



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE  
SERVICIO DE LOCALIZACIÓN PERSONAL, CON BASE DE  
SISTEMAS DE POSICIÓN GLOBAL**

**Lester Wuilfredo Cristales Solares**  
**Asesorado por el Ing. Renaldo Girón Alvarado**

Guatemala, noviembre de 2008



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE  
SERVICIO DE LOCALIZACIÓN PERSONAL, CON BASE DE  
SISTEMAS DE POSICIÓN GLOBAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**LESTER WUILFREDO CRISTALES SOLARES**

ASESORADO POR EL ING. RENALDO GIRÓN ALVARADO  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

Guatemala, noviembre DE 2008



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO</b>	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
<b>VOCAL I</b>	Inga. Glenda Patricia García Soria
<b>VOCAL II</b>	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
<b>VOCAL III</b>	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
<b>VOCAL IV</b>	Br. José Milton De León Bran
<b>VOCAL V</b>	Br. Isaac Sultán Mejía
<b>SECRETARIA</b>	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

<b>DECANO</b>	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos.
<b>EXAMINADOR</b>	Ing. Danilo González Trejo
<b>EXAMINADORA</b>	Inga. Helen Rocio Lucas
<b>EXAMINADORA</b>	Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
<b>SECRETARIA</b>	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE LOCALIZACIÓN PERSONAL, CON BASE DE SISTEMAS DE POSICIÓN GLOBAL,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 28 de mayo de 2008

Lester Wuilfredo Cristales Solares





## **DEDICATORIA A:**

### **DIOS:**

Fuente de inspiración divina, que ilumina nuestros senderos con gran amor y misericordia y nunca nos abandona

### **MIS PADRES:**

Enio Israel y Reyna Angélica, quienes siempre incondicionalmente han llenado mi vida de consejos, principios y ejemplos para formar la persona que hay dentro de mí, esto es por y para ustedes mil gracias.

### **MI HERMANA:**

Beatriz Adriana, parte importante de mi vida, a quien siempre le deseo lo mejor



## **AGRADECIMIENTO A:**

### **MIS PADRES**

Por su paciencia y sacrificio para que pudiera ver cumplida esta etapa de mi vida, mil gracias, los quiero mucho. Gracias papá, por todo su apoyo incondicional. Gracias mamá; Gracias Dios por nacer en su vientre, por todo el cariño, dedicación, amor y valores que nos distes, para lograr llegar hasta este triunfo que te dedico; te quiero

### **MI FAMILIA**

Mis abuelos Lorenzo Solares (D.E.P.) Israel Cristales, a mis abuelas Argentina de Solares, Manuela de Cristales (D.E.P), tíos, tías, primos y primas, quienes de una u otra forma contribuyeron de forma directa o indirecta a la culminación de esta etapa.

### **MI NOVIA**

María Gabriela Mancilla Herrera, no hay palabras en este mundo para describir lo maravillosa que eres, mil gracias Dios por ponerte en mi camino.



**MI ASESOR**

Ing. Renaldo Girón Alvarado, por su valiosa colaboración profesional para la elaboración de este trabajo graduación.

**MIS AMIGOS**

Por brindarme su amistad sincera e incondicional en todos los buenos como malos momentos compartidos siguen ustedes; y a quienes de una u otra manera y en su debido momento, compartieron conmigo y me llevaron a estar aquí. MIL GRACIAS.



## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>V</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>IX</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XIII</b>
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>1</b>
1.1 La Empresa	1
1.1.1 Ubicación	1
1.1.2 Historia	2
1.1.3 Misión	3
1.1.4 Visión	3
1.1.5 Organización	3
1.1.5.1 Organigrama	4
1.2 Planeación estratégica	5
1.2.1 Utilización y ubicación en el tiempo	6
1.2.2 Ventajas de la implementación	6
1.2.3 Desventajas de la implementación	7
1.2.4 Análisis de no usarla	7
1.3 Determinación de los objetivos	8
1.4 Plan operativo	8
1.5 Evaluación de la planeación estratégica	9
1.6 Metodología de la evaluación	9
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL O DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>	<b>11</b>
2.1 Macro ambiente	11
2.1.1 Tendencias	13
2.1.2 Macroeconomía	15

2.2 Micro ambiente	17
2.2.1 Clientes	19
2.2.2 Proveedores	20
2.2.3 Productos sustitutos	24
2.2.4 Amenazas del entorno cercano	25
2.3 Amenazas identificadas	26
2.4 Oportunidades identificadas	27
2.5 Análisis de la organización	28
2.5.1 Datos básicos de la organización	28
2.5.2 Estructura organizacional	28
2.5.2.1 Puestos	29
2.5.2.2 Características emocionales de los puestos	33
2.5.2.3 Cultura organizacional	37
2.5.2.4 Clima organizacional	37
2.6 Forma de planificación	38
2.7 Estrategias desarrolladas hasta la fecha	38
2.8 Fortalezas	39
2.9 Debilidades	39
<b>3. DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>41</b>
3.1 Decisiones estratégicas	41
3.1.1 Objetivos estratégicos	42
3.1.2 Estrategias	45
3.2 Evaluación de las capacidades de la organización	50
3.2.1 Ejecución de los presupuestos	50
3.2.2 Ejecución de la programación de actividades	51
3.3 Recursos actuales	51
3.4 Diferencia de recursos	53
3.5 Plan de acción	53
3.5.1 Plan operativo	54



3.5.2 Presupuesto	68
3.6 Cronograma de implementación	69
3.7 Plan de fortalecimiento interno	74
3.7.1 Medición efectividad	75
<b>4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>79</b>
4.1 Participación de la gerencia	79
4.1.1 Nombrar un equipo de trabajo	79
4.1.2 Solicitar informes	80
4.1.3 Analizar información	80
4.1.4 Definir el consenso entre departamentos	81
4.1.5 Definir escenarios apropiados para el plan operativo	82
4.2 Compromiso de los colaboradores	91
4.2.1 Invitar a la participación	92
4.2.2 Utilizar la sinergia de la organización	92
4.3 Crear incentivos financieros y no financieros	92
4.4 Diseño de documentos informativos	93
4.5 Talleres para implementar la planeación estratégica	93
4.5.1 Educar	94
4.5.2 Presentar una simulación	94
<b>5. SEGUIMIENTO</b>	<b>95</b>
5.1 Plan de evaluación	95
5.1.1 Indicadores de avance	95
5.1.2 Evaluar las estrategias	96
5.1.3 Verificar entornos	96
5.1.4 Valuación de estrategias	98
5.2 Monitoreo del cumplimiento de los objetivos	98
5.3 Metodología	99
5.3.1 Diagnóstico de la empresa	99
5.3.1.1 Diagnóstico de indicadores	100

5.3.1.2 Diagnóstico de rendimiento	100
5.3.1.2.1 Rentabilidad	100
5.3.1.2.2 Competitividad	101
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>103</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>107</b>
<b>Anexos</b>	
I. Evaluación del macro ambiente	109
II. Evaluación del micro ambiente	111
III. Matriz AODF	113
IV. Matriz de Objetivos	115
V. Plan de Acción	117

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### Figuras

1	Ubicación de la empresa	2
2	Organigrama	4
3	Entorno cercano y entorno difuso	12
4	Pirámide de Maslow	14
5	Modelo de 5 fuerzas	19
6	Estrategia de conocer mercado	70
7	Estrategia de conocer mercado	70
8	Estrategia de conocer mercado	71
9	Estrategia de conocer mercado	71
10	Estrategia marca confiable	72
11	Estrategia marca confiable	72
12	Estrategia marca confiable	72
13	Estrategia de mejora información	73
14	Estrategia de mejora información	73
15	Estrategia de mejora información	73
16	Estrategia de mejora información	73
17	Fortalecimiento Interno	74
18	Causa-efecto	82
19	Realidad empresarial	97
20	Realidad empresarial	97

## **Tablas**

I	Nivel socioeconómico en Guatemala	<b>20</b>
II	Características de las señales satelitales	<b>24</b>
III	Matriz AODF	<b>42</b>
IV	Matriz establecer objetivos estratégicos	<b>43</b>
V	Plan operativo	<b>54</b>
VI	Plan operativo	<b>54</b>
VII	Presupuesto de egresos	<b>69</b>
VIII	Estrategia conocer mercado	<b>70</b>
IX	Estrategia marca confiable	<b>71</b>
X	Estrategia mejorar información	<b>72</b>
XI	FODA de seguridad de Guatemala contra la delincuencia	<b>83</b>
XII	Clasificación de fuerzas del ambiente	<b>84</b>
XIII	Escenarios para Guatemala	<b>85</b>
XIV	Plano Cartesiano	<b>85</b>

## GLOSARIO

- Amenazas:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- Debilidades:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- Diagnostico estratégico:** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.
- Diagnostico externo:** Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.
- Erogación:** EROGACIÓN. f. Acción y efecto de erogar. Il Amér. Desembolso, gasto. Il Chile, Ec., Perú y Ven. Donativo, dádiva, limosna.
- Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**Fortalezas:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Misión:** Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

**Planeación Estratégica:** Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Rédito:** Rédito ( $r$ ), es el rendimiento generado por un capital representado en tanto por ciento (%) o tanto por uno.

**Visión:** Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

## RESUMEN

La planeación estratégica es una forma de expresar las acciones a seguir para alcanzar objetivos que benefician a la empresa, que la ayudan a llegar a la meta, la cual resulta ser la visión.

La empresa que se analizó no cuenta con una planificación sistemática, la realidad guatemalteca es que la mayor parte de las empresas actúan igual.

La empresa se dedica al rastreo de vehículos a través de la tecnología GPS (Sistema Global de Posicionamiento), fue iniciada hace 7 años, son un equipo de trabajo que brindan el servicio de tranquilidad a personas dentro y fuera del territorio nacional.

La planeación estratégica ayuda al empresario a preguntarse cuál es la verdadera razón de la organización, cuáles son los valores y principios que guía el trabajo, cuestiona cuáles son las oportunidades y amenazas que encontraremos en el futuro.

Hace reflexionar qué clase de organización se tiene y cuál se quiere tener, también hacer reflexionar qué es el mejor plan que se quiere tener.

A través de las variables, tiempo y valor del indicador fue posible el avance de los objetivos en la planeación estratégica

La estructura organizacional comprende las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que presenta la empresa, donde la calidad y satisfacción de cliente es el éxito de la empresa.

Los objetivos estratégicos fueron establecidos en base a una matriz que contempla, sistema de información, marca, competitividad, Impacto, factibilidad y riesgo.

El plan de evaluación determina como evaluar los indicadores de avance y como utilizar el cronograma para verificar la actuación de cada estrategia.



## **OBJETIVOS**

### **General:**

- Elaborar una planeación estratégica para una empresa de servicio de localización personal con base a los sistemas de posición global.

### **Específicos:**

1. Analizar el entorno por las cinco fuerzas de Michael Porter (intensidad competitiva, poder de negociación de los clientes y proveedores, productos sustitutos, amenazas).
2. Definir los requerimientos de una buena estructura organizacional que le dé soporte a las estrategias.
3. Diseñar la planeación estratégica con base a la realidad de la empresa.
4. Establecer metodología de cómo evaluar la planeación estratégica
5. Establecer los indicadores adecuados que permitan evaluar las estrategias.

6. Monitorear el cumplimiento de objetivos con base a la metodología establecida.
7. Diagnosticar el beneficio de la implementación de la planeación estratégica respecto a la competitividad

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento y la rentabilidad, no pueden establecerse si no puedo se tiene definida una visión, es difícil alcanzar una adecuada comercialización del servicio, se carece una plan que cubra tres áreas en la empresa: una estructura organizacional que soporte al plan en un plazo de cinco años, los ingresos que proporcionan el capital de trabajo y otras opciones de financiamiento e inversión, el prepararse para la expansión de negocios.

Dentro de una planeación estratégica se definen acciones, eventos que en el contexto de la optimización de tres recursos: humanos, financieros y materiales, con las circunstancias que determinan a las empresas como rentables y competitivas.

La orientación de los recursos debe ser definida entre los deberes de una dirección estratégica a dar importancia al mercadeo como un pilar imprescindible para la subsistencia, rentabilidad, crecimiento y competitividad, sin menos preciar la determinación de otras áreas importantes, para llevar a la empresa a la visión propuesta.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. La Empresa**

La empresa se dedica al rastreo de vehículos, a través de la tecnología GPS (sistema global de posicionamiento), esta empresa es definida como una empresa de servicio que brinda a los consumidores y a las organizaciones el monitoreo de inventarios móviles y personas.

El Global Positioning System (GPS) o Sistema de Posicionamiento Global (más conocido con las siglas *GPS*, aunque su nombre correcto es NAVSTAR-GPS) es un Sistema Global de Navegación por Satélite (GNSS) que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una persona, un vehículo o una nave, con una precisión hasta de centímetros, usando GPS diferencial, aunque lo habitual son unos pocos metros. Aunque su invención se atribuye a los gobiernos francés y belga, el sistema fue desarrollado e instalado, y actualmente es operado, por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos.

### **1.1.1. Ubicación**

La empresa está ubicada en 6ª Calle, 6ª Avenida Edificio EVOLI Oficina S7 de la zona 9 Guatemala.

**Figura 1. Ubicación de la Empresa.**



### **1.1.2. Historia**

La empresa tiene 7 años de operaciones fue iniciada por un emprendedor que inició con capital propio y con la convicción que la empresa empezaría a dar réditos después de los sinsabores de una vida empresarial con recursos limitados.

La empresa que sobrevive es aquella que sabe administrar sus fondos y a través de la reinversión sabe hacer crecer el negocio que se acredita con el buen servicio y la confianza que sus clientes depositan en la institución.

### **1.1.3. Misión**

Somos un equipo de trabajo que brindamos el servicio de tranquilidad a través de la seguridad de rastrear el inventario y rastrear a las personas dentro y fuera del territorio nacional.

### **1.1.4. Visión**

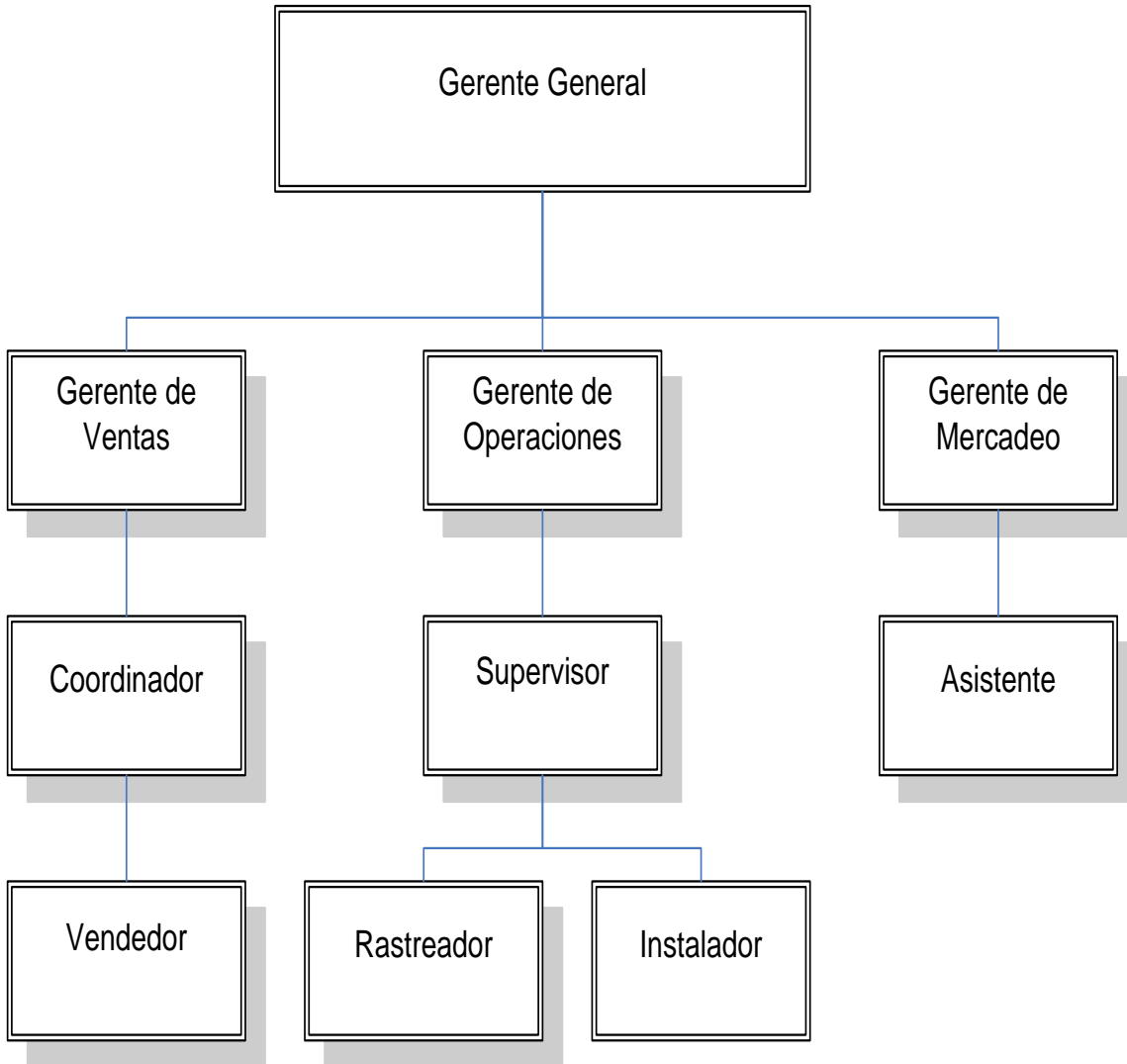
Seremos competitivos en el mercado nacional y en el mercado regional, en el rastreo de inventarios y personas, con la última tecnología.

### **1.1.5. Organización**

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Esta organización es por departamentos, constituye un método lógico y probado durante mucho tiempo. Es la mejor forma de asegurarse de que los más altos administradores defenderán el poder y el prestigio de las actividades básicas de la empresa.

### 1.1.5.1. Organigrama

Figura 2. Organigrama.



Fuente. Ruta satelital.



## 1.2. Planeación Estratégica

La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

La planeación estratégica cumple con la función de la administración, pero el énfasis importante se determina al trazar los objetivos con los tres requisitos que conlleva un objetivo estratégico:

- Fácil comprensión: el objetivo debe ser transferible a la realidad, con un mínimo de esfuerzo para comprenderlo cada integrante de la empresa en su totalidad.
- Fácil de medir: el objetivo debe ser cuantitativo, de preferencia que exista un indicador que pueda relacionarse al resultado.
- Fácil de trazar un plazo: el objetivo debe de tener un plazo, este plazo debe ser determinado en unidades de tiempo.

Cuando la planeación estratégica se hace un hábito la resultante es una organización que aprende a gestionar el tiempo y a interpretar la gerencia de prioridades, es decir separar lo urgente de lo importante.

Lo importante para la empresa es siempre planificar y evaluar la planeación con respecto al cronograma y a la ejecución del presupuesto.

### **1.2.1. Utilización y ubicación en el tiempo**

El plazo para una planeación estratégica es de 5 años, es utilizable para evaluar las proyecciones de la empresa en el entorno, es decir la forma como la empresa decide utilizar un camino, cómo debe de llegar de la misión hacia la visión.

La determinación de la ubicación en el tiempo obedece a la empresa que necesita implementar estrategias para definir una adecuada dirección de la empresa en un entorno cambiante, con cambios acelerados provocados por la tecnología.

La utilización se refiere al método que facilita implementar un plan, basado en el análisis del ambiente y la empresa, para definir cuales son los caminos a seguir, para llevar a la empresa a la expansión de negocios.

### **1.2.2. Ventajas de la implementación**

Las ventajas son el resultado de la definición, de la decisión, de la determinación y de la disciplina para alcanzar un sueño que se hace realidad con el pago más difícil que es el esfuerzo de una estructura organizacional que soporta las estrategias.

La ventaja se obtiene al tener un proceso definido en un plan operativo que ayuda a definir las acciones encaminadas a lograr los objetivos, los cuales se redactan tomando en cuenta los señalamientos del FODA, es decir incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y minimizar las amenazas.

### **1.2.3. Desventajas de la implementación**

La desventaja de no utilizar un plan operativo resultado de una planeación estratégica es simple, la gestión de tiempo y de recursos no tiene una metodología para su utilización, lo que conlleva a una empresa a no tener una solución sistemática de los problemas de competitividad.

La empresa que no utiliza planeación estratégica será una de las que no sobreviven a los golpes de los ciclos económicos y a los cambios drásticos del mercado, desde el negocio mismo hasta el cambio de segmento por factores demográficos.

### **1.2.4. Análisis de no usarla**

El análisis de no usarla es simple, una empresa que no planifica es una empresa que vive siempre en emergencias, quizá con pocas energías para corregir el rumbo, porque los esfuerzos cada día son mayores en la resolución de los conflictos y problemas del entorno, estos se ocasionan al no prever los cambios que envisten a la empresa descuidada de la relación con su entorno.

### **1.3. Determinación de los objetivos**

Los objetivos establecen las metas para llevar a cabo los planes y transformarlos en realidades. Es importante que todo el personal conozca el fin del objetivo. Habrá algunos objetivos que en su redacción fácilmente se entienda el fin, pero habrá otros en los que será necesario explicar cuál es el fin buscado; que el personal conozca el fin de un objetivo es de trascendental importancia, ya que generalmente el ser humano se motiva a lograr algo cuando existe un fin determinado que dé sentido a su acción.

Un objetivo debe ser un reto alcanzable. Debe ser susceptible de lograrse, no deberá ser utópico, ya que no alcanzarlo fomenta la desmotivación entre el personal.

Ser específico y claro. Debe tener una redacción que pueda ser entendible por todo el personal involucrado.

Ser congruente con la misión y visión de la organización. Debe estar alineado y dirigido al fortalecimiento de éstas.

### **1.4. Plan operativo**

Es la descripción de las estrategias con base al conjunto de actividades que se describen y se enumeran, las actividades que describen una estrategia.

El plan de acción reúne el conjunto de actuaciones que se han identificado como consecuencia del profundo análisis de la situación y de los objetivos estratégicos consensuados a lo largo de todo el proceso de elaboración de la estrategia.

### **1.5. Evaluación de la planeación estratégica**

A través de los indicadores es posible cuantificar los resultados, sin embargo esta medición no es razonable y no tiene dimensión cuantitativa, el avance de los objetivos en la planeación estratégica define el éxito, pero un plan de acción sin evaluación es letra muerta y no se puede corregir las estrategias sin conocer el resultado del plan operativo en su cronograma y el presupuesto de ejecución.

### **1.6. Metodología de la evaluación**

En la metodología se describe como interpretar los números que reflejan los indicadores y el período de hacer la lectura de los mismos.

La metodología analiza la intensidad del indicador, cuando en la implementación se evalúan las estrategias puede determinar que acciones iniciar para corregir el rumbo del plan de acción.



## 2. SITUACIÓN ACTUAL O DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

### 2.1. Macro ambiente

El macro ambiente de la empresa consiste en el entorno difuso, este entorno en la de Teoría de Sistemas se le llama a él ambiente en el cual la empresa no puede modificar con acciones su realidad.

Este entorno desde el punto de vista de Michael Porter <sup>1</sup>se observa las tendencias de mercado, la macroeconomía, el entorno político y el entorno legal.

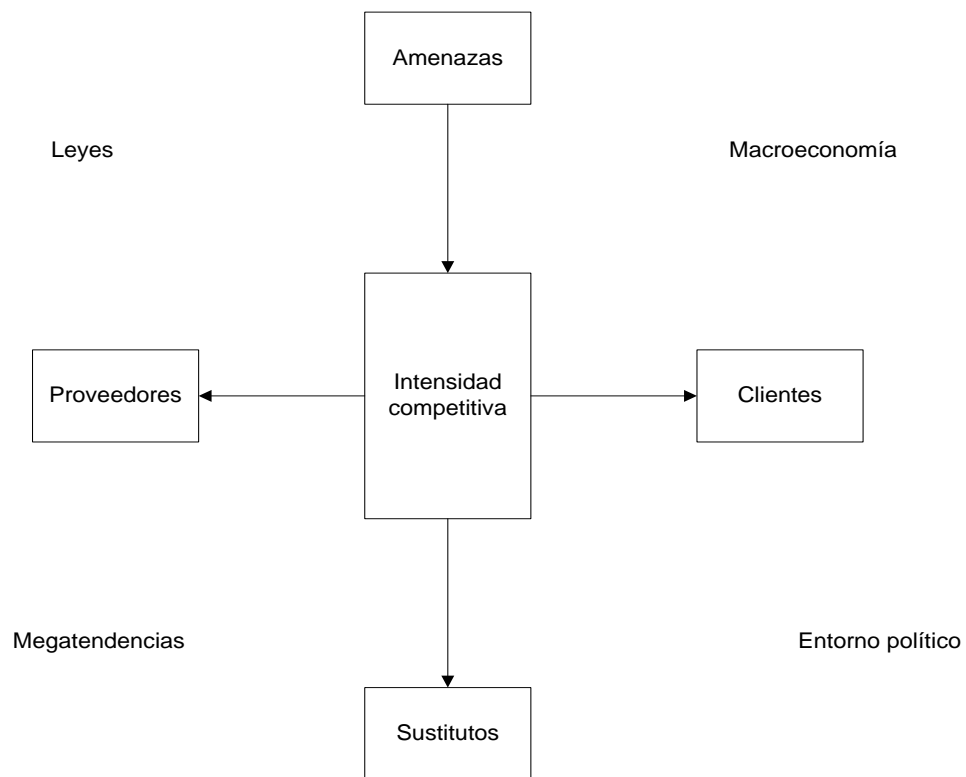
---

<sup>1</sup> **Michael Porter** nació en 1947. Es un académico estadounidense que se centra en temas de economía y administración de empresas. Actualmente es Profesor en la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School), donde conduce el Instituto para la estrategia y la competitividad (Institute for Strategy and Competitive).

Las tendencias de mercado:

**Figura 3. Entorno cercano y entorno difuso**

Entorno Cercano y Entorno Difuso



Fuente Michael Porter.



### **2.1.1. Tendencias**

El concepto de tendencia es absolutamente esencial para el enfoque técnico del análisis de mercados. Todas las herramientas usadas por el analista técnico tienen un solo propósito: detectar y medir las tendencias del precio para establecer y manejar operaciones de compra-venta dentro de un cierto mercado.

En un sentido general, es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo de tiempo. En términos del análisis técnico, la tendencia es simplemente la dirección o rumbo del mercado.

El movimiento de la economía del crimen en Guatemala, tiene un crecimiento vertiginoso, en donde la empresa se mueve en el rubro de la seguridad, por lo tanto la tendencia de mercado es comprar armas, contratar servicios de seguridad y contratar servicios de rastreo satelital.

Según Abraham Maslow <sup>2</sup>una de las necesidades a satisfacer es la necesidad de seguridad, cada ser humano al sufrir temor su consumo se encamina hacia el mercado de temores, las compras en este rubro son enfocadas a la seguridad, se observa desde dos puntos de vista: el de mercadeo (se cubre con el concepto de marcas) y de administración de empresas (se cubre con crear el sentimiento de seguridad lo que implica Jefe + Grupo, es decir seguridad en la toma de decisiones, respeto y estabilidad laboral).

---

<sup>2</sup> Abraham Harold Maslow nace el primer día de abril de 1908, en Brooklyn, Nueva York, obtiene su doctorado en psicología en 1934, gracias a su estudio sobre el comportamiento primate, descubre la jerarquía de las necesidades.

**Figura 4. Pirámide de Maslow**



Fuente. Abraham Maslow

Actualmente, la demanda de servicios de seguridad y la aceleración en la integración de sistemas de circuito cerrado de televisión (CCTV) análogos a otros basados en tecnología que converge protocolo de interné (IP), están en constante aumento.

La moda es la utilización del rastreo satelital a través de sistemas de posicionamiento global, para monitorear inventarios móviles o seres vivientes.

### **2.1.2. Macroeconomía**

La macroeconomía es el estudio global de la economía en términos del monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo, de recursos productivos, y el comportamiento general de los precios. La macroeconomía puede ser utilizada para analizar cual es la mejor manera de influir en objetivos políticos como por ejemplo hacer crecer la economía, estabilidad de precios, trabajo y la obtención de una sustentable balanza de pagos.

El alza de los precios del petróleo y alimentos, que explica alrededor de unos 3 puntos porcentuales de la inflación observada en 2007, contribuyó a que la inflación se situara por encima del nivel que el banco central fijó como objetivo ese año. No obstante, persisten las presiones sobre la demanda doméstica, como la provocada por el fuerte crecimiento del crédito.

Una medida anticipada de política monetaria para contener estas presiones se vio truncada por tensiones en el sector bancario a finales de 2006 y comienzos de 2007, pero desde entonces el banco central ha subido gradualmente la tasa de interés (tasa líder) hasta situarla en 6,75% al 31 de marzo de 2008.

La estructura del sistema bancario guatemalteco ha sufrido cambios importantes. Dos quiebras a finales de 2006 y comienzos de 2007 se resolvieron rápida y eficazmente, y de ahí en adelante una ola de fusiones y adquisiciones ha consolidado el sistema. Al igual que en el resto de la región, los bancos internacionales también han incrementado su presencia en el país. Las autoridades han tomado medidas para reforzar la regulación y supervisión del sector financiero, tales como una mejor vigilancia de la liquidez de los bancos, la implementación de supervisión basada en riesgo y la emisión de nuevas normas prudenciales, tales como límites de concentración del crédito y requisitos de liquidez a los bancos fuera de plaza (offshore), y reglas para el nombramiento de auditores externos.

Aunque la inflación se situó en 12.75 y el índice mensual de actividad económica (IMAE) en 3.72 con un descenso de 6.90 en junio de 2007, esto marca una recesión económica, aún cuando la inflación marca un decremento de cuando llegó 14.16 en julio 2008.

Esta realidad no escapa de la misma ninguna empresa, la empresa que se analiza tiene dos caminos, incrementar precios de los servicios o definir una política de reducción de utilidades para no castigar a sus clientes, mientras la recesión económica no se convierta en un período de recuperación.

Los efectos en cascada que libera a la empresa de los sucesos económicos de los cuales no tiene influencia y a su vez interfiere con sus transacciones entre organizaciones o entre usuarios.

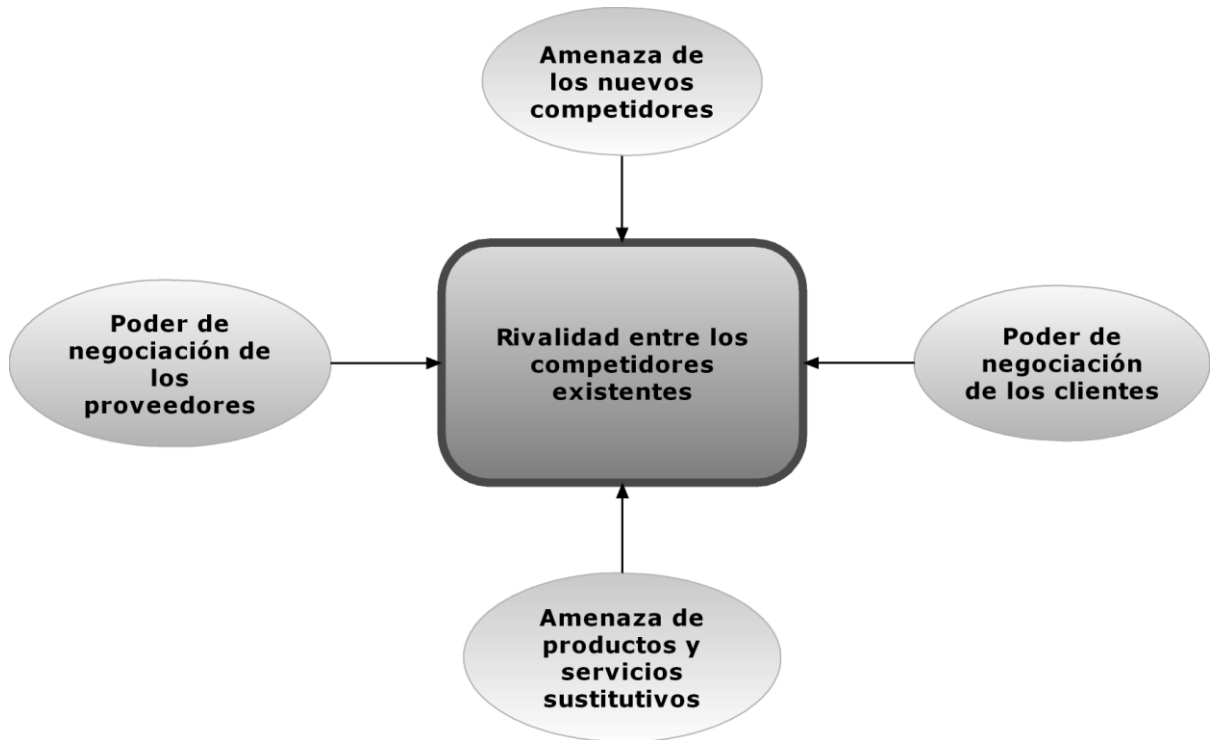
## **2.2. Micro ambiente**

Lo conforman las 5 fuerzas de Michael Porter, en referencia a la teoría de sistemas es el entorno cercano, en el cual la empresa si puede cambiar la forma como interactúa con los otros elementos del mercado.

- a. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
  
- b. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- c. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
  
- d. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
  
- e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

**Figura 5. Modelo de 5 fuerzas.**



Fuente. Michael Porter.

### **2.2.1. Clientes**

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Los segmentos del mercado son amplios desde las organizaciones hasta las familias. Las organizaciones que demanda el servicio son las medianas y grandes empresas. Las familias pertenecen al nivel socioeconómico B, C1 y C2.

**Tabla I. Nivel socioeconómico de Guatemala**

Nivel Socioeconómico	AB	C1	C2	C3	D	E
Ingreso promedio en Q.	49,600	23,500	10,500	6,000	2,500	1,100

Fuente. PRODATOS.

La empresa no ha realizado una segmentación, por la forma como la empresa tiene una base de datos de sus clientes, se puede decir que se inclina por una segmentación demográfica.

El poder de la negociación de los clientes es mínima, sólo en el caso de las organizaciones, el poder de negociación se incrementa, porque tienen un buen número de vehículos que necesitan monitorear.

### **2.2.2. Proveedores**

Los proveedores de una empresa forman parte de una cadena inevitable por la que fluye el negocio, en que tan importante resulta el acierto con el pedido, el éxito en el cierre de la venta y las personas que la integran.

Los proveedores son fabricantes de tecnología, la tecnología es un rubro importante en la importación de Guatemala, a nivel mundial existen 85 empresa fabricantes de tecnología, por lo cual no se puede decir que existe un poder de negociación riguroso que puede afectar las acciones de la empresa.

Un proveedor de servicios de Internet (o ISP por la sigla en idioma inglés de *Internet Service Provider*) es una empresa dedicada a conectar a Internet a los usuarios o las distintas redes que tengan, y dar el mantenimiento necesario para que el acceso funcione correctamente. También ofrecen servicios relacionados, como alojamiento web o registro de dominios entre otros.



Los satélites de comunicaciones son los más comunes y utilizados, permiten establecer enlaces de información entre ciudades y países de todo el mundo.

Los satélites de comunicaciones para su operación son colocados en órbita, la Unión Internacional de Telecomunicaciones es el organismo que autoriza al propietario del satélite la órbita que éste debe seguir. La órbita que el satélite de comunicaciones tiene en el espacio depende de la aplicación para la cual fue diseñado; la mayoría de los satélites de comunicaciones se encuentran en órbita geoestacionaria cuyas características hacen que el satélite permanezca fijo con respecto a la superficie de la Tierra. Una ventaja de este tipo de satélites es que simplifica el equipo de comunicación en la estación terrena. Otros satélites de comunicaciones son colocados en órbitas bajas debido a que los lugares con los que se quieren comunicar no pueden ser vistos desde la órbita geoestacionaria.

Una vez que el satélite se encuentra en órbita, existen algunas fuerzas no deseadas que dificultan que el satélite permanezca con la misma orientación con respecto a la superficie terrestre. El campo gravitacional de la Tierra, la presión de la radiación solar, todas estas fuerzas externas modifican ligeramente la posición y orientación del satélite.

Debido a las fuerzas perturbadoras antes mencionadas, la comunicación de la estación terrena con el satélite puede no ser confiable; en este caso se requerirá de algún sistema de posicionamiento para mantener la antena de la estación terrena con la mejor orientación tanto para la transmisión como para la recepción de la señal.

En el presente trabajo se expone un sistema de posicionamiento del cual, a continuación, se comentan cada una de las partes que lo componen.

Recepción de la señal de rastreo. En el demodulador de la estación terrena se tiene disponible una señal guía de rastreo, la cual varía proporcionalmente con la potencia de la señal proveniente del satélite.

Unidad de procesamiento. Circuito basado en el microprocesador 8088. Se encarga de procesar la señal guía y calcular la posición que deberá tener la antena en la estación terrena.

Mecanismo de movimiento. La antena es orientada con el movimiento de dos motores que fijan los ángulos tanto de elevación como de azimut. Este movimiento varía de acuerdo a las señales de control que reciba del procesador central.

El medidor de nivel de recepción es una señal guía de salida del demodulador que varía entre 5 y 10 VCD, la cual es proporcional al nivel de potencia de la señal recibida dentro del ancho de banda.

Por ejemplo, (5 voltios) implicaría que no existe señal alguna en el receptor (RxIF), y (10 voltios) implicaría una señal con máxima potencia en el receptor.

La señal de monitoreo es digitalizada para poder ser procesada por la unidad central.

La señal guía es acondicionada para poder ser procesada por el sistema. El convertidor analógico-digital es el elemento que se encarga de acondicionar la señal guía.

La función de un convertidor analógico-digital es generar una palabra digital la cual represente la magnitud de algún voltaje o corriente analógicos. Las características principales de un convertidor analógico-digital son la resolución y el tiempo de conversión. La resolución de un convertidor analógico-digital se refiere al número de bits que forman la palabra digital de salida. El tiempo de conversión es. el tiempo que tarda el convertidor en producir una salida válida para un voltaje de entrada determinado.

La selección de los proveedores se hace en base a la calidad del producto y precio.

**Tabla II. Características de las señales satelitales.**

<b>Tabla I. Características de las constelaciones NAVSTAR y GLONASS</b>		
<b>Característica</b>	<b>NAVSTAR GPS</b>	<b>GLONASS</b>
Compañía Impulsora	Departamento de Defensa de EUA (NAVSTAR Systems Ltd)	Gobierno Ruso
Número de satélites	24 en 6 planos orbitales	24 en 6 planos orbitales
Tipo de órbita	Media (20,200 km); inclinación 63 grados; período de 12 hrs.	Media (19,200 km) en 6 planos orbitales; inclinación 64.8 grados; período de 11 hrs 15 min.
Frecuencias	Banda L ( $L1=1.57542$ , $L2=1.2276$ GHz)	Banda L ( $L1=1.609$ GHz, $L2=1.251$ GHz)
Método de acceso	CDMA (Espectro Esparcido)	CDMA (Espectro Esparcido)
Vida útil aprox.	7.5 años	7.5 años

Fuente. [www.eveliux.com](http://www.eveliux.com).

### **2.2.3. Productos sustitutos**

Los productos sustitutos son las transmisiones de radio frecuencias, pero por falta de cobertura es difícil que pueda ser un producto sustituto, lo que se ha convertido es un producto complementario.

Quizá pronto exista una innovación de localización por sistema de posicionamiento global, porque aún tiene limitaciones, es decir si se encuentra en un sótano o túnel es no se puede determinar su posición, se busca encontrar la posición histórica para determinar la posición actual.

Existen dos niveles de servicio, el primero conocido como *Servicio Estándar de Localización* (SPS, Standard Positioning Service), que es un servicio de determinación de la posición y tiempo que está disponible a todos los usuarios, las veinticuatro horas del día y sin cargo directo. Intencionalmente la defensa americana introduce un error para que la exactitud de este servicio no sea exacto. SPS provee una probabilidad de error predecible de 100 metros horizontalmente y de 156 metros verticalmente y con 340 nanosegundos en tiempo.

Por otro lado el *Servicio Preciso de Localización* (PPS, Precise Positioning Service) es un servicio de determinación de la posición y tiempo con alta precisión utilizado para usos militares y para otros usos del Gobierno de los Estados Unidos. Para usos civiles que no son del Gobierno Federal, se puede solicitar un permiso especial. Este servicio provee una precisión predecible de 22 metros horizontalmente y 27.7 metros verticalmente y 200 nanosegundos en tiempo. Este servicio no está disponible a los usuarios civiles, ya que los mensajes están codificados.

#### **2.2.4. Amenazas del entorno cercano**

Las amenazas de productos sustitutos es la probabilidad que pronto se encuentre en el mercado otro producto sustituto de esta generación de sistema de localización por posicionamiento global.

Aún con los cambios acelerados de la tecnología, quizá exista un nuevo sistema de localización en poco tiempo. Tal vez se base en una nueva teoría que lo haga más efectivo, más fácil de usar o que mejore todas las limitaciones que tiene ahora.

### 2.3. Amenazas identificadas

- **Incertidumbre económica:** en el año 2008, la inversión se frenó, primero por el problema en que los empresarios están a la expectativa de observar la economía. La segunda fase el problema es frenar porque no se tiene los recursos para invertir, el frenar la inversión se daña más la economía.
- **Corrupción:** este es el flagelo de la sociedad, gracias a ello es el problema de no despegue económico, porque los que ocupan funciones públicas no velan por los intereses de una nación, sino por el derecho propio.
- **Inflación:** en este momento está decreciendo el aumento de los precios, pero a su vez, en Guatemala la inflación no es real, porque existe un sesgo de la información desde la entrega de la misma a las instituciones de gobierno que se encargan de medirla, la causa es que la empresa registra una contabilidad administrativa y una contabilidad fiscal.
- **Recesión económica:** es parte de un ciclo económico, en el cual se frena la inversión, la producción desciende, la inflación es la noticia diaria.
- **Competidores con mayores recursos:** en la intensidad competitiva, se encuentran algunas empresas que pertenecen a corporaciones o sus inversionistas pueden inyectar capital en el momento necesario para incursionar en nueva tecnología o en expansión de negocios.
- **Tecnología importada:** la alta dependencia a la importación, hace que la realidad del negocio sea otra, es afectada por la economía abierta más que otras industrias.

- **Inversión sujeta a la economía:** como es parte de la realidad económica mundial, las empresas e inversionistas restringen la inversión en momentos de recesión y depresión.

#### 2.4. Oportunidades identificadas

- **Globalización:** es una oportunidad, pero a su vez es un compromiso, porque requiere que la empresa se convierta en competitiva para sobrevivir y tener éxito.
- **Incremento de la economía del crimen:** dentro de los países operan tres economías:
  - Economía formal: la que es regulada y registrada por el estado
  - Economía informal: la que no es regulada y no es registrada por el estado
  - Economía del crimen: la que todos los estados quieren evitar, la que hace posible el lavado de dólares y todas las operaciones ilícitas.
- **Incremento de la demanda potencial:** es aquella que no ha sido alcanzada por la empresa, pero a su vez es necesario buscar la forma de ingresar a esos segmentos o nichos, o personas aisladas de nichos o segmentos.
- **Incremento de la demanda insatisfecha:** es aquella que se conforma por la insatisfacción de la competencia.
- **Incremento de la inmigración:** esto se un hecho importante, significativo un punto en que converge la violencia del territorio nacional, el incremento de inmigración representa incremento de violencia.

## **2.5. Análisis de la organización**

Parte de un análisis del entorno de la empresa y el análisis de la organización es incursionar dentro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **2.5.1. Datos básicos de la organización**

Es una organización de cuatro niveles jerárquicos, con tres departamentos definidos, entre ellos Ventas, Operaciones y Mercadeo.

La empresa es una empresa pequeña que se enfrenta a un mercado agresivo y las circunstancias de mercado son las mismas para pequeñas empresa y grandes empresas.

### **2.5.2. Estructura organizacional**

La estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, pueden agruparse generalmente en cuatro grandes áreas funcionales como son:

- El Área de Producción
- El Área Administrativa y Financiera
- El Área de Recursos Humanos
- El Área de Mercadeo y Ventas



La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

#### Características

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

#### **2.5.2.1. Puestos**

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

#### **Gerencia general**

La gerencia general tiene la versatilidad que se rodea de especialistas, sus atribuciones son:

- Llevar la dirección estratégica de la empresa,
- Evaluar su planificación estratégica,

- Analizar constantemente el entorno empresarial para verificar que le afecta.
- Analizar como está la empresa financieramente y como está su contabilidad administrativa.

### **Gerente de ventas**

La gerencia de ventas tiene el área más difícil de la empresa que es el llegar a situaciones reales de ingreso, sin esta gerencia fortalecida no puede subsistir la empresa. Las atribuciones de un gerente de ventas son:

- La capacitación de la fuerza de ventas.
- La selección del personal.
- La inducción del personal.
- El mapeo de ventas.
- Distribución geográfica.

### **Gerente de operaciones**

La gerencia de operaciones es la encargada de brindar el soporte al servicio que brinda la empresa, las atribuciones son:

- La selección de la tecnología a utilizar
- La selección del personal
- La inducción del personal
- El diseño del servicio
- El mantener el equipo en óptimas condiciones

## **Gerente de Mercadeo**

La gerencia de mercadeo es el área empresarial en la cual la empresa debe mantener contacto con los clientes y atender sus necesidades, cambiar sus percepciones de la empresa hacia el cliente. Las atribuciones son:

- Elaboración del plan de mercadeo.
- Investigación de mercado
- Evaluación del plan de mercadeo.
- Diseño de las promociones.

## **Coordinador**

La coordinación de ventas es el área donde se lleva el registro de la bitácora de los éxitos y fracasos, la ejecución de plan de ventas y otros documentos que son herramientas para mejorar el rendimiento.

Las atribuciones son:

- Dirigir la fuerza de ventas.
- Registrar el rendimiento de los vendedores.
- Motivar a los vendedores.
- Resolver conflictos entre vendedores.

## **Supervisor**

La supervisión de operaciones es el puesto que le brinda la confiabilidad a la empresa, sus atribuciones son:

- Verificar el rastreo.
- Verificar el rendimiento del rastreador.
- Analizar el equipo periódicamente.
- Trazar plan de eventualidades.
- Evaluar necesidades de equipo y tecnología.

### **Asistente**

La asistencia de mercadeo de la empresa, lleva las estadísticas y análisis del mercado, evalúa el rendimiento del plan de mercadeo., sus atribuciones son:

- Análisis del mercado por estadísticas de ventas.
- Revisión del plan de mercadeo respecto a cronograma
- Revisión del plan de mercadeo respecto a presupuesto

### **Vendedor**

El puesto de ventas es un puesto en donde la realidad se aproxima a la empresa, es en donde el nombre de la empresa y la competencia cobran vida, es la imagen viva que sale de la empresa, florece en el mercado o se marchita. Sus atribuciones son:

- Prospectar.
- Vender.
- Reportar.
- Bitácora de seguimiento a clientes.

## **Rastreador**

Este es el puesto más importante de la empresa porque de él depende la fiabilidad del servicio y la imagen de confiabilidad de la empresa. Requisitos para manejar sus atribuciones son:

- Manejo adecuado del software.
- Manejo de mapas de la república.
- Habilidad geográfica.
- Conocimientos de telemetría.
- Idioma técnico instrumental.

## **Instalador**

Este puesto es parte del equipo de trabajo, la instalación debe tener cohesión con el uso de la tecnología y herramientas de electrónica. Sus atribuciones son:

- Instalación del equipo en vehículos.
- Revisión del equipo instalado previamente.

### **2.5.2.2. Características emocionales de los puestos**

#### **Gerencia general**

El gerente general debe de ser tolerante al estrés, porque es un puesto que necesita enfrentar tantos desafíos y tantos problemas que resolver.

### **Gerente de ventas**

Debe de ser un motivador, debe tener carisma y ayudar a cerrar ventas con los subordinados. La característica emocional de este puesto es que el gerente de ventas debe de tener un manejo adecuado de cuatro miedos:

- Miedo al rechazo,
- Miedo al ridículo,
- Miedo al éxito,
- Miedo al fracaso.

### **Gerente de operaciones**

Este puesto necesita una persona ordenada que pueda guardar la calma en momentos que el estrés, que pueda prever los momentos de congestión en el rastreo, porque pueden suceder estos eventos juntos.

Necesita una empresa que domine sus emociones, porque parte de la comunicación efectiva es mostrar siempre ante los subordinados serenidad y control de las situaciones.

### **Gerente de mercadeo**

Esta persona debe de mostrar siempre la capacidad de innovación, la cual inicia con el conocimiento, pero a su vez con la personalidad de una persona extrovertida, que a su vez sea capaz de iniciar las estrategias, pero que tenga la mejor característica emocional la tolerancia y paciencia, que pueda ser capaz de escuchar.

Un buen gerente de mercadeo sabe, que las mejores ideas no siempre son tuyas, provienen del cliente interno o el cliente externo, es mejor escuchar para luego interpretar.

### **Coordinador**

La persona idónea es una persona que pueda iniciar una relación duradera entre sus subordinados, es el que puede mezclar disciplina con liderazgo, puede pedir la opinión del subordinado y ejercer presión cuando es preciso. Lo importante de este puesto es mostrar autoridad, pero a su vez el escuchar con criterio de decisión.

### **Supervisor**

Es la persona que es capaz de enseñar, delegar y mostrar paciencia y autoridad. Es una persona que muestra sus emociones, pero que a su vez sabe guardar serenidad.

### **Asistente**

Debe ser una persona analítica que contribuya al manejo de la información, no debe de tener un perfil emocional para realizar su puesto específico.

## **Vendedor**

Debe ser una persona extrovertida, asociativa y la característica emocional de este puesto es que el vendedor debe de tener un manejo adecuado de cuatro miedos:

- Miedo al rechazo,
- Miedo al ridículo,
- Miedo al éxito,
- Miedo al fracaso.

## **Rastreador**

Debe ser una persona analítica que contribuya al manejo de la información e interpretación de datos observados en esquemas gráficos, no debe de tener un perfil emocional para realizar su puesto específico.

## **Instalador**

Debe ser una persona paciente, de preferencia una persona introvertida, no debe de tener un perfil emocional para realizar su puesto específico.



### **2.5.2.3. Cultura organizacional**

Cultura Organizacional, comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

Se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

La cultura es pasiva – defensiva, con la creencia normativa de aprobación, es una organización que evita los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente, los miembros sienten que deben concordar con otros y debe obtener su aprobación y ser de su agrado.

### **2.5.2.4. Clima organizacional**

Se entiende por clima de una organización el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de la organización. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos. Los indicadores construidos toman en cuenta las actividades realizadas dentro de la federación.

El clima organizacional no se ha evaluado, es contraproducente hacer una evaluación sin el instrumento de medición psicológico recomendado, por lo tanto no es prudente hacer mención de cómo se percibe la cultura. Lo mejor será evaluar la cultura de la empresa para luego dar un diagnóstico.

## **2.6. Forma de planificación**

La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

El proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, y quienes realizan la planificación hacen uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta la planeación. La planificación ejecuta los planes desde su concepción, y si es el caso se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación.

La empresa no maneja una planificación sistemática, es por ello que los avances dentro del mercado han sido por una constante aplicación de ventas con éxito, pero ahora el entorno cambiará constantemente y esto a su vez hace que las empresas emprendan un viaje con todas herramientas administrativas conocidas.

## **2.7. Estrategias desarrolladas hasta la fecha**

Las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo.

Las estrategias de penetración de mercado y comercialización son concebidas por la venta personal y la promoción por la satisfacción de los servicios. La empresa cree que la calidad y la satisfacción del cliente, es el éxito de la empresa y el valor económico que merece la organización.

## 2.8. Fortalezas

- **Conocimiento del mercado:** el gerente de ventas conoce como se desenvuelve el mercado, como comercializar el servicio, esto es una fortaleza, porque la intensidad competitiva es de 26 empresas en operaciones.
- **Experiencia:** la experiencia es de 7 años, esto señala que la empresa ha superado las situaciones de mayor riesgo, que son los períodos de cero a tres años y el quinto año, lo que no significa que la empresa no fracase en el futuro.
- **Representación de la tecnología en el país:** la gerencia general ha encontrado nuevos proveedores para surtir de tecnología para operar en el país.
- **Curva de aprendizaje:** la curva de aprendizaje para el rastreo e instalación de dispositivos se encuentra adecuada esto quiere decir que el servicio es eficiente.
- **Ciclo del servicio en crecimiento:** en este momento a pesar de intensidad competitiva es de crecimiento.

## 2.9. Debilidades

- **Falta de Manuales administrativos:** la falta de manuales administrativos tiene un precio alto, en el caso de que la empresa

quiera certificarse en alguna norma, tiene que iniciar por llenar los espacios vacíos en documentos y directrices que le permitan salir certificada en esto.

- **Comercialización no adecuada:** la empresa no tiene un plan de mercadeo realizado, en este momento se trabaja con el organigrama, pero no se tiene el departamento de mercadeo funcionando adecuadamente.
- **Falta de investigación de mercado:** los empresario sopesan inversión con rédito, esta empresa no considera que sea necesario hacer investigación de mercado.
- **Falta de planificación a largo plazo:** la forma de trabajo de la empresa es planificación mensual, su base del éxito es buscar las ventas, pero no así buscar la planificación a largo plazo.
- **Publicidad:** esta empresa no tiene erogaciones en publicidad, eso es difícil porque la empresa no puede presupuestar los gastos en publicidad, porque incrementa los gastos y costo fijos.
- **Falta de plan de mercadeo:** el plan de mercadeo no se redacta en esta empresa, por lo tanto las directrices para el departamento de ventas son: busque su cartera de clientes, y venda.

### **3. DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **3.1. Decisiones estratégicas**

Las decisiones estratégicas son las que definen el futuro de las empresas y las organizaciones. Típicamente estas decisiones requiere comprometer cantidades considerables de recursos y los resultados a obtener son inciertos y se conocerán años después de que se tomó la decisión.

Las decisiones que toma la empresa en su entorno tienen consecuencias, las soluciones siempre están vinculadas con el recurso dinero, no existe ninguna acción empresarial, en la cual exista una exoneración del recurso financiero.

### 3.1.1. Objetivos estratégicos

Tabla III. Matriz AODF

<p style="text-align: center; font-size: 2em;"><b>AODF</b></p>	<p><b>Debilidades</b> Falta de Manuales administrativos Comercialización no adecuada Falta de investigación de mercado Falta de planificación a largo plazo Publicidad Falta de plan de mercadeo</p>	<p><b>Fortalezas</b> Conocimiento del mercado  Experiencia Representación de la tecnología en el país  Curva de aprendizaje Ciclo del servicio en crecimiento</p>
<p><b>Amenazas</b> Incertidumbre económica Corrupción Inflación Recesión económica Competidores con mayores recursos Tecnología importada Inversión financiera sujeta a la Economía</p>	<p>La falta de conocimiento del entorno además de las grandes dificultades de la empresa y su incertidumbre, converge en el escenario de poca probabilidad de expansión si no cambia lo interno de la empresa.</p>	<p>La incertidumbre económica hace frenar la inversión de las empresas, pero la seguridad se convierte en una necesidad primaria para las empresas y las familias en nivel socioeconómico B, C1 y C2. es necesario explotar en la ansiedad de protección.</p>
<p><b>Oportunidades</b> Globalización Incremento de la economía del crimen Incremento de la demanda potencial Incremento de la demanda insatisfecha Incremento de la inmigración</p>	<p>Es necesario trabajar en el mejoramiento interno, lo que más necesita la empresa es información seleccionada que pueda servir para tomar decisiones en el presente.</p>	<p>La empresa ha encontrado un segmento de mercado que en este momento son 20 empresas, la intensidad competitiva se incrementa porque no existen barreras arancelarias y tienen poca probabilidad de sostenerse en el mercado si se convierte en competitiva.</p>

Fuente. Investigación propia.

**Tabla IV. Matriz establecer objetivos estratégicos.**

MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Impacto	Factibilidad	Riesgo	Decisión	
					SI	NO
Sistema de información	Analizar la contabilidad administrativa y hacer modificaciones en un 85% en un plazo de 5 meses	Menos incertidumbre en la toma de decisiones	A través de un correcta y efectiva dirección estratégica	Mínimo	X	
Marca	Empezar el proceso de la administración de marca con un 95% efectividad en un plazo de 3 meses	Incremento de la confianza en el cliente	A través del proceso de registro y promoción de la marca	Medio	X	
Sistema de información	Reducir los costos en un 20% en un plazo de 14 meses	Incremento de la reinversión en la tecnología de vanguardia	A través de la evaluación de la contabilidad administrativa	Máximo		X
Competitividad	Fomentar la competitividad a través de inteligencia de mercados en 95% en un plazo de 3 años	Incremento de la rentabilidad	A través del conocimiento del cliente	Máximo	X	

Fuente. Investigación propia.

Analizar la contabilidad administrativa y hacer modificaciones en un 85% en un plazo de 5 meses:

La Contabilidad de administrativa, consiste en el uso de los datos de la contabilidad por personas dentro de la organización, subjetiva, orienta sus aplicaciones hacia aquellos sujetos que tienen poder de decisión sobre la actividad de la empresa, mejora el procedimiento de toma de decisiones mediante el uso de los datos contables.

La contabilidad administrativa está sujeta a escasos o nulos requisitos formales o legales dado el marco restringido de su actuación.

Una de las partes más importantes de la Contabilidad de gestión es la Contabilidad de costos.

Esta situación lleva a considerar que es necesario elaborar sistemas de información para empresas competitivas, donde la Contabilidad Directiva constituía el núcleo central de esta compleja visión de la organización empresarial, que necesita coordinar, gestionar y controlar el conjunto de actividades económicas que pone en marcha los incentivos de los componentes de la coalición empresarial.

Empezar el proceso de la administración de marca con un 95% efectividad en un plazo de 3 meses:

Una marca, es cualquier símbolo registrado legalmente para identificar de manera exclusiva a uno o varios productos comerciales o servicios.

Dicho símbolo puede ser una palabra o frase, una imagen o un diseño, y el uso del mismo para identificar a un producto o servicio sólo está permitido a la persona física o jurídica que ha realizado el registro de dicha marca o está autorizada por la que lo haya hecho.



Fomentar la competitividad a través de inteligencia de mercados en 95% en un plazo de 3 años:

La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa.

### **3.1.2. Estrategias**

Mejora en información:

Un sistema de información (SI) es un conjunto organizado de elementos, estos elementos son de 4 tipos:

- Personas.
- Datos.
- Actividades o técnicas de trabajo.
- Recursos materiales en general (típicamente recursos informáticos y de comunicación, aunque no tienen por qué ser de este tipo obligatoriamente).

Todo ese conjunto de elementos interactúan entre si para procesar los datos y la información (incluyendo procesos manuales y automáticos) y distribuirla de la manera más adecuada posible en una determinada organización en función de sus objetivos.

Normalmente el término es usado de manera errónea como sinónimo de sistema de información informático, estos son el campo de estudio de la tecnología de la información (IT), y aunque puedan formar parte de un sistema de información (como recurso material), por sí solos no se pueden considerar como sistemas de información, este concepto es más amplio que el de sistema de información informático. No obstante un sistema de información puede estar basado en el uso de computadoras, según la este tipo de sistemas son:

Un medio implementado tecnológicamente para grabar, almacenar y distribuir expresiones lingüísticas, así como para extraer conclusiones a partir de dichas expresiones.

Contabilidad Administrativa (es un sistema de información):

Es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa.

Se ocupa de la comparación cuantitativa de lo realizado con lo planeado, analizando por áreas de responsabilidad. Incluye todos los procedimientos contables e informaciones existentes, para evaluar la eficiencia de cada área.

La tendencia moderna de los registros y procedimientos contables es la de facilitar las decisiones de los administradores, pasando del aspecto histórico al de planeación y control, desempeñando doble papel dentro de las funciones de la empresa, primero como herramienta básica de la administración y segundo, como parte integrante de la misma.

La contabilidad administrativa, incluye a la contabilidad financiera supervisando los aspectos relacionados con el mantenimiento de cuentas necesarias en los libros contables, observancia de los requisitos legales, establecimiento y operación con razonable exactitud, de acuerdo con los planes y programas de acción de la compañía.

Esta contabilidad presenta una sola base: la Utilidad de su información, no importando para los directores que los usos que de ella hagan, tengan validez en otras empresas, interesándoles únicamente lo adecuado del contenido de sus cuadros y reportes informativos.

#### Marca confiable:

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume siempre en el momento en que es prestado.

La administración de un buen servicio demanda que la empresa pueda definir tres aspectos del servicio:

- Intangibilidad: esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica

dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.

- Heterogeneidad (o variabilidad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- Inseparabilidad: en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- Perecedero: los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.
- Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

Una decisión a tener en cuenta a la hora de lanzar un producto al mercado es la de poner o no poner una marca asociada al producto. La ley lo único a lo que obliga a las empresas es a identificar el producto.

Diferenciarse es hoy cada vez más difícil, ya que la calidad y los costes de los productos son similares. Por ello, la clave de los negocios está en el poder de la Marca como elemento diferenciador.

#### Conocer mercado:

Para alcanzar la competitividad, lo importante es reducir costos, ser diferente y conocer el segmento de mercado, cuando estos hechos empiezan a cobrar realidad, entonces se inicia el camino a la competitividad.

La competitividad en el mundo actual se define como la capacidad de generar una mayor producción al menor costo posible, aun a costa de los derechos humanos de los trabajadores, en aras de la competitividad los salarios de los trabajadores han ido decreciendo en todo el mundo y los países que son mas competitivos son precisamente en los cuales el salario mínimo es mucho menor que en el promedio del mundo, hoy en día las empresas que mayores ganancias obtienen en el son las que maquilan sus productos en países como China donde la mano de obra es muy barata y esos productos los venden en los países donde el poder adquisitivo de un ciudadano promedio es mucho mas elevado que en la mayoría de los demás países. La característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada. La competitividad va relacionada con la globalización de los productos y servicios y los usuarios finales son quienes marcan el rumbo de la empresa competitiva al adquirir sus productos y a su vez las ganancias de esta empresa al ser reinvertidas marcan el indicador de su competitividad en el mercado.

### **3.2. Evaluación de las capacidades de la organización**

Toda erogación en la cual incurre una empresa, tiene efectos que pueden medirse, desde el efecto financiero hasta el efecto administrativo.

Lo administrativo representa al final recursos para producir, cada vez que el recurso se emplea en otros gastos o costos, puede representar que la empresa pierda la capacidad productiva si esa acción no agrega valor económico a la empresa.

La evaluación de la capacidad se mide en capital de trabajo o la capacidad que tiene una empresa para obtener endeudamiento, se debe recordar que el asesino empresarial es la falta de capital de trabajo.

#### **3.2.1. Ejecución de los presupuestos**

La capacidad de respuesta de una empresa es confrontada con la ejecución del presupuesto, el presupuesto es la programación de los egresos, con las normas contables aceptables para su elaboración.

El tipo de estructura utilizada para elaborar el presupuesto no importa, lo que importa es el nivel de ejecución y la reacción de la estructura organizacional a la implementación de las estrategias, que inician cuando una empresa tiene capacidad de respuesta de las erogaciones necesarias para su iniciación.

### **3.2.2. Ejecución de la programación de actividades**

Inevitablemente la ejecución de las actividades formuladas en el plan de acción, son la respuesta necesaria para que la empresa implemente el compromiso que adquirió al formular la planeación estratégica. Esas actividades son parte inseparable de la estrategia y el cumplimiento de cada una de ellas representa el avance hacia el cumplimiento del objetivo. Cada objetivo cumplido, representa continuar en el camino de alcanzar la visión de la empresa.

### **3.3. Recursos actuales**

La empresa cuenta con todo el equipo necesario para prestar el servicio, tiene una buena línea de crédito y liquidez para enfrentar la eventualidades, la experiencia en el mercado es adecuada y significa que 7 años en él, es señal que los recursos los ha administrado adecuadamente, no significa que ha utilizado las herramientas administrativas para administrarlo.

Dentro de los recursos se pueden contar:

Financieras: se tienen algunos recursos previstos para eventualidades, pero para cubrir las estrategias se tiene que establecer algunos puntos, entre ellos existe un rubro en la contabilidad que contempla la inversión, pero estas se utilizan para la compra de equipo y nueva tecnología que mejore la productividad, lo que se tiene que hacer mención es que la gerencia establece algunos criterios para comprar el equipo, podo aquel equipo que genera valor en el proceso productivo es lo que se compra sin aprobación tardía.

En el caso de las estrategias formuladas por la planificación estratégica las erogaciones son un punto de justificación en la Gerencia General, lo que significa que se debe evaluar el costo beneficio. El gasto es de Q80,000.00, con los cuales no cuenta la empresa.

### Materiales

Los bienes materiales que necesita no son significativos, lo que necesita son servicios, los cuales se sabe que no son tangibles, pero los resultados son materiales al final de la implementación de la estrategia.

### Humanos

Los recursos humanos son necesarios, por ejemplo para evaluar el desempeño del Contador y analizar el sistema de información de la contabilidad financiera. Para lo descrito se requiere de los servicios de un Auditor.

Para lo que representa el trabajar en la marca representa que se necesita un Diseñador Gráfico para realizar el diseño de la marca. Se necesita de una persona que pueda administrar la marca.

Para el inicio de la competitividad se necesita que la empresa pueda contratar un Analista de Mercado, no se puede establecer una inteligencia de mercado si no se conoce la preferencia del cliente, la competencia y el propio negocio.



### **3.4. Diferencia de recursos**

Todos estos recursos no se tienen que contratar, comprar y financiar, algunos de los recursos necesarios ya se poseen, como el equipo que se usa para trabajar. Otros recursos se tienen que subcontratar con es el casos del recurso humano.

### **3.5. Plan de acción**

Un plan de acción, un modelo sistemático detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establece metas y tiempo de ejecución.

El plan de acción reúne el conjunto de actuaciones que se han identificado como consecuencia del profundo análisis de la situación y de los objetivos estratégicos consensuados a lo largo de todo el proceso de elaboración de la planeación estratégica.

### 3.5.1. Plan operativo

**Tabla V. Plan operativo**

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Analizar su contabilidad administrativa y hacer modificaciones en un 85% en un plazo de 5 meses	Porcentaje de mejora en el sistema de información	Mejora en información	Evaluar el desempeño del Contador Evaluar el sistema de contabilidad Sugerir modificaciones Establecer sistemas de control Supervisión externa constante
Empezar el proceso de la administración de marca con un 95% efectividad en un plazo de 3 meses	Porcentaje en el avance del proceso de promoción	Marca confiable	Diseño de la marca Registro de la marca Promoción de la marca Medición de la audiencia Medición del posicionamiento

Fuente. Investigación propia.

**Tabla VI. Plan operativo**

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Fomentar la competitividad a través de inteligencia de mercados en 95% en un plazo de 3 años	Porcentaje del posicionamiento en el segmento	Conocer mercado	Segmentar el mercado Investigar el mercado Analizar la competencia Monitoreo la intensidad competitiva Análisis constante del negocio Análisis del entorno Modelo del negocio

Fuente. Investigación propia.

### **Evaluación del desempeño del contador:**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

### **Sugerir modificaciones:**

Sugerir la modificaciones pertinentes con el énfasis que la información es la base para la toma de decisiones.

### **Establecer sistemas de control:**

Además de seleccionar una estructura contable, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control contable. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones del registro de la información.

### **Supervisión externa constante:**

El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien auditoría apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.

## **Diseño de la marca:**

El activo más importante de toda empresa es el valor perceptual de su identidad. Los mensajes, los entornos y las actuaciones de una organización son los que definen esta imagen, y no solo su logotipo. La identidad tiene que ser entendida entonces como un sistema.

Los sistemas de identidad contemplan el conjunto de signos de marca (nombre, logotipo, símbolo, color, tipología discursiva, etc.), y la forma en que estos se relacionan y utilizan. Los sistemas de identidad pueden así transmitir los valores perceptuales de una empresa, insertarla en un segmento determinado e identificarla como única y singular dentro de ese segmento.

La implantación de un sistema de identidad tiene tres etapas: el análisis y definición de estrategias; el desarrollo del sistema de identidad e implementaciones; y la sistematización del uso del sistema.

## **Registro de la marca:**

### **INSTRUCTIVO PARA LA PRESENTACIÓN DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS:**

- I. Presentar el formulario de solicitud de registro inicial debidamente llenado, firmado y auxiliado por Abogado. (Artículos 22 de la Ley de Propiedad Industrial y 3, 6, 11, 16, 18, 19, 20 del Reglamento )
- II. 2. Adjuntar a la solicitud los siguientes documentos:
- III. Si es persona individual, fotocopia legalizada de documento de identificación;
  - a. Si se tratare de persona jurídica, fotocopia legalizada del documento que acredite la representación.
  - b. Si se tratare de persona individual o jurídica extranjera no domiciliada en Guatemala, deberá acompañar copia legalizada del mandato con cláusula especial otorgado a un abogado guatemalteco colegiado activo.
  - c. Original o fotocopia legalizada del recibo que acredite el pago de la tasa de Q.110.00 por ingreso de la solicitud.
  - d. Cuatro reproducciones de la marca si fuera mixta o figurativa.
  - e. Si fuera figura tridimensional, las reproducciones deberán consistir en una vista única o varias vistas diferentes, bidimensionales.
  - f. Si se invocara prioridad, deberá presentarse certificación de la copia de la solicitud prioritaria.
  - g. De toda solicitud y documentos que se presenten deberán adjuntarse una copia para efectos de reposición. (Artículos 7, 18, 23 de la Ley de Propiedad Industrial; 2, literal a),

- numeral 1. del Arancel del Registro de la Propiedad Intelectual en materia de Propiedad Industrial; 5, 10, 13, 17 del Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial).
- IV. Examen de forma y fondo (Artículos 20, 21, 25 y 29 de la Ley de Propiedad Industrial; y 24 del Reglamento de el Registro de la Propiedad Intelectual en materia de Propiedad Industrial).
  - V. Publicación del Edicto en el Diario de Centroamérica por 3 veces dentro del período de 15 días (Artículos 26 de la Ley de Propiedad Industrial; y 22 del Reglamento del Registro de la Propiedad Intelectual en materia de Propiedad Industrial).
  - VI. A partir de la primera publicación se tienen 2 meses para que se presenten oposiciones (Artículos 27 de la Ley de Propiedad Industrial; 23 del Reglamento del Registro de la Propiedad Intelectual en materia de Propiedad Industrial).
  - VII. Dentro del mes de la última publicación deben acreditarse las mismas mediante la presentación al Registro de los ejemplares del Diario mencionado (último párrafo del artículo 26 de la Ley de Propiedad Industrial).
  - VIII. El recibo de la tasa de inscripción respectiva debe acreditarse al Registro dentro del mes siguiente a la fecha de la notificación al solicitante de la resolución que ordena la inscripción de la marca (artículos 28 de la Ley de Propiedad Industrial; 13 del Reglamento; artículo 2, literal a), numeral 2 del Arancel).
  - IX. Inscripción de la marca en el folio del Tomo de Marcas que corresponda y emisión del título emitido.
  - X. Vigencia de la Marca: 10 años, renovables por períodos iguales.

## **Promoción de la marca**

En un ambiente tan competido y tan cambiante como es el de los negocios, la palabra clave para mantenerse es la innovación. No hay de otra, ya sea innovando de manera defensiva, adaptándose al mercado para no quedar fuera, o de forma ofensiva, creando ventajas competitivas para ir siempre un paso delante de los competidores. Lo importante es no estancarse pues sería lo mismo que suicidarse comercialmente hablando.

La innovación en el negocio debe surgir desde que se crea la marca, entendiendo a ésta como lo describe la Asociación Americana de Marketing: el nombre, término, señal, símbolo, diseño; la combinación de alguno de ellos sirva para identificar a una empresa, así como a sus productos y servicios, diferenciándolos de sus competidores. Actualmente, la marca se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico. La marca involucra relaciones públicas, inventarios de mercado, puntos de venta, identidad y no meramente publicidad, lo primero que debe hacerse es invitar a los empleados 'a ponerse la camiseta'

Hoy, cada vez hay más productos similares entre sí, resulta más difícil para los consumidores distinguir la diferencia o las ventajas que cada uno le ofrece. Ahí es donde surge la importancia de la marca, ya que si está bien cimentada, logrando una identidad favorable como sinónimo de calidad y además, estableciendo una relación emocional con el público consumidor, el éxito está asegurado y seremos objeto de su preferencia.

Otro factor importante por el cual es necesario reinventar siempre a la marca es el caso de la nueva competencia: los productos sustitutos o alternativos, tales como la crema, el azúcar, o los productos reciclados ya que aunque es raro, pueden convertirse en un reemplazo directo de nuestros productos.

Una prioridad al iniciar el uso de una marca es tenerla registrada para protegerla legalmente, a medida que la marca crece y va siendo cada vez más posicionada en la mente y corazón del público, se vuelve más propensa a sufrir copias (piratería). El registro ayuda también a protegerla estratégicamente de los competidores y posibles plagios.

Pero la fortaleza de una marca no es algo que se construye antes de lanzar sus productos al mercado, ni termina al registrarse bajo los mecanismos para tal fin, la marca tiene que ver con una estrategia enfocada a mantener su posición continua, dando seguimiento a su preferencia en campañas y medios publicitarios. Esto, con el fin de que la dinámica propia del mercado no le afecte y se debilite.

El factor promoción, mediante el cual la audiencia objetivo prefiere y adquiere el producto que se ofrece, es determinante en la colocación de la marca en el mercado. Para ello, es necesario influir en el comportamiento del grupo o sector al cual va dirigido, ya que aunque no es algo fácil de lograr, es precisamente el objetivo global de la promoción.



## **Medición de la audiencia**

La gran mayoría de los medios de comunicación tienen dos públicos objetivos: la audiencia y los anunciantes. Estos últimos representan una vía de ingresos que, desde el punto de vista empresarial, aseguran en muchos casos la propia existencia del medio. Por esta razón sus responsables tienen que conocer los intereses de los anunciantes y establecer con ellos relaciones efectivas. Anunciantes y medios se necesitan. Aquéllos, para difundir sus mensajes y llegar a su público, éstos, para financiar parcial o totalmente su actividad.

Lo que los anunciantes compran al pagar por el espacio/ tiempo de los medios es la oportunidad de contacto con sus públicos objetivo, por eso ha surgido una especialidad dentro de la investigación de mercados a la que llamamos investigación de audiencias y un experto en esta tarea, el investigador de medios.

La investigación de audiencias estudia los medios de comunicación masivos como instrumentos de transmisión publicitaria de los anunciantes, centrándose en tres aspectos básicos:

- a. La cantidad y calidad de las audiencias de cada medio,
- b. La estructura de los medios (soportes) y
- c. El contenido publicitario (cantidad y calidad de la publicidad mediática).

El trabajo de medición de audiencias se ocupa de contestar a la primera pregunta básica: ¿cuántos son los que ven, leen, oyen, etc. cada medio y cada soporte? La cantidad de audiencia que ofrecen es un elemento prioritario para establecer las tarifas publicitarias, es decir, los precios que va a tener que pagar cualquier anunciante que quiera aparecer en ellos, con independencia de la negociación particular que consigan. En principio, puede decirse que a mayor audiencia, mayor éxito publicitario. No obstante, el aspecto cuantitativo no es el único que se considera, la segunda pregunta que se hace la investigación de audiencias es ¿quiénes son y cómo son las audiencias de cada medio y soporte? Y, por último, ¿cuál es su comportamiento ante ellos?

La medición de audiencias se lleva a cabo mediante el registro y actualización periódica de datos. A partir de ellos, anunciantes y agencias toman sus decisiones de inversión, por lo que la confianza en la información es una condición importante. Dado que el coste de realización de estos estudios es muy elevado, la alternativa para contar con tal información es doble:

- a. Trabajar con los datos que facilitan los soportes sobre su audiencia, perfil y, en algunos casos, duplicaciones.
- b. Acudir o pertenecer a sociedades independientes dedicadas a la realización de estos estudios.

### **Medición del posicionamiento**

El escalado multidimensional es una técnica estadística utilizada habitualmente en marketing y ciencias. Es un procedimiento para tomar preferencias y percepciones de los encuestados y representarlos en un diagrama visual. Estos diagramas, llamados mapas preceptuales tienen generalmente dos dimensiones, pero pueden representarse en más de dos.

Los consumidores potenciales tienen que comparar pares de productos y hacer juicios sobre sus similitudes. Mientras otras técnicas (como análisis factorial, análisis discriminativo y análisis conjunto) obtienen dimensiones de las respuestas a los atributos de los productos identificados por el investigador, MDS obtiene las dimensiones de los juicios de los encuestados sobre la similitud de los productos. Esto supone una ventaja importante pues los resultados no dependen de los juicios de los investigadores. No es necesaria una lista de atributos que debe ser mostrada a los encuestados. Las dimensiones resultantes vienen de los juicios de los encuestados sobre pares de productos.

Antes de medir se debe tomar en cuenta:

- a. Posicionamiento de la marca asociada a un sector de actividad.
- b. Registros, dominios, marcas, logos, e imagen corporativa.
- c. El mercado: Cualidades que espera el sujeto a quien va destinada la marca.
- d. Asociaciones del sujeto con la marca, recuerdo de marca.
- e. El mercado: la oferta de la competencia.
- f. Identificación de Nichos.

### **Segmentar el mercado**

La segmentación de mercado. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos. Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing.

Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del mezcla de mercadeo de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Los requisitos para una buena segmentación son:

- Homogeneidad en el segmento
- Heterogeneidad entre segmentos
- Estabilidad de segmentos
- Los segmentos deben ser identificables y mesurables.
- Los segmentos deben ser accesibles y manejables
- Los segmentos deben ser lo suficientemente grandes como para ser rentables

### **Investigar el mercado**

La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

La investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la Mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas, como la (Psicología, Antropología, Sociología, Economía, Estadística, Comunicación, entre otras).

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

### **Analizar la competencia**

Corresponde en este punto describir a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen, cuanto usan de este tamaño y cual es la participación en el mercado o volumen total de ventas. Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios. Debe analizarse esa competencia a la luz de aspectos como volúmenes, calidad y comportamiento de esos productos o servicios, precios, garantías, entre otros. Igualmente importante es la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación de ellas en el mercado total.

Conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia son elementos que permitirán definir nuestras propias estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la participación de mercadeo. Igualmente definir nuestras ventajas competitivas, nuestra propia barrera de protección y detectar las debilidades de la competencia que pueden explotarse para garantizar esa porción de mercado a nuestra empresa.

## **Monitoreo la intensidad competitiva**

Para monitorear la intensidad competitiva como una de las mejores herramientas es necesario:

La inteligencia competitiva es una de las disciplinas emergentes que está concitando un interés creciente en el campo de la dirección estratégica. La define como un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización.

La inteligencia competitiva es una herramienta que realimenta continuamente a la Planificación Estratégica de cualquier organización.

Su objetivo es detectar señales de cambio, analizar tendencias, reacciones, estrategias de la competencia, nuevas amenazas, oportunidades, de modo que el escenario competitivo esté siempre actualizado.

## **Análisis constante del negocio**

Para analizar constantemente el negocio como una de las mejores herramientas es necesario:

Se denomina inteligencia empresarial o inteligencia de negocios al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.

El término inteligencia empresarial se refiere al uso de los datos de una empresa para facilitar la toma de decisiones a las personas que deciden, es decir, la comprensión del funcionamiento actual y la anticipación de acciones para dar una dirección bien informada a la empresa.

Las herramientas de inteligencia se basan en la utilización de un sistema de información de inteligencia que se forma con distintos datos extraídos de los datos de producción, con información relacionada con la empresa o sus ámbitos y con datos económicos.

Mediante las herramientas y técnicas ETL (extraer, transformar y cargar) se extraen los datos de distintas fuentes, se depuran y preparan (homogeneización de los datos) y cargarlos en un almacén de datos.

Por último, las herramientas de inteligencia analítica posibilitan el modelado de las representaciones en base a consultas para crear tablas de bordes; esto se conoce como presentación de informes.

### **Análisis del entorno**

La definición de la empresa como un sistema abierto que interactúa con el medio social en el que se desenvuelve exige –como parte del proceso administrativo – la inclusión del análisis del entorno, tanto en la evaluación de la gestión realizada, como en la definición de objetivos y en la proyección de metas. El entorno mismo puede considerarse bajo distintos ángulos: cultural político, legal, económico.

## **Modelo del negocio**

Un modelo de negocio (también llamado diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende el conjunto de las siguientes preguntas:

- a. ¿Cómo seleccionará sus clientes?
- b. ¿Cómo define y diferencia sus ofertas de producto?
- c. ¿Cómo crea utilidad para sus clientes?
- d. ¿Cómo consigue y conserva a los clientes?
- e. ¿Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)?
- f. ¿Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo?
- g. ¿Cómo configura sus recursos?
- h. ¿Cómo consigue el beneficio?

### **3.5.2. Presupuesto**

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).



El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización. Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

**Tabla VII. Presupuesto de egresos.**

Estrategias	Presupuesto
Mejora en información	Q20.000,00
Marca confiable	Q10.000,00
Conocer mercado	Q50.000,00
	Q80.000,00

Fuente de la investigación

### **3.6. Cronograma de implementación**

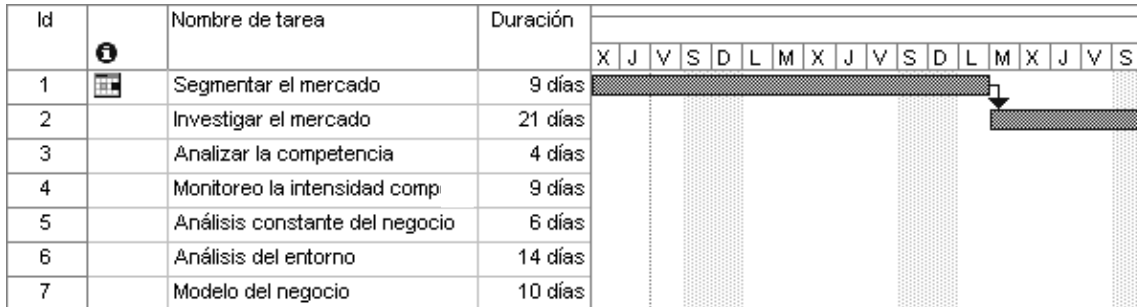
Un cronograma consiste en una lista de todos los elementos terminales de un proyecto con sus fechas previstas de comienzo y final. Un diagrama de Gantt puede proporcionar una representación gráfica de un cronograma.

**Tabla VIII. Estrategia conocer mercado.**

Conocer Mercado			
Actividad	Duración	Inicio	Fin
Segmentar el mercado	9 días	22/10/2008 9:00	03/11/2008 19:00
Investigar el mercado	21 días	04/11/2008 9:00	02/12/2008 19:00
Analizar la competencia	4 días	03/12/2008 9:00	08/12/2008 19:00
Monitoreo la intensidad competitiva	9 días	09/12/2008 9:00	19/12/2008 19:00
Análisis constante del negocio	6 días	22/12/2008 9:00	29/12/2008 19:00
Análisis del entorno	14 días	30/12/2008 9:00	16/01/2009 19:00
Modelo del negocio	10 días	19/01/2009 9:00	30/01/2009 19:00

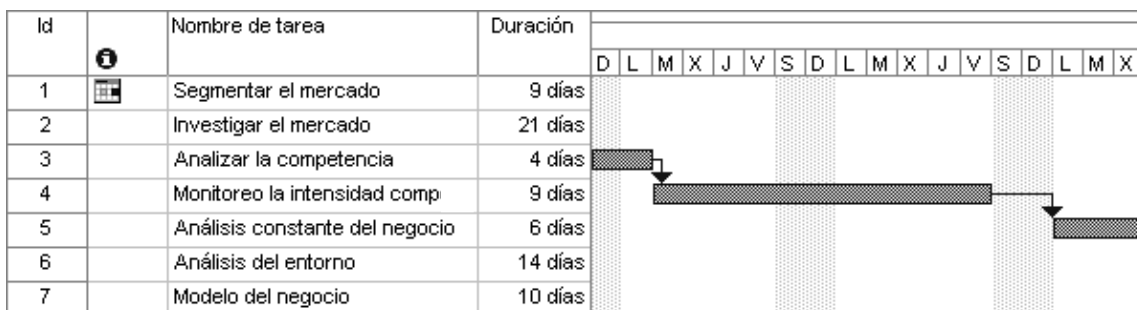
Fuente. Investigación propia.

**Figura 6. Estrategia conocer mercado.**



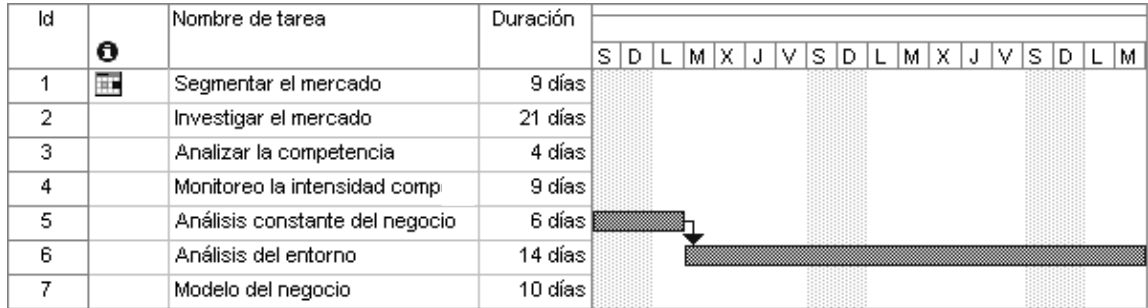
Fuente. Investigación propia.

**Figura 7. Estrategia conocer mercado.**



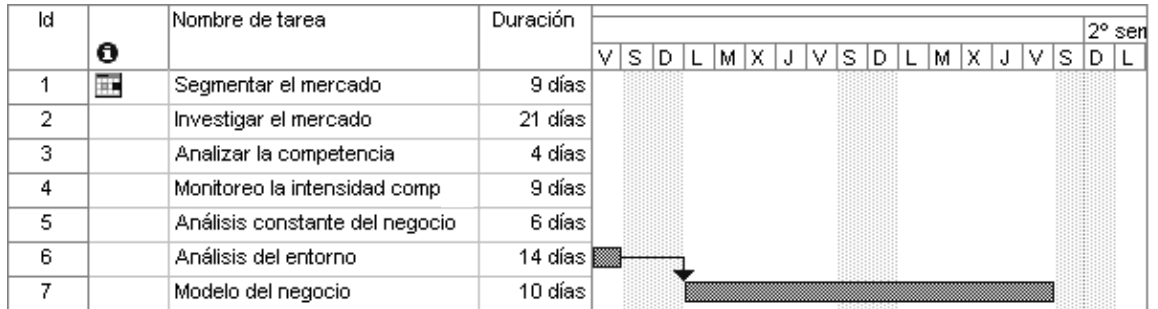
Fuente. Investigación propia.

**Figura 8. Estrategia conocer mercado.**



Fuente. Investigación propia.

**Figura 9. Estrategia conocer mercado.**



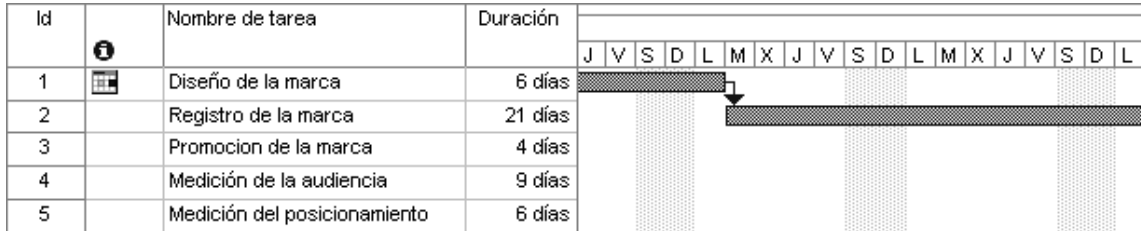
Fuente. Investigación propia.

**Tabla IX. Estrategia marca confiable.**

Marca Confiable			
Actividad	Duración	Inicio	Fin
Diseño de la marca	6 días	27/10/2008 9:00	03/11/2008 19:00
Registro de la marca	21 días	04/11/2008 9:00	02/12/2008 19:00
Promoción de la marca	4 días	03/12/2008 9:00	08/12/2008 19:00
Medición de la audiencia	9 días	09/12/2008 9:00	19/12/2008 19:00
Medición del posicionamiento	6 días	22/12/2008 9:00	29/12/2008 19:00

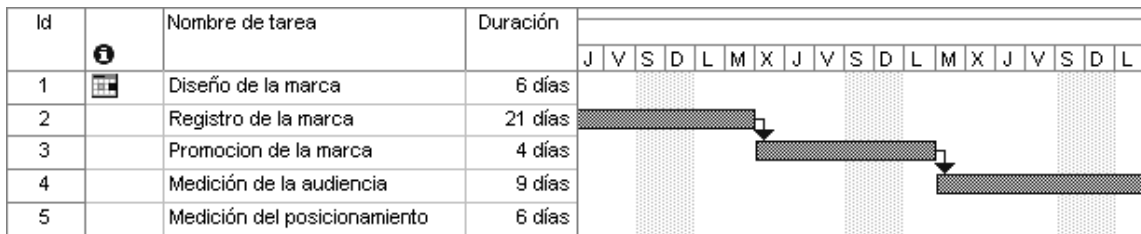
Fuente. Investigación propia.

**Figura 10. Estrategia marca confiable.**



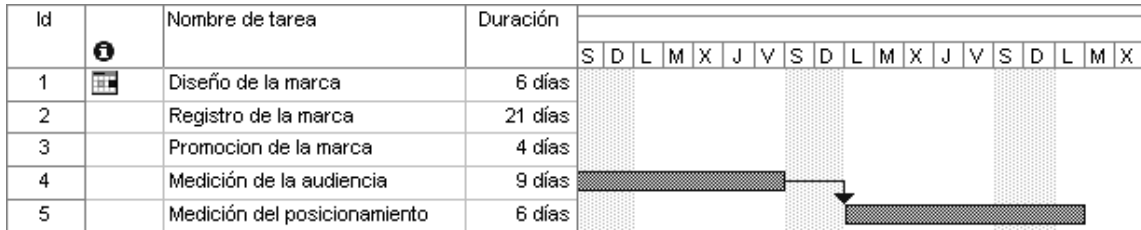
Fuente. Investigación propia.

**Figura 11. Estrategia marca confiable.**



Fuente. Investigación propia.

**Figura 12. Estrategia marca confiable.**



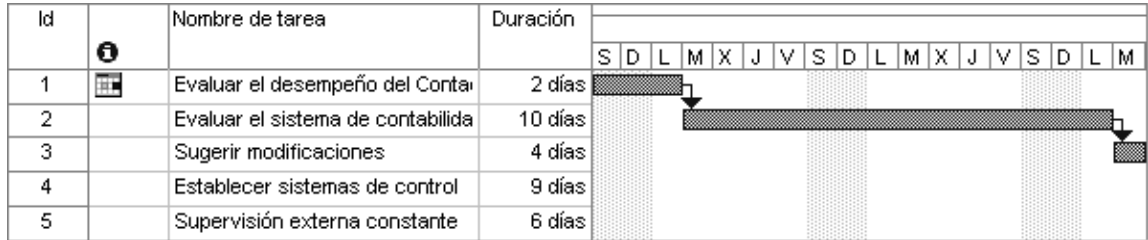
Fuente. Investigación propia.

**Tabla X. Estrategia mejorar información.**

Mejora en información			
Actividad	Duración	Inicio	Fin
Evaluar el desempeño del Contador	2 días	31/10/2008 9:00	03/11/2008 19:00
Evaluar el sistema de contabilidad	10 días	04/11/2008 9:00	17/11/2008 19:00
Sugerir modificaciones	4 días	18/11/2008 9:00	21/11/2008 19:00
Establecer sistemas de control	9 días	24/11/2008 9:00	04/12/2008 19:00
Supervisión externa constante	6 días	05/12/2008 9:00	12/12/2008 19:00

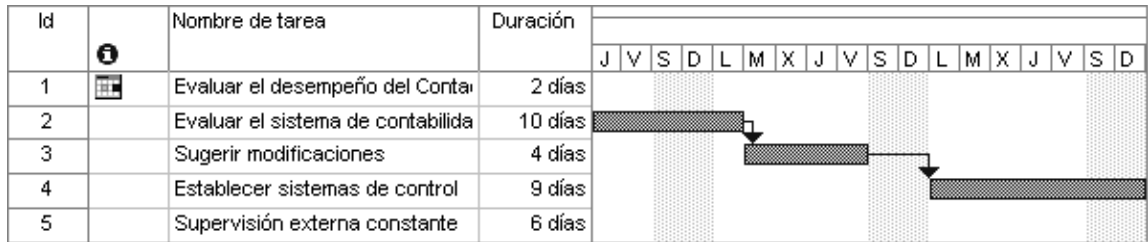
Fuente. Investigación propia.

**Figura 13. Estrategia mejora información.**



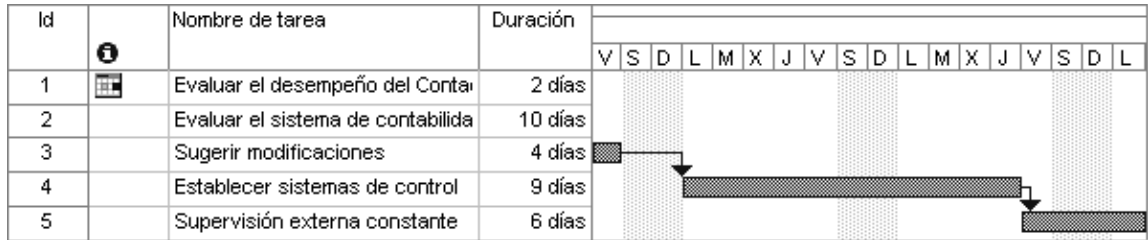
Fuente. Investigación propia.

**Figura 14. Estrategia mejora información.**



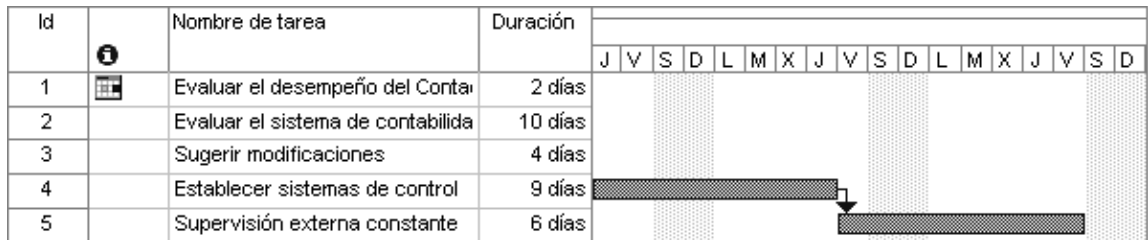
Fuente. Investigación propia.

**Figura 15. Estrategia mejora información.**



Fuente. Investigación propia.

**Figura 16. Estrategia mejora información.**



Fuente. Investigación propia.

### 3.7. Plan de fortalecimiento interno

El fortalecimiento interno es algo necesario para la planeación estratégica, porque si la estructura no puede adquirir responsabilidades, no puede definirse el éxito de la empresa, no puede sobrevivir el proyecto que se ha formulado en la planeación estratégica.

Dentro de las esferas empresariales el fortalecimiento interno lo trabaja en base a este esquema.

Figura 17. Fortalecimiento interno.



Fuente. Consultores Consolidados.

Dentro del contexto de la figura 16, lo mejor es iniciar con un programa de inducción para mostrar los beneficios de la planeación estratégica. Cuando el personal se convenza que es beneficioso para ellos entonces lo aplicarán.

### **3.7.1. Medición efectividad**

Lo primero es medir la eficiencia y la productividad, para luego medir la eficacia, lo más recomendable es medir el clima organizacional, a través de un examen psicológico.

Medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o sub unidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización.

Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden deducirse según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.



Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción.

Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, esto significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

El clima de una institución educativa tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

Para conocer como funciona una institución escolar, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma.

Todos los aspectos señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Participación de la gerencia**

Antes que vender un sistema de mejoramiento a través de una planificación estratégica lo que importa es cuanto le cuesta a la empresa y en cuanto tiempo se ve el reembolso del dinero invertido, esto no es igual a la tasa interna de retorno de una inversión.

El diseñador de la planeación estratégica debe cuantificar los beneficios de los objetivos planteados en el proceso de plan de acción o plan operativo. Cuando este paso esté terminado informar a la gerencia del proyecto y vender la idea es más que la ganancia a largo plazo.

#### **4.1.1. Nombrar un equipo de trabajo**

El equipo de trabajo es nombrado por la gerencia, la finalidad es involucrar a las personas en representación por cada departamento, lo importante es vencer la resistencia al cambio.

La sinergia de un equipo se convierte en la ventaja para el éxito de la propuesta, la lluvia de ideas, el que las personas se sientan dueños de la idea, se sientan dueños de la propuesta es lo brinda la satisfacción.

Aún cuando en las estrategias al parecer no tienen ningún fundamento para poder involucrar a las personas, es necesario involucrarlas para cambiar el clima organizacional y la actitud hacia la empresa.

#### **4.1.2. Solicitar informes**

La justificación que un equipo de personas está contribuyendo a implantación de la propuesta, es a través de los informes que proporcione, pero la gerencia tiene que diseñar un programa de actividades para que ellos tengan una directriz.

El diseñador de la planeación estratégica debe proporcionar a la empresa cómo implementar dicha formulación de la misma.

#### **4.1.3. Analizar información**

La función del equipo de trabajo es analizar los beneficios para definir la información que necesitan utilizar y la información que genera. Al analizar los objetivos se concluye lo siguiente:

- Analizar la contabilidad administrativa y hacer modificaciones en un 85% en un plazo de 5 meses. El objetivo lo que pretende es tener un mejor sistema de información que le permita a la gerencia tomar mejor decisiones.
- Empezar el proceso de la administración de marca con un 95% efectividad en un plazo de 3 meses. El objetivo lo que pretende es comercializar un servicio con marca, para incrementar la participación de mercado.

- Reducir los costos en un 20% en un plazo de 14 meses. El objetivo lo que pretende es ser eficiente en costos, pero al analizar la estructura contable, los costos no permiten una reducción, más que el recorte de personal, para hacer reducción de personal lo que necesita la empresa es analizar la estructura organizacional y analizar interacción de los puestos de trabajo.
- Fomentar la competitividad a través de inteligencia de mercados en 95% en un plazo de 3 años. El objetivo lo que pretende es conocer el negocio, conocer a la competencia y conocer al mercado.

La información que genera el grupo es de importancia para la implementación. En el programa de trabajo puede mejorar el orden en el cual debe de analizarse y generar información.

#### **4.1.4. Definir el consenso entre departamentos**

El diseño de la marca debe participar todos los departamentos, para unificarlos como un equipo, la empresa necesita inventar el concepto un concepto que será el vínculo entre empresa y mercado.

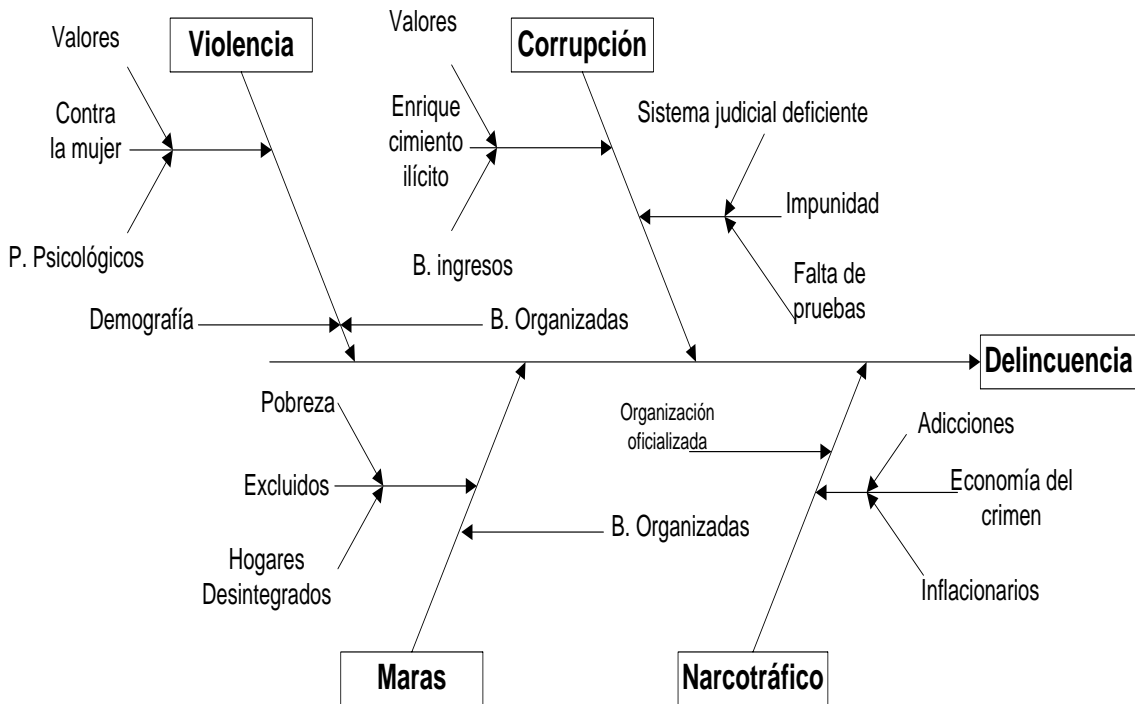
Analizar el mercado, es otro incentivo para la empresa, verificar cuáles son los cambios que unifica a la empresa, sirve para verificar el contexto que tiene la empresa del mercado.

#### 4.1.5. Definir escenarios apropiados para el plan operativo

Los escenarios son los únicos que pueden disminuir la incertidumbre a que se puede enfrentar la organización, en esta situación puede verificarse tres puntos relevantes:

- Cambios demográficos.
- Cambios económicos.
- Cambios en la tecnología.

**Figura 18. Causa – Efecto**



Fuente Curso Introducción a los proyectos gerenciales.

**FODA:**

**Tabla XI. FODA de seguridad de Guatemala contra la delincuencia.**

<b>Escenarios de seguridad</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Carta magna Derechos humanos	Apoyo internacional Financiamiento internacional	Pocos recursos Corrupción	Narcotráfico Migración Influencia cultural
Marco jurídico Democracia Libertad de expresión Partidos políticos	Turismo Inversión	Pocos efectivos Resentimiento Riesgo país Deficiencia judicial Sistema penitenciario Centralización institucional Impunidad Investigación criminal Tecnología	Terrorismo
Elecciones libres Honramos deudas			

Fuente. Investigación propia.

**Clasificación de fuerzas por orden de importancia**

Tabla XII. Clasificación de fuerzas del ambiente.

## Escenarios de seguridad de la delincuencia

Fuerzas motrices	Indicadores	Ponderación	Calificación	Incertidumbres críticas
<b>Social</b>	Salud	0,1	9	0,9
	Adicciones	0,15	10	1,5
	Patrones psicológicos	0,1	10	1
	Educación	0,1	10	1
	Pobreza	0,1	8	0,8
	Familia	0,1	10	1
	Narcotráfico	0,35	9	3,15
<b>Económica</b>	Inflación	0,2	9	1,8
	Tipo de cambio	0,1	8	0,8
	Inversión	0,2	7	1,4
	Empleo	0,2	10	2
	Estabilidad macroeconómica	0,1	8	0,8
	Emprendimiento empresarial	0,1	8	0,8
	Ahorro	0,1	6	0,6
<b>Política</b>	Estado de derecho	0,05	9	0,45
	Derechos humanos	0,05	9	0,45
	Marco jurídico	0,2	10	2
	Libertad de expresión	0,15	8	1,2
	Libertada de acción	0,05	8	0,4
	Impunidad	0,2	10	2
	Corrupción	0,25	10	2,5
	Gobernabilidad	0,05	9	0,45
<b>Ambientales</b>	Demográficos	0,2	9	1,8
	Valores	0,25	8	2
	Artes escénicas	0,1	8	0,8
	Cultura global	0,1	8	0,8
	Modas	0,1	7	0,7
	Innovaciones tecnológicas	0,1	6	0,6
	Medios de comunicación	0,15	10	1,5

Fuente. Fuente propia.



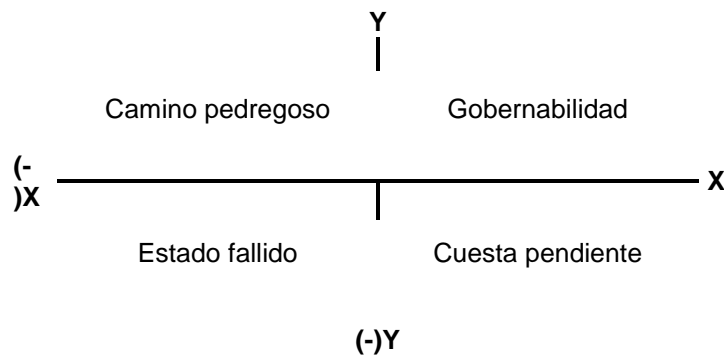
**Tabla XIII. Escenarios para Guatemala**

Ejes		Cuadrantes	Nombre del escenario
Corrupción	X	(X,Y)	Gobernabilidad
		(X,-Y)	Cuesta pendiente
Narcotráfico	Y	(-X,Y)	Camino pedregoso
		(-X,-Y)	Estado fallido

Fuente. Curso Introducción a proyectos gerenciales.

**Plano Cartesiano.**

**Tabla XIV. Plano Cartesiano.**



Fuente grupo de trabajo.

**Descripción del escenario de gobernabilidad.**

El escenario de gobernabilidad, es un escenario en el cual se hace todo lo que los organismos internacionales le señalan al país, desde mejorar la estructura organizacional, hasta mejorar la interacción con los actores, sociedad civil y poder político.

Las disposiciones presentadas en el marco señalado por el BID, es una de las verdaderas joyas, en la cual se hace necesario valorar los fortalecimientos y estructuración organizacional de los organismos que representan la seguridad y justicia.

Las medidas señaladas hacen el énfasis en mejorar para ser observados internacionalmente, de esa manera atraer la inversión y por ende incrementar el empleo en la región.

### **Actores**

Los actores son la sociedad civil, las instituciones del Estado, como el Organismo Judicial, Ministerio Público, Corte Suprema de Justicia, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Seguridad, Sistema Penitenciario, Procuraduría de los derechos humanos, Policía Nacional Civil y Organismos Internacionales que ayudan a Guatemala.

### **Adicciones**

Como ha disminuido el ingreso a Guatemala de droga al país y los programas de gobierno y ONG's han contribuido a romper con el consumo interno de las drogas.

La mayor parte de los programas estuvieron enfocados en que el paciente necesitaba terapias ocupacionales, las cuales fueron enfocadas a labores sociales.

Se hizo un estudio de las adicciones más frecuentes; se solicitó a los estudiantes de Psicología clínica que ayudaran a combatirlas.

## **Patrones psicológicos**

Con los estudios realizados a nivel de nación, se pudo enfrentar en un tiempo de quince años que los mayores problemas de patrones psicológicos, se ha brindado a las víctimas de la delincuencia un programa de salud mental.

La ayuda comunitaria de la Unión Europea, del BID, de la ONU y de Japón se ha hecho presentes. De la misma manera al ver los resultados ahora encontramos que hay muchas brechas por cubrir pero se trabaja arduamente en ello.

Los patrones de conducta fueron los mayores causantes de la violencia en el país, cuando se puedan erradicar podremos cantar victoria.

## **Inflación**

En los primeros 5 años, la inflación fue drástica con la canasta básica familiar, los productos subieron acumuladamente casi a un 35%, pero luego la economía se estabilizo, se obtuvo una mejor calificación al quitar la especulación económica y la restricción de la liquidez excedente en el sistema económico.

## **Inversión**

La inversión social tuvo que hacer en consenso con la República entera, puesto que fue necesario establecer que la carga tributaria aumentara, para resolver los problemas sociales, en los cuales para frenar la delincuencia común se tuvo que invertir socialmente en los proyectos de los polos de desarrollo, en los cuales el énfasis fue en la conversión de una plataforma exportadora.

La inversión se ha hecho presente desde el momento que hemos solucionado la mayor parte de los problemas sociales.

## **Empleo**

El empleo se ha incrementado, puesto que los índices de desempleo fueron menores a los que anteriormente reflejaba nuestro sistema económico. Esto se debe a que se ha mejorado el equilibrio entre una economía de mercado y una economía social.

## **Corrupción**

La corrupción se ha frenado, puesto que las leyes referentes a los puestos públicos han cambiado y por lo mismo se ha encontrado que el apoyo internacional se ha hecho presente, sumado que a nivel internacional han cambiado las leyes internacionales, en las cuales se castiga severamente el enriquecimiento ilícito.

## **Impunidad**

Desde la reforma de los artículos de la Ley de servicio civil, se ha mejorado sustancialmente todo lo referente a la contratación y desempeño del servidor público.

La reforma al Código Penal y procesal han cambiado la realidad de los hechos delictivos, además el seguimiento de los tribunales, en cuanto que los juicios orales están en los medios de comunicación, y cada debate es transmitido en Televisión de circuito cerrado, al cual pueden acceder los sectores interesados para su apelación posterior.

## **Marco jurídico**

El marco jurídico ha mejorado sustancialmente, la sociedad ha comprendido que la legislación puede ser observada por el circuito cerrado de televisión al que pueden acceder los sectores interesados.

## **Demografía**

El control de la natalidad es inminente, la educación sexual en los adolescentes y adultos les ha enseñado que la concepción es un acto responsable, se han tratado la adicción sexual, como un de los flagelos de la sociedad violenta, por lo tanto es mejor educar que pagar por los problemas sociales agudos.

## **Medios de comunicación**

Los medios de comunicación han mejorado la cultura social en nuestro país, las culturas han entendido que lo mejor es encontrar los vínculos entre la tolerancia como habitantes de un país multiétnico.

## **Valores**

Los valores se han enfrentado entre lo global y lo regional, dando como resultado el amor a lo local, puesto que antes se observaba al exterior sin apreciar y sin hacer mayores esfuerzos para salir de la idiosincrasia que nos agobiaba como nación.

## **Descripción del escenario del Estado fallido.**

El escenario de Estado fallido, es un escenario en el cual el gobierno se ahoga en corrupción, por lo tanto los grupos de élite viven una anarquía, en la cual las instituciones que representan el aparato represivo, no pueden mejorar, es más caen en un caos institucional, de tal manera que es posible que la ONU tenga la necesidad de intervenir el país.

Guatemala, aparecerá en la lista negra, porque no colabora en el combate al narcotráfico, puesto que más funcionarios ingresan a la estructura del narcotráfico.

El territorio se considera fértil para la violencia, crimen y delincuencia. La inversión extranjera se retira del país, aumenta el desempleo y gran parte de la población emigra a Estados Unidos, el país muere de hambre, se vuelve más violento y es necesaria la presencia de ONU, para gobernar el país.

### **Descripción del escenario camino pedregoso.**

El escenario de Camino pedregoso, es un escenario en el cual el gobierno ha sido víctima de la corrupción en todas las esferas, el narcotráfico permanece constante, con poco interés en el país, pero la situación macroeconómica del país se está deteriorando puesto que las empresas no invierten más, la inversión extranjera no se acerca más al país.

Guatemala cambia de imagen, empeorando su situación porque se conoce cual es el grado de corrupción, se vuelve insegura, puesto que las fuerzas armadas son más corruptas que los delincuentes que compran su libertad.

La violencia se incrementa, la lucha de poder es mayor entre los partidos políticos, porque ven el gobierno como la fuente de enriquecimiento ilícito, y así continúa la lucha incluso entre los sectores.

#### **4.2. Compromiso de los colaboradores**

Las empresas buscan el alto desempeño para la competitividad y frecuentemente no hacen explícito el acuerdo y compromiso entre los agentes. Es por ello que los colaboradores tienen que participar.

#### **4.2.1. Invitar a la participación**

La visión de la empresa está definida en ser competitivos, la invitación se abre para los miembros de la organización, lo que se necesita es despertar la actitud, el proceso se abre para que todos participen, para que puedan sentir que juntos harán el resultado.

Cuando los proyectos tienen participación, es más fácil iniciar con buenos resultados, las personas se sienten parte de la empresa y su satisfacción es merito de su esfuerzo.

#### **4.2.2. Utilizar la sinergia de la organización**

Una persona sola no puede hacer lo que hará un conjunto de personas trabajando para lograr un resultado, el resultado que se pretende es ser competitivos.

Todo ciclo inicia por planear, hacer, revisar y actuar, es lo que la empresa debe hacer para la empresa misma y comprender que la empresa es una familia, en donde cada integrante es importante, no importa su puesto, su conocimiento.

#### **4.3. Crear incentivos financieros y no financieros**

Los incentivos son opciones para motivar, en este caso sin motivación las personas no pueden continuar con su labor, los seres humanos tiende a llegar al hastío.



Los incentivos son necesarios para llegar a ser competitivos, sin esos incentivos la empresa no llegará a la visión. No necesariamente los incentivos tienen que ser financieros o económicos, pueden ser no financieros o económicos.

Lo importante es encender la motivación para que las personas laboren con pasión y descubran los resultados de ser competitivos.

#### **4.4. Diseño de documentos informativos**

Los documentos informativos no son difíciles de elaborar o diseñar, en realidad son documentos de fácil redacción y elaboración, el propósito es que transmitan la información de una manera sencilla y práctica estos pueden ser:

- Información ¿qué es una planeación estratégica?
- Información ¿cómo se relaciona la visión, objetivos estratégicos con la misión?
- Información ¿por qué se tiene que mejorar la actitud de las personas ante un plan a 5 años de duración?

#### **4.5. Talleres para implementar la planeación estratégica**

Se recomienda analizar cada uno de los departamentos, lo primero es verificar “cómo afecta un plan al departamento donde tú trabajas”, se harán dinámicas de grupo y de esta manera se solucionan las dudas.

Los aportes de las personas ayudan a comprender el proceso y discutir los beneficios de la empresa y de sus colaboradores.

#### **4.5.1. Educar**

Es necesario educar al personal, siempre que se desean buenos resultados es necesario prepara a las personas y luego de educarlas supervisar sus actuaciones.

El programa de ecuación o capacitación debe de incluir modelos reales de empresas que han planificado su trayectoria, como cada miembro del equipo se esforzó por los resultados.

#### **4.5.2. Presentar una simulación**

La simulación es una comprobación numérica de las teorías, de las hipótesis, en administración de empresas el aprendizaje es un proceso que dura toda la vida y a través del mismo, el sujeto producto de motivación, frente a una situación problema, lo resuelve alcanzando la meta, modificándose de forma duradera. Esta transformación permite transferir lo aprendido hacia nuevas situaciones.

Por lo tanto lo mejor para verificar la capacidad de la empresa es mejor simular que frustrarse en la realidad.

## **5. SEGUIMIENTO**

### **5.1. Plan de evaluación**

El plan de evaluación es la parte más importante de una planeación estratégica, en el se plasma cómo evaluar los indicadores de avance y como utilizar el cronograma para verificar la actuación de cada estrategia.

#### **5.1.1. Indicadores de avance**

Los indicadores del avance de la implementación son redactados en base a la estrategia con las características siguientes:

- Mesurables.
- Relacionados con la estrategia

Finalidad del indicador:

- Porcentaje de mejora en el sistema de información: sin un buen sistema de información no se puede hacer ningún crecimiento vertical u horizontal.
- Porcentaje en el avance del proceso de promoción: sin una marca el servicio no se convierten en tangible, la marca hace que sea menos perecedero.

- Porcentaje del posicionamiento en el segmento: sin un posicionamiento de marca, no puede iniciar la competitividad de la empresa, porque la marca significa más que el servicio, es un concepto.

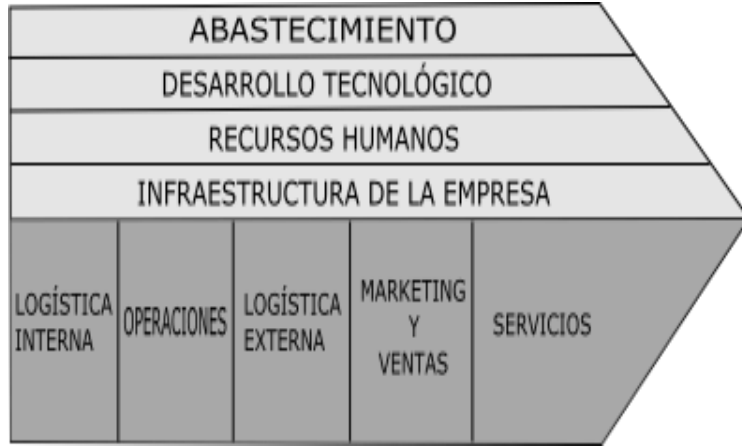
### **5.1.2. Evaluar las estrategias**

Los indicadores y el cronograma permiten evaluar las estrategias, si se cumple con el objetivo y el indicador la estrategia es un éxito, pero si el avance no es significativo o en el resto de tiempo programado las estrategias no cumplen con lo formulado, debe establecer mecanismos de corrección de rumbo.

### **5.1.3. Verificar entornos**

El monitorear los entornos es parte de la interacción de la empresa con el mercado, lo que significa que la empresa valor sus esfuerzos y cosecha los resultados desde las variables participación de mercado y volumen de ventas.

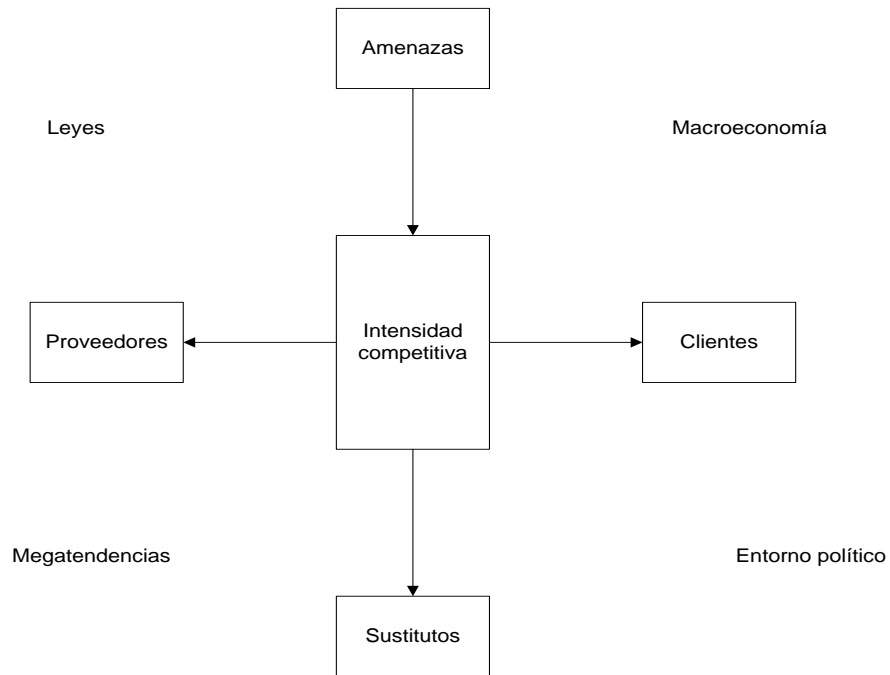
**Figura 19. Realidad empresarial.**



Fuente Michael Porter.

**Figura 20. Realidad empresarial.**

Entorno Cercano y Entorno Difuso



Fuente Michael Porter.

Esta es la realidad de una empresa, en donde la cadena de suministro se enfrenta con los dos entornos, el entorno cercano y el entorno difuso, el monitoreo representa que la empresa es una verifica de la situación que afecta su volumen de ventas y su participación de mercado.

#### **5.1.4. Valuación de estrategias**

La forma más coherente de mejorar la estrategia es evaluando los resultados, los resultados se comprenden cuantitativamente, las variables que los muestran son.

- Participación de mercado
- Volumen de ventas

Se debe decir que ser competitivo significa ganar espacios de mercado con liderazgo y rentabilidad, por lo tanto para ser competitivos es necesario que la participación de mercado y el volumen de ventas sea la respuesta.

Las estrategias no se evalúan solas se evalúan de forma integral, buscando el resultado en las dos variables definidas.

#### **5.2. Monitoreo del cumplimiento de objetivos**

Es el seguimiento que se proporciona a los objetivos a través de los indicadores, sin el monitoreo no se conoce cual será el resultado.

### **5.2.1. Metodología**

Antes de describir la metodología se recuerda que la empresa en su visión desea alcanzar la competitividad y para alcanzar la competitividad es necesario que las estrategias sean una, la competitividad se alcanza a través de mejorar el sistema de información, mejorar la comercialización.

La evaluación de los objetivos se hace buscando dos variables:

- Tiempo
- Valor del indicador

Lo importante es definir que la empresa tiene un objetivo en donde convergen los tres objetivos de la planeación, eso es mejorar la comercialización, es la forma como se puede ser competitivo.

Entonces los indicadores son importantes para la implantación, para lo cual fueron definidos los objetivos.

### **5.2.2. Diagnóstico de la empresa**

La empresa debe de mejorar las debilidades, se tiene que reconocer que la planeación estratégica se formuló para mejorar la comercialización, sólo una de las debilidades no está relacionada con la comercialización.

### **5.2.2.1. Diagnóstico de indicadores**

Los indicadores pueden referir la realidad del avance de la implementación, pero para el seguimiento los indicadores del resultado de la planeación son:

- Volumen de ventas.
- Participación de mercado: es una medida de aceptación o rechazo del consumidor al producto o servicio.

Es decir que el monitoreo del éxito de la planeación estratégica se encuentra en la participación de mercado.

### **5.2.2.2. Diagnostico del rendimiento**

El rendimiento empresarial es la asociación de dos variables y una condición para alcanzar la competitividad. Las dos variables son:

- Participación de mercado.
- Volumen de ventas.

La condición es la rentabilidad. Consecuencia de un proceso de transformar información en estados financieros.

#### **5.2.2.2.1. Rentabilidad**

Lamentablemente la rentabilidad solo puede utilizarse los principios de contabilidad para verificar si la empresa es rentable o no, a través de un cierre contable puedo definir la rentabilidad de la empresa.



#### **5.2.2.2.2. Competitividad**

Es la mezcla de un indicador y una condición empresarial:

- Participación de mercado.
- Rentabilidad.

Al observar la tendencia de estas dos se puede definir si la empresa es competitiva.



## CONCLUSIONES

1. El entorno de la empresa tiene una alta intensidad competitiva, una dependencia de la importación, un bajo poder de negociación de los clientes y la amenaza de la obsolescencia de tecnología.
2. Los requerimientos básicos para la estructura organizacional que soporte estrategias, es la actitud, vencer el miedo a los cambios y la decisión de la determinación y de la disciplina para alcanzar los objetivos planteados.
3. La planeación estratégica fue formulada con base a una debilidad, la forma de comercializar, las ventajas se obtendrán al tener un proceso definido en un plan operativo que ayude a definir las acciones encaminadas a lograr los objetivos.
4. La metodología está definida en un indicador y una condición empresarial, estas son: participación de mercado, rentabilidad.
5. Los indicadores de implementación son: porcentaje de mejora en el sistema de información, porcentaje en el avance del proceso de promoción, porcentaje del posicionamiento en el segmento.

6. La metodología es fácil es relacional dos variables: tiempo, valor del indicador, estas variables ayudaran a determinar qué acciones iniciar para corregir el rumbo del plan de acción.
  
7. El beneficio es a largo plazo, eso es porque no se puede cambiar hábitos tan rápido, pero mientras el aprendizaje organizacional se hace presente será rentable.

## RECOMENDACIONES

1. Analizar el entorno constantemente, porque la empresa está en dos cambios rápidos, uno es la tecnología y las estrategias de la economía del crimen.
2. Mejorar la forma de tomar decisiones, no decidir sin fundamento numérico y respetar la formulación de la planeación estratégica.
3. Formar equipos de trabajo siempre, es necesario fomentar el trabajo en equipo, así cualquier estructura organizacional puede soportar las cargas necesarias para llevar a la empresa al cumplimiento de objetivos.
4. Verificar constantemente la participación de mercado, eso lanza dos situaciones, una es la aceptación del servicio y el otro es la decisión del consumidor por probar un nuevo servicio.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Adalberto Chiavenato. **Administración**. (3ª ed. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 2001).
2. Goodrsten, Leonard y otros. **Planeación estratégica aplicada**. (Bogotá Colombia: Editorial McGraw-Hill, 1998).
3. Humberto Serna Gómez. **Gerencia estratégica**. (8ª ed. Bogotá: Editorial 3R Panamericana, 2003).
4. J. Staton, William y Charles Futrell. **Fundamentos de mercadotecnia**. (4ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 1989).
5. Jonson, Gerry y otros. **Dirección estratégica**. (7ª ed. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall, 2006).
6. Kaufman, Roger y Bruce Stone. **Guía práctica para la planeación en las organizaciones**. (1ª ed. México: Editorial Trillas, 1987).
7. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. **Administración**. (12ª ed. México: Editorial McGraw-Hill, 2004)
8. Philip Kotler Gary Armstrong. **Fundamentos de mercadotecnia**. (2ª ed. México: Editorial Prentice Hall, 1991).

9. Tompson Arthur y Strickland III. **Administración estratégica.** (13ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 2004).
10. Zikmund, William y Michael D'Amico. **Mercadotecnia.** (3ª ed. México: Editorial Continental, 1998)



## **ANEXO I**

### Evaluación del macro ambiente

## Evaluación del macro ambiente

Fenomenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importancia		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Tratados de libre comercio			X	Dispositivos electronicos a bajo precio	Incremento de competencia en GPS		X	
Tipo de cambio		X		Ajuste económico real	Reducción del ahorro			X
Inflación			X	Incremento de la economía del crimen y mayor contratación GPS	Perdida del poder adquisitivo			X
Tasas de interés		X		Escenario más estable	Ajuste ficticio económico		X	
Incremento salarial			X	incremento de la inseguridad, representa más rastreo de vehículos	Menor número de fuentes de empleo		X	

## **ANEXO II**

Evaluación del micro ambiente

## Evaluación del Micro ambiente

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importancia		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Competencia			X	Incremento de innovación	Incremento de intensidad competitiva		X	
Competidores potenciales			X	Nuevos nichos por cubrir	Demanda potencial menor			X
Compradores			X	Incremento de demanda	Más oferentes		X	
					Mejores precios			
					Mayor diferenciación			
Proveedores			X	Mejores precios	Más difícil la selección			X
Gobierno		X		Mayor inversión local y extranjera	Ley de concesiones		X	

**Anexo III**  
Matriz AODF

<h1 style="text-align: center;">AODF</h1>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>Falta de Manuales administrativos  Comercialización no adecuada  Falta de investigación de mercado  Falta de planificación a largo plazo  Publicidad  Falta de plan de mercadeo</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Conocimiento del mercado  Experiencia  Representación de la tecnología en el país  Curva de aprendizaje  Ciclo del servicio en crecimiento</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>Incertidumbre económica  Corrupción  Inflación  Recesión económica  Competidores con mayores recursos  Tecnología importada  Inversión financiera sujeta a la Economía</p>	<p>La falta de conocimiento del entorno además de las grandes dificultades de la empresa y su incertidumbre, converge en el escenario de poca probabilidad de expansión si no cambia lo interno de la empresa.</p>	<p>La incertidumbre económica hace frenar la inversión de las empresas, pero la seguridad se convierte en una necesidad primaria para las empresas y las familias en nivel socioeconómico B, C1 y C2. es necesario explotar en la ansiedad de protección.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Globalización  Incremento de la economía del crimen  Incremento de la demanda potencial  Incremento de la demanada insatisfecha  Incremento de la inmigración</p>	<p>Es necesario trabajar en el mejoramiento interno, lo que más necesita la empresa es información seleccionada que pueda servir para tomar decisiones en el presente.</p>	<p>La empresa ha encontrado un segmento de mercado que en este momentos son 20 empresas, la intensidad competitiva se incrementa porque no existen barreras arancelarias y tienen poca probabilidad de sostenerse en el mercado si se convierte en competitiva.</p>

**Anexo IV**  
Matriz de Objetivos

**MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Impacto	Factibilidad	Riesgo	Decisión	
					SI	NO
Sistema de información	Analizar la contabilidad administrativa y hacer modificaciones en un 85% en un plazo de 5 meses	Menos incertidumbre en la toma de decisiones	A través de un correcta y efectiva dirección estratégica	Mínimo	X	
Marca	Empezar el proceso de la administración de marca con un 95% efectividad en un plazo de 3 meses	Incremento de la confianza en el cliente	A través del proceso de registro y promoción de la marca	Medio	X	
Sistema de información	Reducir los costos en un 20% en un plazo de 14 meses	Incremento de la reinversión en la tecnología de vanguardia	A través de la evaluación de la contabilidad administrativa	Máximo		X
Competitividad	Fomentar la competitividad a través de inteligencia de mercados en 95% en un plazo de 3 años	Incremento de la rentabilidad	A través del conocimiento del cliente	Máximo	X	



**Anexo V**  
Plan de acción

## Plan de acción

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables	Fecha inicio	Presupuesto
Analizar su contabilidad administrativa y hacer modificaciones en un 85% en un plazo de 5 meses	Porcentaje de mejora en el sistema de información	Mejora en información	Evaluar el desempeño del Contador Evaluar el sistema de contabilidad Sugerir modificaciones Establecer sistemas de control Supervisión externa constante	Gerente General	02/11/2008	Q20,000
Empezar el proceso de la administración de marca con un 95% efectividad en un plazo de 3 meses	Porcentaje en el avance del proceso de promoción	Marca confiable	Diseño de la marca Registro de la marca Promoción de la marca Medición de la audiencia Medición del posicionamiento	Gerente de mercadeo	27/10/2008	Q10,000

## Plan de acción

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables	Fecha inicio	Presupuesto
Fomentar la competitividad a través de inteligencia de mercados en 95% en un plazo de 3 años	Porcentaje del posicionamiento en el segmento	Conocer mercado	Segmentar el mercado Investigar el mercado Analizar la competencia Monitoreo la intensidad competitiva Análisis constante del negocio Análisis del entorno Modelo del negocio	Gerente de mercadeo	22/10/2008	Q50,000