
|   | Recursos   | Garantizar la aplicación de mejores prácticas de negocio de buen gobierno corporativo. | Indicador de buen gobierno corporativo= Metas alcanzadas/ Metas establecidas  | Alcanzar no menos del 75 % de las metas establecidas para el año 2019.                                  |

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.1.4. Identificación de iniciativas estratégicas

Para lograr la consecución de los objetivos, indicadores y metas es necesario de realizar planes de acción, así como proyectos de mejora, algo que Amo (2011) menciona en su obra como iniciativas estratégicas.

La complejidad e impacto de las iniciativas estratégicas varía grandemente pudiéndose agrupar en complejas y simples. Las primeras pueden descomponerse en varias simples.

Para proponer las iniciativas estratégicas para la empresa se analizó el impacto de los planes y proyectos en los objetivos estratégicos lo cual se realiza con la ayuda de la matriz de impacto. Esta es una tarea básica del propietario del objetivo que formará parte del esquema de seguimiento y mejora en el siguiente apartado. La utilización de indicadores operacionales puede ser una ayuda importante para medir de forma inmediata la consecución de objetivos en un corto plazo.

A continuación, en la tabla XIX se muestran las iniciativas estratégicas e indicador operacional para cada objetivo estratégico de la organización.

Tabla XIX. **Iniciativas estratégicas**

| <b>Objetivo estratégico</b>  | <b>Iniciativas estratégica/<br/>Planes de acción</b>         | <b>Indicador operacional</b>   |
|--|--|--|
| Maximizar la rentabilidad del negocio mediante la eficiencia, la productividad y la gestión efectiva de la organización. | Realizar capacitaciones acerca de eficiencia, productividad. | Productividad= Ventanas y puertas producidas / (Tiempo, costo)<br>Eficiencia= productos y servicios producidos/<br>Productos y servicios planificados. |

Continuación tabla XIX.

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Difusión de las metas propuestas para el año 2019.                                       | Difusión de metas= No de trabajadores informados/ No total de trabajadores.                                 |
| Estrechar las relaciones con los clientes y fortalecer la inteligencia de negocios   | Realizar grupos de trabajo en dónde se aborden mejores técnicas de ventas.               | Porcentaje de ventas respecto al mismo mes del año anterior.  |
|  | Realizar seguimiento post venta con los clientes de la empresa.                          | Porcentaje de clientes a los cuales se les ha llamado dándole seguimiento, del total de clientes atendidos. |
| Aumentar la eficiencia operativa   | Realizar capacitaciones acerca de eficiencia, productividad.                             | No de capacitaciones impartidas por año. No de trabajadores asistentes/ No de trabajadores totales.         |
|  | Realizar estudios de procesos para proponer y realizar mejoras en las áreas productivas. | Porcentaje de mejoras en tiempos, utilización de recursos, de satisfacción de clientes.                     |
| Transformar la organización mediante el desarrollo de sus capacidades                | Difusión de la planeación estratégica.   | Porcentaje de trabajadores con conocimiento de la PE versus total de trabajadores.                          |
| Transformar la organización mediante el desarrollo de sus capacidades y competencias | Medición de indicadores de forma constante.  | N/A   |
| Mayor participación de mercado en del departamento de Escuintla                      | Realización de campañas publicitarias en el depto. De Escuintla.                         | Porcentaje de aumento de ventas durante el mismo mes del año anterior.                                      |
|  | Realización de ofertas y promociones durante el año 2019.                                | Porcentaje de ofertas realizadas durante el año, versus ofertas del año anterior.                           |
| Servicio superior al cliente   | Capacitación de servicio al cliente.   | N/A   |
|  | Encuestas acerca de las expectativas del cliente.  | N/A   |

Continuación tabla XIX.

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | Servicio postventa.   | Porcentaje de clientes a los cuales se les ha llamado dándole seguimiento, del total de clientes atendidos. |
| Niveles de satisfacción del cliente más elevados                                      | Medir los niveles de satisfacción del cliente.  | Indicador de satisfacción= No. De clientes con reclamos/ Total de clientes atendidos                        |
|   | Estudio de la competencia.  | N/A   |
|   | Capacitación e innovación en bienes y servicios de la empresa.                                  | No de capacitaciones realizadas durante el año, versus capacitaciones del año anterior.                     |
| Reconocimiento como líder en tecnología y/o innovación del producto                   | Recibir capacitaciones acerca de innovación en productos y servicios relacionados a la empresa. | Porcentaje de aportes viables realizados versus total de aportes realizados luego de capacitación.          |
|   | Realizar Benchmarking en las empresas líderes.  | N/A   |
| Calidad superior a la competencia   | Establecer parámetros y controles de calidad en los servicios y productos de la empresa.        | Calidad= Clientes satisfechos/ Clientes totales atendidos   |
| Garantizar la aplicación de mejores prácticas de negocio de buen gobierno corporativo | Recibir capacitación por un asesor, en temas de gestión corporativa.                            | N/A   |
|   | Revisión periódica del modelo de gestión.   | N/A   |

Fuente: elaboración propia.

### **3.3.2. Seguimiento y mejora**

Las últimas etapas de construcción del mapa estratégico y del despliegue de la Estrategia, son llamadas por algunos autores como alineamiento económico y alineamiento personal.

Es necesario considerar que se pueden desarrollar numerosos planes de acción y proyectos de mejora para la consecución de metas estratégicas e impactar en los objetivos estratégicos. Pero es fundamental analizar dichos planes e iniciativas desde un punto de vista que se consideren los costos económicos, así como los esfuerzos para su implementación como las dificultades de implantación.

Si en algún momento la empresa desea priorizar sus planes puede utilizar la herramienta matriz de priorización (Figura 7). En donde se contrastará el impacto en los objetivos estratégicos que se denomina como el valor estratégico. El valor estratégico considera dos parámetros, el esfuerzo de implantación y sus beneficios. A la misma vez el esfuerzo de implantación medirá el coste económico interno, externo y las dificultades.

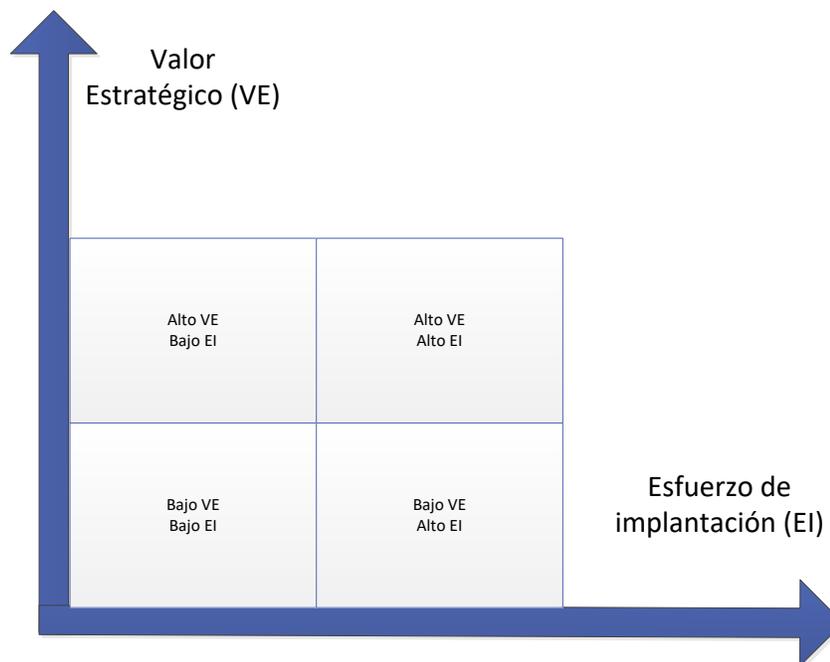
El alineamiento personal se refiere a la necesidad de que el despliegue de la estrategia debe llegar incluso a los niveles interiores de la organización. Las políticas de recursos humanos tendrán que alinearse a la estrategia global de la organización. El despliegue de los indicadores y metas se realizará hasta las personas o grupos. Cada dueño de proceso conocerá su contribución a los resultados globales y desplegar o hacer responsable a las personas o grupos que apoyan de primera mano al cumplimiento de los resultados que hay que lograr en cada meta.

La gestión estratégica es un proceso que se compone de tres procesos: formulación de la estrategia, despliegue de la misma y seguimiento y mejora.

La estrategia indicará la actuación futura de la empresa, qué acciones debe realizar y con qué recursos para lograr conseguir sus objetivos estratégicos. El despliegue y seguimiento de la estrategia se realiza mediante del cuadro de mando integral.

Para poder realizar un buen seguimiento de la estrategia es indispensable disponer de la información correcta, adecuada y de fácil acceso y bien estructurada para la toma de decisiones.

Figura 7. **Matriz de priorización**



Fuente: elaboración propia.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. Objetivo de la investigación**

Diseñar un modelo de gestión estratégica en la empresa Instalaciones y ventas Aldana para incrementar su competitividad.

### **4.2. ¿Que se ha investigado y como se ha realizado?**

En el presente trabajo se ha investigado la problemática en la empresa Instalaciones y ventas Aldana, también se ha investigado que herramienta de gestión se debe utilizar para el diseño de un modelo de gestión estratégica en la empresa. Se desea conocer alternativas estratégicas que ayuden a incrementar la competitividad mediante el diseño de un modelo de gestión estratégica.

### **4.3. Se obtuvo del análisis de validez interna**

Principales éxitos y fortalezas:

- Los directivos son personas accesibles y que escuchan aportaciones de sus trabajadores. Lo cual puede ser útil al momento realizar cambios estratégicos dentro de la organización.
- Los directivos participan en actividades de mejora ya sea con clientes y proveedores.

- Dentro de las fortalezas se puede mencionar que han dado un gran paso al querer establecer un proceso de reflexión y plasmar en un documento las estrategias y planes de la empresa.
- Se garantiza la igualdad de oportunidad para sus empleados esto sugiere que, con una estrategia adecuada los empleados podrían motivarse, ser más proactivos llegando a sentirse una parte clave en el proceso estratégico de la empresa.
- Existe la intención de mejora en los procesos de la empresa.
- Existe bastante retroalimentación y capacitación para desarrollar las capacidades de las personas.
- La empresa se financia con capital propio, es decir que la empresa no posee deudas y podría invertir en mejoras sugeridas.
- La disposición del personal directivo de mejorar la gestión de la empresa.
- El personal dio a conocer problemas reales de la empresa.
- Existencia de una administración que puede ser mejorada.
- Principales problemas y debilidades detectadas:
- Escasos registros e información de años anteriores
- Formación de los empleados

- Desconocimiento de gestión estratégica.
- Desconocimiento del aporte de los trabajadores hacia la empresa.
- Administración empírica.

#### **4.4. Validez externa**

El proceso de gestión estratégica presentado en esta investigación es válido para cualquier empresa. Es importante mencionar que para esta investigación se utilizó un proceso con herramientas básicas por el tamaño de empresa que es considerada MIPYMES, para el caso de una empresa más grande pueden utilizarse otro tipo de herramientas y matrices. De igual modo esta investigación fue orientada a buscar la competitividad de la empresa Instalaciones y ventas Aldana pero puede orientarse a buscar otro tipo objetivos empresariales.

Los objetivos de esta investigación no podrían generalizarse dado el escenario de esta empresa y la mezcla de variables podrían considerarse únicas. Pero si pudiese servir como guía para realizar un proceso de gestión estratégica para empresas que están iniciando su fase de reflexión estratégica.

El proceso de gestión estratégica puede ampliarse a cualquier contexto y tipo de empresa dada la flexibilidad de éste. Se podría mencionar esto debido a que la propuesta de gestión estratégica planteada en esta investigación tiene como punto de inicio, el establecer la misión y visión de cada empresa y si una empresa cuenta con éstas, se evalúa si éstas son acordes a los objetivos que la empresa va buscando. De este modo, cada uno de los pasos durante el proceso de gestión se va adaptando al giro y escenario único de cada empresa.

Dentro de los instrumentos utilizados en esta investigación se encuentra el análisis DAFO el cuál puede utilizarse en cualquier investigación que busque conocer y establecer debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de empresas. En esta investigación dicha herramienta se utilizó para sintetizar la información obtenida mediante la herramienta evaluación EFQM y la evaluación con los 5 criterios de Porter.

Se podrían mencionar dentro de las herramientas fundamentales de este modelo de gestión propuesto el Cuadro de Mando Integral, en el cual se realiza el despliegue de la estrategia. Esta herramienta puede ser utilizada para el despliegue para cualquier tipo de estrategia que se busque ejecutar. Igualmente por su efecto cascada puede utilizarse en cualquier empresa y en todos sus departamentos si así se requiere, es por ello que puede considerarse su utilización en cualquier investigación que tenga como objetivo conocer herramientas para la correcta ejecución de estrategias en una empresa.

En su obra Pimientel (1999) menciona, que una planificación estratégica bien ejecutada promueve un mejor entendimiento de la organización, de la dirección que debe seguir y de su propósito. Cada individuo puede ver como sus acciones contribuyen a esa Misión. Haciendo una comparación por lo descrito por Pimientel, la situación de la empresa objeto de investigación, es todo lo contrario dado que no existía planificación no se tenía un entendimiento de la organización ni de la dirección que debía seguir y sus propósitos.

En la actualidad existen investigaciones que atribuyen el éxito competitivo a factores internos, tal como lo expresa Camisón (1997) en su obra. El menciona que existen factores importantes para el éxito empresarial, los cuales se encuentran en los recursos tecnológicos, innovación, calidad, la dirección de los recursos y la capacidad del directivo para gestionar la empresa.

Esta metodología ha mostrado ser exitosa así lo han logrado evidenciar Gumbus y Lussier (2006) en un estudio que realizaron a tres pymes en Estados Unidos, llegando a la conclusión que:

- El Cuadro de Mando Integral fomenta el crecimiento, dado que esta herramienta está orientada al logro de resultados estratégicos y no solamente a resultados operativos.
- Esclarece metas, brinda un panorama de que esfuerzos son los que se deben aportar para lograr los objetivos.
- Impulsa la responsabilidad, dado que permite a los colaboradores participar e implementar medidas que les concierne, proporcionando claridad en los resultados.

Para lograr una ejecución exitosa en una pyme familiar, es preciso tener presente:

- Generalmente las pymes familiares no planean o sus procesos de planeación son de forma informal. Beaver (2003) menciona que los empresarios pyme deben dar la importancia necesaria para una adecuada planificación, por lo tanto deberán ser capaces de impulsar la realización de un correcto análisis del entorno y no solo respaldarse sobre su experiencia adquirida en años de trabajo.
- Tomar en consideración lo fundamental de los objetivos estratégico, dado que son una parte fundamental para la formulación de la estrategia. Es por ello que, Carrion (2007) menciona que es necesario que los empresarios

tengan solida claridad en cuanto al modelo de su negocio, así como su potencial enfocando y priorizando la dirección de la empresa.

- El trabajo de Quiles. (2018) hace énfasis que una de las principales tareas y una de las más importantes es identificar y priorizar los objetivos estratégicos, dado que el no hacerlo puede ocasionar resultados desacertados. Asimismo Quiles menciona que la ayuda y cooperación de la gerencia, el apoyo entre áreas y el uso de ERP ayudan a que sea más fácil el utilizar la información obtenida en el Cuadro de Mando Integral así como su interpretación.

Es conveniente mencionar que la gestión estratégica no solucionará todos los problemas que posee una empresa no obstante, es una herramienta eficaz que brinda muchos beneficios si se emplea en el tiempo adecuado en la manera requerida y aplicada correctamente.

El presente trabajo de investigación propone un auténtico proceso de gestión estratégica, el cual contribuirá a incrementar la eficiencia de la empresa al tomar decisiones y que éstas sean basadas en información actualizada. Y que esto a su vez influirá de manera directa en el aumento de su competitividad dentro de su nicho de mercado.

## CONCLUSIONES

1. Se identificó la problemática mediante una serie de instrumentos y herramientas, que revelaron que la empresa no contaba con una administración que estuviera fundamentada sobre objetivos estratégicos, o que tomaran en cuenta todas las perspectivas de la empresa.
2. Se estableció el proceso de formulación de la estrategia, el cual inició con un análisis DAFO, luego se elaboró una tabla con acciones estratégicas conforme a los objetivos empresariales deseados. Estas acciones dieron lugar a las distintas alternativas estratégicas. Para la selección de la estrategia se utilizó el método Delphi, para lograr un consenso alrededor de una alternativa estratégica. La alternativa mejor valorada fue una estrategia de expansión interna, con 3 líneas estratégicas, las cuales son: Desarrollo interno, orientación al cliente y especialización de productos y servicios.
3. Los beneficios de la utilización de la gestión estratégica, son el establecer metas, y cómo alcanzarlas a partir de la posición actual de la organización. Otro beneficio obtenido es la retroalimentación sobre el entorno de la organización. También permite materializar los objetivos estratégicos en planes y acciones logrando su consecución.
4. El modelo de gestión estratégica propuesto permite que la estrategia sea desplegada a través de todas las perspectivas del negocio. El Cuadro de Mando integral proporcionará la retroalimentación necesaria para la

mejora continua de la estrategia y su despliegue, lo cual está íntimamente ligado a incrementar la competitividad de la empresa.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar un análisis DAFO, cada vez que sea modificada la misión, visión o existiera un cambio de condiciones internamente dentro de la empresa o en su entorno específico.
2. Revisar los indicadores propuestos en el modelo de gestión. Esto para el correcto seguimiento del proceso de gestión, y ajustar según sea el caso la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.
3. Concentrar esfuerzos en la realización de las iniciativas estratégicas, para conseguir la consecución de las metas propuestas para cada uno de los indicadores del cuadro de mando integral, que están orientados al cumplimiento de la estrategia.
4. Implementar el modelo de gestión estratégico propuesto ya que, permitirá a la empresa tener una estrategia partiendo desde su visión, y que, a través de las métricas proporcionadas, ayudarán a la empresa a identificar el rendimiento de la estrategia.



## REFERENCIAS

1. Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Boston, Estados Unidos: Dow Jones.
2. Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL. Santiago de Chile. Chile.
3. Beaver, G. (2003). *Small business: success and failure*. Londres, Reino Unido: John Wiley & Sons, Ltd.
4. Bembibre, C. (2013). *Mantenimiento y gestión de las Instalaciones de la Central Hidroeléctrica Angostura* (Tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.
5. Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid, España: Cívitas.
6. Carrión, F. (2007). *Espacio Público: Punto de Partida para la Alteridad*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones SUR.
7. Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York, Estados Unidos: Beard Books.

8. Cuadros, B. M. (2009). *Propuesta conceptual para la implementación del cuadro de mando integral en empresas cooperativas* (Tesis de postgrado) Universidad La Salle, Colombia.
9. Díaz, A. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos, en contribuciones a la economía* (Tesis de postgrado) Universidad de Málaga, España.
10. González, C. y Martínez, J.L. (2014). *Modelo de evaluación de capacidades dinámicas de innovación empresarial en el sector manufacturero* (Tesis de doctorado). Universidad del Zulia, Venezuela.
11. Gumbus, A. y Lussier, R. (2006). *Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures*. Fairfield, Estados Unidos: Journal of Small Business Management.
12. Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas*. New York, Estados Unidos: McGraw Hill.
13. López, P. (2013). *Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico a partir de las publicaciones académicas* (Tesis de postgrado) Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
14. Lozano, P. (2013). *Gestión estratégica universitaria para mejorar el posicionamiento del contador público del centro del Perú* (Tesis de doctorado). Universidad de San Martín de Porres, Perú.

15. Mansilla, G. (2012). *Propuesta de gestión estratégica para el logro de competitividad en las pymes de la industria del software en Valencia estado Carabobo. Caso: UNOVE, C.A.* (Tesis de postgrado). Universidad de Carabobo, Venezuela.
16. Massaro, V. (2015). *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?* (Tesis de postgrado). Universidad de Buenos Aires, Argentina.
17. Membrado, J. (2007). *Metodologías Avanzadas para la Planificación y la Mejora*. Madrid, España: Díaz de Santos.
18. Mendoza, X. (1995). *Strategor: Estrategia, estructura, decisión identidad: Política general de empresa*. Barcelona, España: biblioempresa, D.L.
19. Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, Estados Unidos McGraw-Hill.
20. Mío, L. y Tafur, L. (2008). *Propuesta de un modelo de plan estratégico para el desarrollo organizacional y humano, de la empresa agroindustrial PAMALCA S.A.* (Tesis de postgrado). Universidad Señor de Sipán, Perú.
21. Morales, M. y Pech, J. (junio, 2000). Competitividad y Estrategia: el Enfoque, de las Competencias Esenciales y el Enfoque Basado en los Recursos. *Revista Contaduría y Administración*, 4(197), 49-63.

22. Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*, Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
23. Pimientel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. (Tesis de postgrado) Universidad Interamericana de Panamá, Panamá.
24. Ponce H. (septiembre, 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Contribuciones a la Economía*, 5(109), 2-16.
25. Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México, México: CECSA.
26. Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México, México: CECSA.
27. Porter, M. (1989). *Ventaja Competitiva*. Ciudad de México, México: CECSA.
28. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Estados Unidos: Free Press.
29. Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Madrid, España: Plaza & Janes Editores.

30. Quiles, M. (2018). *Creación de competitividad interna en la función financiera* (Tesis de postgrado). Escuela Técnica Superior de Ingeniería, España.
31. Sallaanave, J.P. (1995). *La gerencia integral*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
32. Sánchez, A., Bañon, A., Serna, A. y Chablé, J. (abril, 2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco, México. *Investigación y Ciencia*. 18(47), 4-12.
33. Sánchez J., Osorio J., & Baena E. (mayo, 2007). Algunas aproximaciones al problema del financiamiento de las Pymes en Colombia. *Scientia et Technica*. 13(34), 321-324.
34. Trujillo, Jorge. (2010). *Estudio comparativo entre el aluminio y el pvc como materiales para puertas y ventanas* (Tesis de postgrado) Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
35. Wachner, T., Plouff, C., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. New York, Estados Unidos: Springer.



## APÉNDICES

### Apéndice 1. Acciones de mejora a partir del análisis DAFO

| Área de la Empresa      | Área del DAFO | Análisis DAFO   | Cómo potenciar/explotar análisis DAFO  |
|-------------------------|---------------|---|--|
| <b>Gerencia General</b> | <b>D</b>      | No existe desarrollo de Misión, Visión y Valores Estratégicos, y como resultado no hay difusión de estos, así como tampoco hay planes para trabajar sobre una directriz.                  | Desarrollo y difusión de Visión, Misión y Valores Estratégicos.  |
| <b>Gerencia General</b> | <b>D</b>      | No existe una definición los grupos de interés de la empresa.   | Definir Grupos de Interés  |
| <b>Administrativa</b>   | <b>D</b>      | No existe una planificación estratégica, dado esto, los colaboradores no puede realizar algún plan basado a partir de la estrategia.  | Alinear y gestionar los planes de los colaboradores a partir de la estrategia seleccionada.  |
| <b>Administrativa</b>   | <b>D</b>      | No existe una gestión financiera, la cual se base en una estrategia y considero los riesgos financieros en la empresa.  | Alinear el área financiera a la estrategia por medio del cuadro de mando integral.   |
| <b>Gerencia General</b> | <b>D</b>      | No se han definido cuales son las medidas de los resultados clave de la organización en línea con la estrategia.  | Definir cuáles serán los resultados clave a través de la adecuada gestión.   |
| <b>Administrativa</b>   | <b>F</b>      | La empresa se financia con capital propio, es decir que la empresa no posee deudas.   | Esta Fortaleza da margen para que la empresa pueda invertir en nuevas tecnologías en las áreas de producción e Instalaciones.                                |
| <b>Administrativa</b>   | <b>F</b>      | La empresa se encuentra ubicada es una bodega propia, no existe una renta como tal.   | Esta Fortaleza da margen para que la empresa pueda invertir en infraestructura o adquisición de nueva tecnología en las áreas de producción e Instalaciones. |
| <b>Clientes</b>         | <b>O</b>      | Número de compradores significativos  | Esta oportunidad se podría aprovechar, buscando una estrategia en la que se puedan llegar a nuevos clientes.   |
| <b>Competencia</b>      | <b>O</b>      | La competencia directa, no tiene como prioridad el establecer planes y estrategias, siguen trabajando de forma empírica. No invierten en tecnología. Y no realizan movimientos ofensivos. | El desarrollo organizacional, junto con la gestión estratégica es la mejor acción para aprovechar esta oportunidad.  |
| <b>Competidores</b>     | <b>A</b>      | Los nuevos competidores, realizan estrategia de penetración de mercado mediante un precio bajo.   | Esta amenaza se puede contrarrestar con una acción alineada a la estrategia, en la que se busque diferenciar los productos y servicios de la empresa.        |

Continuación apéndice 1.

|                                    |          |  |  |
|------------------------------------|----------|--|--|
| <b>Compras/<br/>Bodega</b>         | <b>D</b> | No existe una gestión de inventarios   | El área de compras debe realizar acciones basadas en la estrategia que se establezca, que recomendablemente deberían ser la minimización de Stocks de productos que no posean mucha rotación. Evaluar tiempos y niveles de reorden, siempre buscando conjuntamente con el área administrativa una ventaja financiera a la empresa                              |
| <b>Crecimiento de la Industria</b> | <b>O</b> | Es un mercado dinámico y con crecimientos, dado que Escuintla en los últimos tiempos, está siendo considerada por muchos empresarios, como un lugar rentable para abrir distintos tipos de negocio, entre los que destacan centros comerciales, restaurantes de comida rápida, turicentros, entre otros. Los cuales necesitan los distintos tipos de servicios ofrecidos por empresas similares a Instalaciones y Ventas Aldana, lo que lo hace un negocio un atractivo. | Los objetivos estratégicos deberán contener directrices para poder aprovechar el crecimiento de este mercado.  |
| <b>Factor Económico</b>            | <b>O</b> | Los últimos años, gracias a un empleo macroeconómico sensato, Guatemala ha tenido uno de los mejores desempeños económicos de América Latina, con una tasa de crecimiento por arriba del 3 % desde 2012 y alcanzó el 4.1 % en 2015   | La estabilidad económica que Guatemala ha mostrado los últimos años debería de dar la pauta y confianza para que la empresa considere realizar inversiones ya sea de expansión interna o desarrollo de nuevos productos.   |
| <b>Gerencia General</b>            | <b>F</b> | Los directivos son personas accesibles y que escuchan aportaciones de sus trabajadores. Lo cual puede ser útil al momento realizar cambios estratégicos dentro de la organización. También participan en actividades de mejora ya sea con clientes y proveedores. Dentro de las fortalezas se ha dado un gran paso al querer establecer un proceso de reflexión, y plasmar en un documento las estrategias y planes de la empresa  | Esta fortaleza permitirá a la empresa lograr una ventaja competitiva, dado que, gracias a esta la empresa está realizando una reflexión estratégica para poder gestionar estratégicamente la misma.  |
| <b>Instalaciones</b>               | <b>F</b> | Existe salud y seguridad ocupacional, esto ha ayuda al área de instalaciones, que durante la ejecución de los proyecto no existan accidentes. Esta cultura debe fortalecerse, y hacer hincapié en esto frente a los clientes, dado que la competencia carece de esta cultura.  | Esta Fortaleza es una ventaja para la empresa, dado que a través de los años se ha ido fortaleciendo la cultura de la seguridad ocupacional. La ausencia de accidentes alineado a la estrategia podría servir como un indicador ante los clientes como garantía de profesionalismo, y que durante sus proyectos no sucederá ninguna eventualidad de este tipo. |

Continuación apéndice 1.

|                         |          |   |  |
|-------------------------|----------|---|--|
| <b>Legislación</b>      | <b>A</b> | Barreras de entradas  | Ante la amenaza que no existen barreras de entradas para nuevos competidores, es necesario potencializar las fortalezas que se tienen, estas alineadas a una estrategia, pueden ser útil para que la empresa siga siendo competitiva, aún ante el aumento de nuevos competidores.  |
| <b>Mercado</b>          | <b>O</b> | Es un mercado estable, con similitud de precios.  | La oportunidad de estar en un negocio estable, en el que no es cambiante en periodos de tiempos cortos, ofrece a la empresa la oportunidad que juntamente con la estrategia innoven sus productos, nuevos servicios, o un nivel de diferenciación superior al actual.  |
| <b>Nuevos entrantes</b> | <b>O</b> | El factor de nuevos entrantes es considerado de nivel medio, es decir que las probabilidades de nuevos entrantes es media.  | Ante la amenaza que no existen barreras de entradas para nuevos competidores, es necesario potencializar las fortalezas que se tienen, estas alineadas a una estrategia, pueden ser útil para que la empresa siga siendo competitiva, aún ante el aumento de nuevos competidores.  |
| <b>Política</b>         | <b>A</b> | Durante el periodo de los años 2015-2018 Guatemala ha experimentado cierta inestabilidad en el ámbito político, lo cual puede hacer cesar la inversión extranjera, que dé como resultado una retención del flujo de efectivo dentro del país, por ciertos factores como la abstinencia por incertidumbre. | El mercado objetivo de la empresa Instalaciones y Ventas Aldana ha sufrido ciertas variaciones en estos periodos. El 2017 ha sido más estable que años anteriores, este tipo de amenazas son macroeconómicas fuera del alcance de la empresa, por lo cual la forma de mitigar los riesgos ante esta amenaza, sería considerar el escenario que está atravesando Guatemala para la estrategia, y de igual forma para las futuras inversiones. |
| <b>Producción</b>       | <b>D</b> | No existe una optimización de los recursos empleados en producción.   | La optimización de los recursos deberá considerarse dentro de los indicadores claves de desempeño del área de producción, esto como parte de la gestión estratégica.   |
| <b>Producción</b>       | <b>D</b> | No se tienen identificados los procesos claves de la empresa, gestionados a partir de una estrategia.   | Como parte de la gestión estratégica deben de identificarse los procesos clave de la empresa.  |
| <b>Producción</b>       | <b>F</b> | Existe bastante retroalimentación, y capacitación para desarrollar las capacidades de las personas, estas capacitaciones son impartidas por los dueños y expertos del proceso.  | Esta fortaleza podría aprovecharse, incentivando a que los dueños de proceso sean las personas en constante capacitación, para que en efecto cascada puedan transferir el conocimiento a los colaboradores de la empresa, respecto a nuevos procesos, nuevos productos o nuevas tecnologías en la empresa.   |
| <b>Producción</b>       | <b>F</b> | Existe la intención de mejora en los procesos de producción, esto únicamente a través del conocimiento obtenido de experiencias anteriores.   | La intención de mejorar la gestión en la empresa, juntamente con la acción son piezas clave para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias definidas en este trabajo.   |

Continuación apéndice 1.

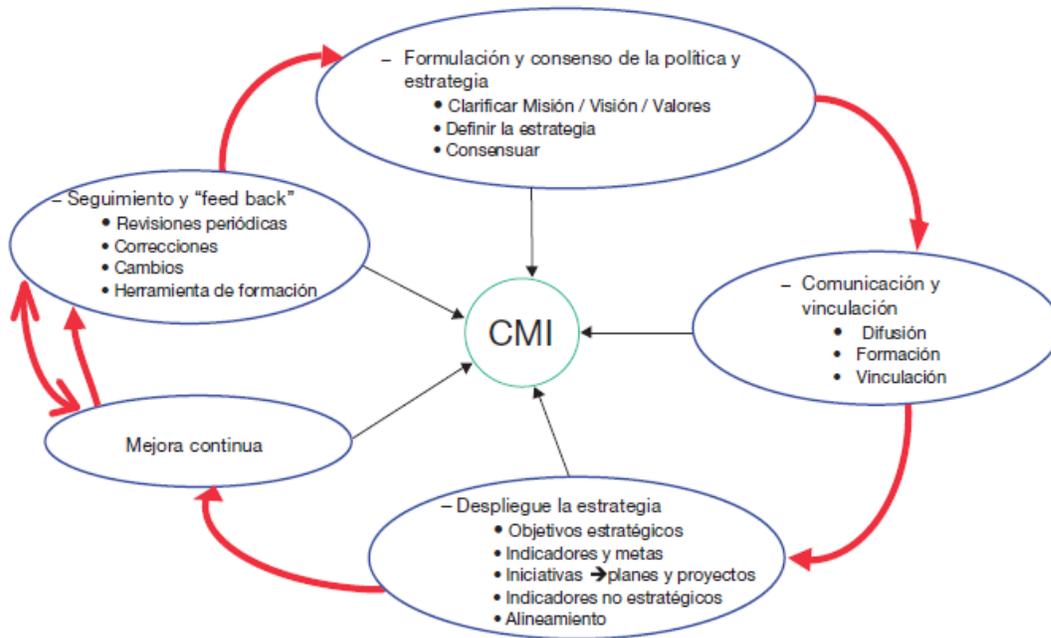
|                                 |   |   |  |
|---------------------------------|---|---|--|
| <b>Producción/Instalaciones</b> | F | La empresa va diseñando y/o desarrollando mediante pedidos de clientes nuevos productos. Esto da como resultado, trabajos personalizados, entre otros escenarios. En la empresa existe bastante flexibilidad para la realización de nuevos productos, existe asesoría y bastante creatividad, y buena cantidad de opciones para satisfacer todas las necesidades del cliente. | La flexibilidad que ofrece la empresa para la personalización de productos, es una ventaja juntamente con la garantía de los trabajos, esta fortaleza podría ayudar a seleccionar una estrategia en dónde la diferenciación de los productos ayude a minimizar el gap estratégico de dónde está la empresa y hacia dónde desea llegar. |
| <b>Producción/Instalaciones</b> | F | La empresa es conocida por sus clientes, como una empresa seria, con calidad en cada uno de sus productos y servicios, así como el nivel de detalle en la ejecución de cada uno de sus trabajos.  | La flexibilidad que ofrece la empresa para la personalización de productos, es una ventaja juntamente con la garantía de los trabajos, esta fortaleza podría ayudar a seleccionar una estrategia en dónde la diferenciación de los productos ayude a minimizar el gap estratégico de dónde está la empresa y hacia dónde desea llegar. |
| <b>Producto</b>                 | F | El grado de diferenciación en los productos y servicios ofrecidos por la empresa Instalaciones y Ventas Aldana, radica en la calidad de materias primas utilizadas para elaborar los proyectos. También se puede mencionar el nivel de personalización, asesoría, experiencia y garantía ofrecidas en los proyectos ejecutados.   | La flexibilidad que ofrece la empresa para la personalización de productos, es una ventaja juntamente con la garantía de los trabajos, esta fortaleza podría ayudar a seleccionar una estrategia en dónde la diferenciación de los productos ayude a minimizar el gap estratégico de dónde está la empresa y hacia dónde desea llegar. |
| <b>Productos</b>                | O | No existen productos sustitutos   | Para la empresa Instalaciones y Ventas Aldana y su competencia, la inexistencia de productos sustitutos hace que este mercado sea favorable para ellos. Es por ello que la empresa debe de aprovechar esta oportunidad, buscando estrategias para llegar a nuevos clientes, dado que la cantidad de estos últimos es significativa.    |
| <b>Recursos Humanos</b>         | D | No realizan capacitaciones a sus trabajadores, sobre temas de interés organizacional.   | La empresa debe difundir por medio de capacitaciones los temas de interés a nivel organizacional, tanto como su visión, misión, valores y objetivos estratégicos, para que la organización siga las líneas estratégicas adoptadas. Esto como parte de una gestión estratégica.   |
| <b>Recursos Humanos</b>         | D | No existe un reconocimiento de los esfuerzos y logros del personal.   | La empresa por medio del cuadro de mando integral podrá tener información de que cuales áreas han cumplido en mayor grado sus objetivos estratégicos, y dado esto debe incentivarles, reconociendo su buena labor.   |
| <b>Resultados económicos</b>    | O | Los resultados económicos del giro del negocio son positivos.   | Se debe tener una gestión estratégica, que ayude a aprovechar estos resultados económicos.   |

## Continuación apéndice 1.

|               |          |   |  |
|---------------|----------|---|--|
| <b>Ventas</b> | <b>D</b> | No existe un sistema de medición, ni registros de satisfacción de cliente, únicamente se asume que el cliente ha quedado satisfecho si no se recibe una queja o reclamo, no existe un seguimiento post venta. | Lo que no se puede medir no se puede mejorar, deben implementarse indicadores para medir el grado de satisfacción del cliente, al finalizar sus proyectos, asimismo dar un seguimiento postventa.                                    |
| <b>Ventas</b> | <b>F</b> | El área de ventas pregunta con frecuencia a los clientes el nivel de satisfacción. Este ha sido un factor importante de diferenciación, junto con la calidad y garantía ofrecida por la empresa.              | Es necesario formalizar esta actividad, en dónde se obtiene información valiosa, e implementar indicadores para medir el grado de satisfacción del cliente, al finalizar sus proyectos, de igual forma dar un seguimiento postventa. |

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Proceso general de gestión estratégica



Fuente: elaboración propia.