

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**LA PLANEACIÓN ESTRETÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DE  
MUEBLES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

**BENJAMÍN GASPAR DIÉGUEZ GONZÁLEZ**

ASESORADO POR EL ING. WALTER OSWALDO MORÁN RODRIGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	
SECRETARIA	Inga. Márcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverría
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado De Leon
SECRETARIA	Inga. Márcia 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:

### **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DE MUEBLES,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 19 de octubre de 2007.

**Benjamín Gaspar Diéguez González**

Guatemala, marzo de 2008

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director de la Escuela  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos  
Guatemala, Guatemala

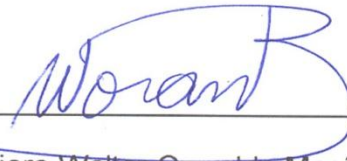
Ingeniero Gómez:

Atentamente me dirijo a usted para someter a revisión por parte de la Escuela el trabajo del estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial, Benjamín Gaspar Diéguez González.

Tras las revisiones y modificaciones sugeridas por mi persona se han enriquecido los contenidos del trabajo de graduación, está listo para presentarse.

El trabajo en mención se titula :” “LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DE MUEBLES”

Atentamente,



*Ing. Walter O. Morán R.*  
Col. 6872

---

Ingeniero Walter Oswaldo Morán Rodríguez  
Asesor trabajo de graduación  
Colegiado No. 6872

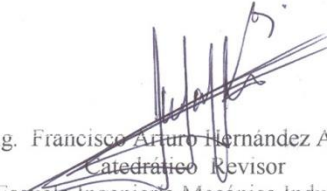
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DE MUEBLES**, presentado por el estudiante universitario **Benjamín Gaspar Diéguez González**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Ing. Francisco Arturo Hernández Arriaza  
Catedrático Revisor  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

*Ing. Francisco Hernández Arriaza*  
Colegiado 3.267

Guatemala, mayo de 2008.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DE MUEBLES**, presentado por el estudiante universitario **Benjamín Gaspar Diéguez González**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2008.



/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.204.2008

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DE MUEBLES**, presentado por el estudiante universitario **Benjamín Gaspar Diéguez González**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, junio de 2008.



/gdech

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Por permitirme la realización de un sueño más.
<b>Mis padres</b>	Por apoyarme de diversas formas, para ser una mejor persona.
<b>Mis hermanos y hermanas</b>	Por apoyarme de la mejor manera que podían.
<b>Mis familiares</b>	Que me motivaron para seguir adelante y lograr este sueño.
<b>Servicios M&amp;A</b>	Por abrirme sus puertas para realizar éste trabajo de graduación.
<b>Asesor</b>	Por la asesoría, consejos y su amistad.
<b>Mis amigos</b>	Que siempre me desearon lo mejor con sus buenos consejos y sus actitud positiva ante las adversidades de la vida.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Especialmente a la Facultad de Ingeniería, por la formación universitaria que me brindó.



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por todo lo que me ha permitido lograr.
<b>Mis padres</b>	Pedro Gaspar González. María Diego Juan.
<b>Mis hermanos y hermanas</b>	Marcelino, Eduardo, Martha Florinda, Silvia Adelaida y Mauricio.
<b>Mis sobrinos y sobrinas</b>	Frisly Enrique, Yessie Yak, Jazmine Quetzaly y Jonathan.
<b>Mi abuela</b>	Juana Joaquín
<b>Servicios M&amp;A</b>	Luis David Muñoz y Familia.
<b>Mis amigos y amigas</b>	Juan Antonio, Raúl, Elías, Adrian, Moisés Sum, Víctor Joaquín, José Manuel, Esvin, Carlos Tawite, Carlos Cintú, Guillermo, Pablo Fernando, Pedro, René Estrada, Rodrigo, Moisés Torres, Alberto, Ananías, Ervin, Julio Sis, Hugo Catalán, Juan Hernández, José Octavio, Juan Chojolán, Miguel López, Benjamín López, Juan Santos, Lester, Ana Gabriela, Valesca, Yoselin Arriola, Anete, Liseth García, Yessika, Nancy López, Alicia, Ester, Rebeca, Glenda, Mariana.



# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	V
<b>GLOSARIO</b> .....	VII
<b>RESUMEN</b> .....	XIII
<b>OBJETIVOS</b> .....	XV
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XVII
<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Planeación y gerencia estratégica.....	1
1.2. Diagnóstico estratégico.....	3
1.2.1. Cultura organizacional.....	3
1.2.2. Análisis interno.....	4
1.2.3. Análisis externo.....	6
1.2.4. Análisis de vulnerabilidad.....	7
1.3. Direccionamiento estratégico.....	8
1.3.1. Visión corporativa.....	8
1.3.2. Misión corporativa.....	9
1.3.3. Objetivos corporativos.....	10
1.4. Opciones estratégicas.....	11
1.4.1. Las estrategias corporativas.....	11
1.4.2. Formulación estratégica.....	13
1.4.3. Alineamiento estratégico.....	14
1.4.4. Planeación estratégica funcional y operativa.....	15
1.4.5. Monitoria estratégica.....	15

<b>2.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>	
2.1.	Macro ambiente.....	17
2.2.	Micro ambiente.....	21
2.3.	Amenazas identificadas.....	26
2.4.	Oportunidades identificadas.....	28
2.5.	Análisis de la organización.....	29
	2.5.1. Datos básicos de la organización.....	29
	2.5.1.1. Estructura organizacional.....	29
	2.5.1.2. Planificación día a día.....	30
	2.5.2. Estrategias desarrolladas hasta la fecha.....	31
	2.5.3. Fortalezas.....	32
	2.5.4. Debilidades.....	35
<b>3.</b>	<b>DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
3.1.	Visión.....	37
3.2.	Misión.....	37
3.3.	Decisiones estratégicas.....	37
	3.3.1. Objetivos estratégicos.....	37
	3.3.2. Estrategias.....	38
3.4.	Evaluación de las capacidades de la organización.....	40
	3.4.1. Recursos actuales.....	40
	3.4.2. Brechas de recursos.....	41
3.5.	Plan de acción.....	43
	3.5.1. Plan operativo.....	43
	3.5.2. Presupuesto.....	45
	3.5.3. Cronograma de implementación.....	46
	3.5.4. Plan de fortalecimiento interno.....	47
<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	
4.1.	Comprometer a la gerencia.....	49
4.2.	Comprometer a los colaboradores.....	50

4.3.	Crear incentivos financieros y no financieros.....	51
4.4.	Diseño de documentos informativos.....	52
4.5.	Talleres para implementar la planeación estratégica.....	52
4.6.	Creación de comité para inducción y resolución de dudas.....	53
<b>5.</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	
5.1.	Plan de evaluación.....	55
5.1.1.	Indicadores de avance.....	55
5.1.2.	Evaluar las estrategias.....	57
5.1.3.	Monitoreo del cumplimiento de objetivos.....	58
5.2.	Metodología.....	58
5.2.1.	Diagnóstico de la empresa.....	58
5.2.2.	Diagnóstico del cumplimiento de objetivos.....	59
5.2.3.	Diagnóstico de la participación de mercado.....	60
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	61
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	63
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	65
	<b>ANEXOS</b> .....	67



# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1. Organigrama de la empresa
2. Cronograma de implementación
3. Elementos de la cultura corporativa
4. Modelo del proceso, mediante el cual una organización se desarrolla, expresa y mantiene.

## TABLAS

- I. Análisis del macro ambiente
- II. Análisis del microambiente
- III. Plan operativo
- IV. Plan de fortalecimiento interno
- V. Categorías del PCI
- VI. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)
- VII. Hoja de trabajo FODA
- VIII. Monitoria estratégica
- IX. Matriz para establecer objetivos estratégicos
- X. Evaluación de las capacidades de la organización (recursos financieros)
- XI. Evaluación de las capacidades de la organización (recursos materiales)
- XII. Evaluación de las capacidades de la organización (Recursos humanos)





## GLOSARIO

<b>Alianza estratégica</b>	Es la búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos.
<b>Amenazas</b>	Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
<b>Automatización</b>	Es un sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos.
<b>Cultura corporativa</b>	Es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.
<b>Debilidades</b>	Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

<b>Diagnóstico Estratégico</b>	Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.
<b>Diagnóstico Externo</b>	Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.
<b>Estrategas</b>	Personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.
<b>Estrategias</b>	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.
<b>Fortalezas</b>	Son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

<b>Inflación</b>	Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable.
<b>Misión</b>	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.
<b>Monitoría Estratégica</b>	Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso.
<b>Nicho de mercado</b>	Mercado pequeño cuyas necesidades no fueron atendidas.
<b>Objetivos Globales</b>	Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

<b>Oportunidades</b>	Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrán facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
<b>Producto interno bruto (PIB)</b>	Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.
<b>Planeación</b>	Procesos mediante los cuales una organización, a partir del conocimiento de sus competencias clave y de los factores clave de éxito, formula los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos, estrategias, las iniciativas estratégicas, los planes de acción y los indicadores de gestión.
<b>Planeación Estratégica</b>	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.
<b>Política fiscal</b>	Conjunto de instrumentos y medidas que toma el estado con el objeto de recaudar los ingresos necesarios para realizar las funciones que le ayuden a cumplir los objetivos de la política económica general.

<b>Planes de Acción</b>	Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.
<b>Proveedores</b>	Persona o sociedad que vende la materia prima utilizada para producir los artículos que se fabriquen.
<b>Sistemas de control</b>	Es un conjunto de componentes que pueden regular su propia conducta o la de otro sistema, con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado.
<b>Tasa activa</b>	Tasa que recibe el banco por financiamiento otorgado a clientes.
<b>Tecnología</b>	Es el conjunto de conocimientos que permiten fabricar objetos y modificar el medio ambiente, incluyendo las plantas y animales, para satisfacer las necesidades y los deseos humanos.
<b>Tercerización</b>	Es la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio. También llamado externalización, subcontratación (del inglés <i>outsourcing</i> ).

**Tratado de Libre Comercio (TLC)**

Consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes.

**Valores**

Son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción.

**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

Las estadísticas demuestran que en Guatemala, el 90% de las empresas fracasan el primer año y la mayoría de ellas, es por no planificar. De estas empresas que no planifican, algunas sobreviven dentro del mercado al que pertenecen, pero no se observan crecimientos significativos en ellas y las demás, prefieren salir del mercado por no soportar la presión.

Conociendo la situación que presenta la empresa “Servicios M & A”, se concluyó que lo mejor para ella, es la realización de una planeación estratégica que le permita liderar dentro del mercado de los muebles. Se analizó su macro y microambiente por medio de un análisis FODA para determinar las estrategias que faciliten el logro de sus objetivos planteados.

Si esta empresa no define lo que desea para su futuro, seguramente continuará conformándose con los pequeños cambios que logre, por lo que se creó una visión para ella y una misión que indica la razón de su existencia dentro del mercado en que opera. Estas planeaciones estratégicas muchas veces no se llevan a cabo por parecer complejas o difíciles de realizar, para ello se estableció un plan de implementación y de seguimiento.

Al implementar la planeación estratégica a ésta empresa, se observarán mejoras en su imagen, mayores utilidades, mayor espacio físico y su organización administrativa por departamentos.





## OBJETIVOS

- **GENERAL:**

Crear una planeación estratégica para la empresa "Servicios M & A" que le permita liderar dentro del mercado de los muebles, por medio de diferenciación de productos.

- **ESPECÍFICOS:**

1. Establecer los elementos necesarios para la penetración de la empresa a nuevos mercados, por medio de la planeación estratégica.
2. Diseñar la visión para tener un rumbo hacia dónde dirigir las actividades de la empresa.
3. Definir la acción para la implementación de la planeación estratégica.
4. Establecer estrategias que permitan la disminución de costos e incremento de la calidad.

5. Definir los objetivos estratégicos que permitan a la organización diferenciarse de la competencia
6. Establecer los valores dentro de la empresa, que tengan un significado para los trabajadores, la empresa y la sociedad.
7. Diseñar estrategias que permitan lograr los objetivos redactados en la planeación.

## INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva, en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Para llegar a las metas exitosamente a través de las estrategias, es importante el compromiso de los colaboradores de la empresa, esto implica realizar un coordinado trabajo en equipo.

Las empresas sobresalientes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado. Pero también existen las empresas que son reactivas ante el cambio, una de ellas es la empresa “Servicios M & A”, porque a la fecha no cuenta con una planeación estratégica. Cuando el gerente quiere expandir el negocio, sus actividades son planificadas día a día sin pensar a largo plazo, porque no tiene una programación que le indique la secuencia de cada actividad, aún así la empresa tiene adecuada participación de mercado nacional.

Esta empresa puede aumentar su número de clientes al expandir su negocio descubriendo nuevos nichos de mercados o desarrollando nuevos productos. No es fácil lograrlo, pero conociendo los beneficios que conlleva su realización, vale la pena aceptar el riesgo ya que la mayor parte de las empresas que fracasan es por no contar con una planeación estratégica.



# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1 Planeación y gerencia estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en contestar a las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

- a. Los estrategas.
- b. El direccionamiento.
- c. El diagnóstico.
- d. Las opciones.
- e. La formulación estratégica.
- f. La auditoría estratégica.

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

El objetivo básico de esta definición es tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.

Existen unos principios y valores superiores en la sociedad y en los individuos, en los campos técnicos, económicos, estético, social, político y religioso. Estos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad.

A nivel empresarial también tienen que existir y operacionalizarse en la práctica, de manera que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

## **1.2 Diagnóstico estratégico**

### **1.2.1 Cultura Organizacional**

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello, deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

### **1.2.2 Análisis interno (Auditoría organizacional)**

El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (CPI) y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.



El PCI examina cinco categorías, a saber:

- a. La capacidad directiva.
- b. La capacidad competitiva (o de mercadeo).
- c. La capacidad financiera.
- d. La capacidad tecnológica (producción).
- e. La capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se presenta gráficamente, mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado ( A M B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M), bajo (B).

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

### **1.2.3 Análisis externo (Auditoría del entorno)**

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

La crisis de las industrias y empresas latinoamericanas frente a la apertura. Las lecciones que se desprenden de estas experiencias indican la urgencia de mantener un permanente examen sobre los factores externos que afectan o condicionan el éxito de una empresa. Éste es un requisito para realizar efectivamente la planeación y la gerencia estratégica de una empresa. Los factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos pueden tener un significativo impacto positivo o negativo en una organización. Tales factores incluyen tanto oportunidades como amenazas y tienen que ser considerados en el proceso de planeación y gestión empresarial. El análisis del entorno habilitará a la compañía para reaccionar oportunamente ante los factores externos. Facilitará el paso de una empresa que reacciona a una que se anticipa.

#### **1.2.4 Análisis FODA (Análisis de vulnerabilidad)**

FODA es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis FODA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos clave: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dichos análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

### **1.3 Direccionamiento estratégico**

#### **1.3.1 Visión corporativa**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.

La visión debe ser reconocida por los clientes internos y los externos de la organización, así como por los grupos de referencia.

Por ello, requiere un sistema de difusión que la haga conocer y comprender por todos los miembros de la organización.

Esta difusión debe ser parte de la venta interna o mercadeo interno que todas las organizaciones tienen que desarrollar como parte de la estrategia para asegurar la competitividad del futuro.

Igualmente, los clientes externos y los grupos de referencia deben conocer la visión de la organización. Esta tarea facilita la incorporación y la lealtad de los clientes externos y grupos de referencia.

### **1.3.2 Misión corporativa**

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional.

Sin embargo, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado.

Definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la alta dirección de una institución debe dar si desea iniciar un proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional.

La misión o propósito de la organización puede dividirse en dos grandes niveles: el primario y el secundario. La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta ¿cuál es el negocio?

### **1.3.3 Objetivos corporativos**

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el FODA corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

Dado un carácter macro deben ser definidos dentro de la planeación corporativa y servir así de marco de referencia de los objetivos funcionales.

Los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

Esto no excluye que puedan plantearse objetivos corporativos cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoria.

## **1.4 Opciones estratégicas**

### **1.4.1 Las estrategias corporativas**

Definidos los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos.

El análisis de éstas permitirá establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico de la organización.

Como lo indica el término opciones estratégicas, el ejercicio de análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas. De éstas se destacan:

- a. Alternativas estratégicas.
- b. Análisis vectorial de crecimiento.
- c. El análisis de portafolio.



## 1.4.2 Formulación estratégica

Concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.

Proyectos estratégicos podrían ser, por ejemplo:

- a. Modernización tecnológica.
- b. Reingeniería organizacional.
- c. Plan global de mercadeo.
- d. Calidad total.
- e. Servicio al cliente.
- f. Plan estratégico de talento humano.

### **1.4.3 Alineamiento estratégico (Los mapas estratégicos)**

Formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente. No basta una buena estrategia. Ésta debe operacionalizarse e inspirar todo el sistema gerencial de la organización.

Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero éstos no se reflejan en el puesto de trabajo de cada colaborador. Es más, en muchas empresas uno es el direccionamiento estratégico y otra, bien distinta, la operación diaria de las empresas. En otras, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día tras día de la institución. Esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en las crisis empresariales, de las que tanto oímos en estos días, pues afecta la credibilidad de la empresa, frente a los clientes y al mercado. Credibilidad interna y externa son, por tanto, un factor clave de éxito ante un mercado cada vez más turbulento y en crisis.

Dentro del marco teórico planteado anteriormente, el ciclo del alineamiento estratégico se cumple en cuatro etapas, a saber:

- a. La planeación.
- b. La difusión.
- c. Operacionalización de la estrategia.
- d. Evaluación, revisión y ajuste.

#### **1.4.4 Planeación estratégica funcional y operativa**

La planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales. La planeación estratégica operativa se ejecuta a nivel de cada unidad operativa.

Siguiendo la mitología de planeación en cascada, cada unidad funcional o unidad estratégica de negocio debe realizar su propia planeación estratégica. En consecuencia, las unidades de finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática, etc., deben formular su propio plan estratégico.

Es de advertir que las unidades estratégicas involucradas en este proceso dependen claramente de la estructura organizacional de cada compañía.

#### **1.4.5 Monitoria estratégica**

Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de pensar estratégica y, por tanto, una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatorio del entorno en que se desempeña la organización.

La creación de esta cultura requiere seguimiento y monitoria permanente en la ejecución y un ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello, se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoria, con base en los índices de gestión, para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que éste requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

La monitoría y el seguimiento deben hacerse igualmente dentro de la concepción de la planeación estratégica en cascada. Ello indica que debe realizarse monitoría estratégica a nivel corporativo, funcional y operativo.

## 2.1 Macro ambiente

Para el análisis del macro ambiente, consideramos los siguientes fenómenos:

Tabla I. **Análisis del macro ambiente**

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importancia		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Inflación			X	Vender a precios inferiores que la competencia sacrificando parte de las ganancias	Adquirir insumos a precios altos.		X	

Continúa

				Outsourcing de la mano de obra directa para reducir costos				
TLC			X	Prepararse para liderar en el mercado de los muebles	Servicios M & A competirá con empresas líderes en otros países		X	
				Obtener materia prima a menor costo y de mejor calidad				
Devaluación de la moneda nacional			X	Las personas aprovecharán mejor su dinero, comprando productos a bajo precio y con alta calidad.	Cada vez se necesitará mayor capital para importar insumos.	X		
					Nuestra moneda se devalúa y los salarios se mantienen, haciendo que los consumidores compren productos de primera necesidad, evitando la compra de muebles.			
Desempleo		X		Mayor facilidad para encontrar al personal idóneo, importándole poco las condiciones del trabajo.	Reduce la demanda de los muebles.	X		

Continúa

Estabilidad política			X	Confianza para expandir el mercado a todo el territorio nacional.	La competencia se intensifica, complicando las transacciones.		X	
Política fiscal			X	Contribuir con el desarrollo del país por medio del aporte al fisco.	Se reducen los ingresos.	X		
Tecnología			X	Producir con eficiencia	Es alto el costo de mantenerse actualizado.		X	
Ubicación		X		Permite distribuir fácilmente los productos a los clientes, como obtener insumos de los proveedores	Congestión del tráfico en horas pico.			X
Tipo de cambio	X			Incremento de la inversión extranjera en proyectos que involucren el uso de muebles	Pérdida del poder adquisitivo, dificultando la expansión del mercado a nivel nacional.			X
				Ajuste económico				
Tasas activa		X		Fomentan la inversión	Mucha inversión sin certeza en su recuperación por los constantes cambios en la economía.			X
				Escenarios más estables				
				Existe más certidumbre				

Continúa

Incremento salarial			X	Mejor condiciones económicas para adquirir muebles	Decremento en contratación de mano de obra calificada		X	
PIB		X		Producir más bienes para la sociedad guatemalteca.	La competencia se incrementa.	X		
Flexibilidad de procesos			X	Adaptarse a mejores procesos de producción.	Requiere tiempo		X	
					Requiere dinero			
					Requiere capacitación			
Automatización			X	Disminuir costos en mano de obra directa	Resistencia al cambio por parte del personal	X		
				Ahorra tiempos de producción				
Vías de acceso		X		Acceso fácil a los clientes y proveedores	Horas exclusivas para la circulación de transportes pesados.		X	

Fuente: Resultado de la investigación



## 2.2 Micro ambiente

Para el análisis del micro ambiente, consideramos los siguientes factores:

Tabla I. **Análisis del micro ambiente**

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importancia		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Imagen organizacional			X	Mejorar la imagen por medio de productos de alta calidad, a buen precio y terminados a tiempo	La tendencia del precio de los insumos, la tecnología y la mano de obra es siempre hacia arriba, dificultando producir a precios bajos y a tiempo.			X
Uso de planes estratégicos			X	Realizar por primera vez planes estratégicos para liderar en el mercado de los muebles a nivel nacional	Por ser la primera vez que se hace uso de la planeación estratégica en ésta empresa, se hallarán muchas dificultades en el camino.			X

Continúa

Evaluación y pronóstico del mercado			X	Crear estrategias por medio del conocimiento del mercado.	El costo de la evaluación y pronóstico del mercado es alto.	X		
Comunicación		X		Lograr la comunicación efectiva dentro de la organización	El estado de ánimo de cada persona, dificulta la buena comunicación.		X	
Agresividad para enfrentar la competencia			X	Formar carácter dentro de la organización para lograr los objetivos y no permitir que pequeñas dificultades impidan su consecución.	La conformidad dificulta hacer cosas nuevas y más aún si conlleva riesgos.		X	
Sistemas de control			X	Mejorar el control dentro de la empresa, dejando establecido sistemas para ello.	El personal se opone ante los sistemas de control	X		
					Se dificulta su implementación por incurrir en costos.			
Sistemas de coordinación			X	Lograr la buena interrelación entre las partes que conforman la organización	Entre los departamentos de las organizaciones muchas veces limitan compartir su información		X	
Habilidad técnica y de manufactura			X	Mejorar la calidad en los productos.	Requiere tiempo y dinero.	X		
				Mejorar la velocidad de fabricación.				

Continúa

Efectividad de la producción y programas de entrega		X		Ganar la confianza del cliente por las entregas a tiempo	Los proveedores nos pueden fallar con las entregas		X	
					Las maquinarias, herramientas y el personal pueden fallar, creando demoras en la producción			
Nivel tecnológico			X	Producir con mayor rapidez	Es difícil tomar la decisión de actualizar la tecnología existente.	X		
				A largo plazo se disminuyen los costos				
Experiencia		X		Tener personal que pueda utilizar la maquinaria o herramienta sin dificultad.	La competencia puede quitarnos los buenos trabajadores.		X	
					Por la edad, ya no se podrá mantener a los trabajadores dentro de la empresa.			
Eliminar la rotación del personal		X		Obtener personal especializado en el área.	Se incurre en costos de capacitación para actualizarlos.	X		
				Ahorrar costos de nuevo personal				
Pertenencia		X		Lograr que el personal sienta orgullo de pertenecer a ésta empresa	Conlleva tiempo crear pertenencia en los empleados	X		

Continúa

				Evitar que la competencia se gane el personal competente	No se puede tratar a las personas de la misma forma			
Motivación		X		Que el personal sienta gusto en realizar su labor, sin necesidad de pedírselo.	Se cuenta con poco dinero y tiempo	X		
Lealtad y satisfacción del cliente		X		Atraer más clientes	La lejanía de los clientes puede provocar que busquen otros proveedores.		X	
				Incrementar las utilidades				
Participación del mercado			X	Darse a conocer por medio de productos de alta calidad y de buen precio	Se requerirá más recurso.			X
Fortalezas de los proveedores y disponibilidad de insumos		X		Permite entregar pedidos a tiempo	Los proveedores se porten más rígidos en sus políticas de entrega.		X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X	Obtener el recurso necesario	Posibilidad de no cubrir la deuda en el período establecido		X	
Disponibilidad de fondos internos		X		Tener dinero para pequeñas inversiones, sin necesidad de recurrir a bancos	Buscar excusas para hacer uso del dinero	X		

Continúa

Estabilidad de costos			X	Vender productos a precios bajos, sin alzas constantes	La competencia mantendrá también sus precios	X			
Competencia			X	Brindar al cliente el mejor producto y servicio, referente a los muebles.	Mayor competencia entre empresas de muebles		X		
				Materia prima a menor costo y de mejor calidad					Materiales de baja calidad
Compradores			X	Desarrollo de mercado	Más oferentes		X		
				Desarrollo de productos	Mejores precios				
				Incremento de demanda	Mayor diferenciación				
Proveedores			X	Mejores precios	Incremento de competencia en costos entre empresas de muebles			X	
				Selección más amplia					Aumento de la diferenciación
Inversión municipal			X	Mas inversión local	Incremento de restricciones	X			
Instituciones del Medio Ambiente			X	Mayor inversión con el visto bueno internacional	Proyectos más onerosos	X			
Acceso al capital		X		Pocos trámites para acceder a el	Mal uso del capital por la facilidad de acceder a el	X			
				Facilidad de hacer uso del capital					

Fuente: Resultado de la investigación

### 2.3 Amenazas identificadas

- a. Inflación: la tendencia de la inflación es siempre hacia arriba repercutiendo en el precio de los productos y afectando a empresas como Servicios M & A, por contar con estrategias de liderazgo en costos. Al aumentar el índice inflacionario, la empresa se ve obligada a incrementar el precio de sus productos para evitar disminuir su porcentaje de ganancia unitaria.
  
- b. TLC: cuando las empresas internacionales expanden sus negocios a otros países, hacen un estudio previo para asegurarse de su éxito en ese país. Con el Tratado de Libre Comercio se incrementarán las empresas internacionales en nuestro país, favoreciendo a los consumidores, pero dificultando las operaciones de las empresas nacionales por la mayor competencia y la disminución de la participación de mercado.
  
- c. Devaluación de la moneda: con el transcurso del tiempo nuestra moneda pierde su valor adquisitivo y con ello los costos de fabricación aumentan, afectando a la empresa por querer vender a precios bajos.
  
- d. Desempleo: la mayor parte de las personas desempleadas, difícilmente podrán comprar un mueble, por preferir invertir su dinero en necesidades primarias y por no contar con ingresos fijos.

- e. Política fiscal: el porcentaje de las utilidades que se destina para el fisco, no crea desarrollo dentro de la empresa. Lo peor es que muchas veces no se administra correctamente y su tasa tiende a incrementarse.
  
- f. Tipo de cambio: la inestabilidad del dólar ante en quetzal, dificulta la toma de decisiones que impliquen transacciones con el extranjero. No podemos comprar mucha materia prima, porque no sabemos si la podremos obtener a precios más bajos en el futuro.
  
- g. Incremento salarial: los incrementos salariales afectan a ésta empresa por no contar con suficiente dinero. En la actualidad, esta empresa paga salarios mayores que el salario mínimo, para mantener su personal pero ya no tiene capacidad para más incrementos.
  
- h. PIB: el bajo valor total de la producción de bienes y servicios en nuestro país motiva a las empresas extranjeras para venir a competir con las nacionales. Además, para satisfacer la demanda nacional, el país se ve obligado a importar productos que podemos obtener a precios altos por todos los costos asociados a su importación y transporte.

## 2.4 Oportunidades identificadas

- a. Estabilidad política: la estabilidad política permite a las empresas cierta certeza para seguir invirtiendo en el país, en el caso de ésta, de expandir su mercado dentro del territorio nacional y obtener productos importados a bajo costo por la competencia entre empresas que se dediquen a ese negocio.
- b. Tecnología: el uso de la tecnología, permite a las empresas producir con calidad y rapidez. La empresa “Servicios M & A” no cuenta en la actualidad con la mejor tecnología, pero es posible adquirirla para lograr el desarrollo deseado de la empresa.
- c. Ubicación: La empresa se encuentra en la zona 7, Colonia la Verbena, de la ciudad capital permitiéndole fácil acceso hacia los proveedores y clientes.
- d. Tasa activa: la estabilidad de la tasa de interés que prestan los bancos en la actualidad es una oportunidad para esta empresa para obtener los recursos que necesita para satisfacer la demanda.
- e. Flexibilidad de procesos: la empresa tiene la capacidad de adecuar sus procesos al producto que fabrica y a la maquinaria que utiliza. Esto lo ha venido haciendo, ya que no se dedica a un solo tipo de mueble.



- f. Automatización: la automatización aún no se utilizan en ésta empresa pero tiene previsto implementarla para los procesos de corte de madera. Lo cual implica ahorro en costos de mano de obra directa.
  
- g. Vías de acceso: las vías de acceso a ésta empresa son buenas, se cuenta con doble vía, en el cuál se puede ingresar con tráileres. Para el tamaño de la empresa, el acceso de camiones es suficiente.

## **5.5. Análisis de la organización**

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

#### **2.2.1.1. Estructura organizacional**

El propietario de la empresa es quien se encarga de las actividades administrativas, financieras y del negocio en general. Con él se hacen los pedidos, porque conoce la disponibilidad de la empresa, para satisfacer las demandas, los precios, estilos y tiempos de entregas.

Se cuenta con un supervisor que se encarga de repartir las tareas a los operarios para que éstos la cumplan con cierto nivel de calidad. También éste reporta al gerente del avance de las actividades y colabora con los operarios en la realización de sus tareas, cuando el tiempo le permite.

El número de operarios con que cuenta la empresa, son siete, los cuales se encargan de la fabricación de los muebles. Cuando la demanda sobrepasa la capacidad instalada de la mano de obra, se subcontrata el personal faltante a una empresa que se dedica a esa actividad, para poder satisfacer la demanda.

Figura 1. **Organigrama de la empresa**



Fuente: Resultado de la investigación

### **2.5.1.2. Planificación día a día**

El gerente conoce la prioridad de las actividades y las realiza en ese orden, su jornada de trabajo termina con su última actividad planeada para ese día. Las planeaciones que hace el gerente día con día a veces las hace mentalmente, o escritas en un papel, pero nunca son archivadas, por lo que no existe un registro para dichas actividades, al igual que las del supervisor y los operarios.

Cuando los pedidos son grandes, se planifica para el tiempo de entrega, tomando en cuenta disponibilidad de la materia prima, las herramientas, la maquinaria y la cantidad de productos a realizar por día u hora, dependiendo de lo que se éste haciendo. El gerente hace un estimado de lo que se debe producir por unidad de tiempo, a fin de balancear el trabajo durante el tiempo de fabricación y terminarlo a tiempo.

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

- a. *Outsourcing* (tercerización): cuando la demanda total de los clientes, excede la capacidad instalada de la mano de obra, se subcontrata personal a una empresa que se dedica a ese tipo de negocio, ésta empresa cuenta con personal calificado y a costos accesibles. Con esto la empresa “Servicios M & A” se ahorra costos en la contratación de la mano de obra directa que no le servirá siempre y se evita la acumulación de productos terminados en bodega que difícilmente se venderán.
- b. Precios bajos: la empresa sacrifica parte de sus ganancias unitarias para vender sus productos a precios bajos, a fin de ganar clientes sin perder los existentes, generando con ello mayores ganancias anuales.
- c. Calidad: la calidad es un factor importante dentro de la empresa, ésta se refleja en la durabilidad de los productos, los acabados y diseños. La empresa está segura que con la calidad podrá atraer y retener más clientes.

### **2.5.3. Fortalezas**

- a. Imagen organizacional: ésta empresa siempre busca la manera de quedar bien con sus clientes, brindándoles productos de calidad y a precios bajos. Las empresas y personas que conocen a M & A, hablan bien de ella por la satisfacción que obtienen de sus productos.
  
- b. Comunicación efectiva: por ser una empresa pequeña, se tiene una comunicación efectiva tanto de los obreros hacia el gerente, así como del gerente hacia ellos. Este modelo se puede implementar a la empresa grande que sueña tener en el futuro.
  
- c. Sistemas de coordinación: el supervisor es quién se encarga de la coordinación, él es quien reparte las tareas a los obreros. Cuando lo que se construye son casas (de madera), el gerente participa en la construcción de la obra y es él quién distribuye las tareas tanto a los obreros como al supervisor.
  
- d. Habilidad técnica y de manufactura: los operarios cuentan con buena habilidad en el manejo de herramientas y maquinarias. Cuando la demanda excede la capacidad de la mano de obra directa, se hace uso de la tercerización con personal altamente capacitado.

- e. Efectividad en la producción y programas de entrega: los pedidos siempre se entregan a tiempo, cuando se determina que no es posible cumplir con el plazo de entrega, se terceriza la mano de obra directa, logrando siempre la misma calidad en el producto.
  
- f. Experiencia: cuando se contrata nuevo personal, la empresa se asegura de que cuente con buena experiencia y habilidad en el uso de las herramientas y maquinarias, aunque la mayoría del personal con que se cuenta en la empresa ha venido trabajando en ella por más de siete años atrás.
  
- g. Rotación: en ésta empresa, la rotación del personal es muy bajo y es por ello que los operarios demuestran gran destreza en el desarrollo de sus trabajos.
  
- h. Pertenencia: los empleados sienten que son parte de la empresa y se sienten orgullosos de ella quizá por el tiempo que llevan laborando en ella. Esto contribuye a que se esfuercen por la buena imagen de la empresa.
  
- i. Motivación: los empleados de esta empresa realizan su tarea con gran entusiasmo y energía que contagia a cualquiera.

- j. Nivel de remuneración: el salario de los empleados en ésta empresa está por encima del salario mínimo. Del salario nunca se quejan los empleados, además se cuenta con un ambiente agradable de trabajo.
  
- k. Lealtad y satisfacción del cliente: las personas que hacen negocio con ésta empresa siempre quedan satisfechos con sus productos. Los productos que se le solicita, los entrega en el tiempo estipulado y con las especificaciones de diseño.
  
- l. Fortalezas de los proveedores y disponibilidad de insumos: por el tiempo que lleva la empresa en el mercado de los muebles, la empresa ha logrado desarrollar una buena relación con proveedores de confianza. Esta empresa no tiene problemas de abastecimiento de materia prima porque tiene contactos con tres empresas que le proveen lo que necesite.
  
- m. Acceso al capital: el gerente por ser el dueño de la empresa, tiene acceso al capital cuando lo requiera.
  
- n. Estabilidad de los costos: la competencia existente entre las empresas proveedoras de materia prima, así como la estrecha relación con los proveedores y los grandes volúmenes de compra ha permitido la estabilidad de los costos para ésta empresa.

#### **2.5.4. Debilidades**

- a. Uso de planes estratégicos: ésta empresa no cuenta con una planeación estratégica, el gerente planifica día a día sin documentarlo.
  
- b. Evaluación y pronóstico del mercado: la empresa no evalúa la situación actual del mercado, no cuenta con pronósticos de ventas, prefiere realizar las actividades que ha venido haciendo siempre.
  
- c. Agresividad para enfrentar a la competencia: ésta empresa no tiene mecanismos que le permitan liderar en su mercado, ella se centra en hacer su tarea para cumplir con la demanda, sin prestarle atención a la competencia.
  
- d. Sistemas de control: ésta empresa no cuenta con un control detallado de sus actividades. El gerente realiza el control de forma visual permitiendo una mínima tolerancia, cuando se da cuenta que la situación se está saliendo de control, la analiza y luego toma una acción correctiva.
  
- e. Nivel tecnológico: la tecnología que utiliza ésta empresa no es de la mejor, con ella, la empresa invierte mayor tiempo y como consecuencia de ello, se obtienen mayores costos.

- f. Nivel académico del talento: el personal que labora en la empresa no tiene estudios académicos avanzados, en promedio, el personal cuenta con tercero básico. La razón por la que laboran en la empresa es por sus talentos en la carpintería aunque carecen de las competencias laborales que exige la globalización para el puesto que desempeñan.
  
- g. Participación del mercado: la porción de clientes que atiende la empresa Servicios M & A es muy pequeña para el tiempo que lleva laborando en el mercado de los muebles (18 años).
  
- h. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento: el dueño de la empresa no se arriesga a endeudarse por la posibilidad de no lograr cubrir su deuda en el plazo fijado, aún cuando la contabilidad indica que lo puede lograr.



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

### **3.1 Visión**

Ser la organización guatemalteca líder en el mercado de los muebles.

### **3.2 Misión**

Contribuir con la comodidad de los clientes en el uso de los espacios, por medio de muebles personalizados y de alta calidad.

### **3.3 Decisiones estratégicas**

#### **3.3.1. Objetivos estratégicos**

- Lograr un 95% de la capacidad organizativa de la empresa con la creación de 5 departamentos.
- Tener capacidad para satisfacer 5 veces más la demanda actual, en un plazo de 30 meses.
- Incrementar la confianza de los clientes en un 15% por año.

- Aumentar la capacidad instalada de la empresa en un 5% anualmente.
- Sacrificar un 5% de las ganancias unitarias para incrementar las ventas en un 50% el primer año.

### **3.3.2. Estrategias**

- Ésta empresa se organizará por departamentos para tener una clara e ininterrumpida secuencia de sus actividades y crear competencia entre sus departamentos. Se premiará al mejor departamento con el fin de que sus respectivos gerentes busquen siempre la mejor manera de realizar su labor y que los esfuerzos en conjunto se traduzcan en mayor productividad para la empresa. La departamentalización de ésta empresa tomará 6 meses para lo cual se necesitará contratar personal para los puestos gerenciales dentro de ése mismo tiempo.
- Expandir la empresa en el lugar donde opera actualmente, será difícil para el propietario por tener ahí su hogar, se podrían construir más niveles que generan altos costos e incomodidades en la circulación de los materiales. Por ello, se piensa construir en un terreno amplio y plano que tiene el propietario cercano a ese lugar con vías de acceso adecuadas, en un plazo de 30 meses. El dinero que se utilizará para este proyecto, será a través de un préstamo bancario.

- Se proporcionarán productos de alta calidad y a buen precio para que los clientes satisfechos sirvan como un medio de publicidad al expresar su satisfacción obtenida en el producto, se estima que con esto, se incrementará el número de clientes por año en un 15%.
  
- Se obtendrá un 5% más de maquinarias y herramientas, así como la contratación de mano de obra directa conforme se incremente la demanda y de acuerdo a los pronósticos de ventas, estabilizándose 66 meses después de su inicio. El pago de la maquinaria y las herramientas se hará con el dinero que dispone la empresa, en caso de que haga falta, se hará un préstamo al banco, estableciendo períodos de pago lo antes posible y de acuerdo a los pronósticos de ventas.
  
- Se sacrificará el 5% de las ganancias unitarias para vender más productos por unidad de tiempo y con ello incrementar un 50% de las ventas el primer año, respecto de las actuales. También se negociará la compra de materia prima con los proveedores, con el fin de obtenerlo a precios más bajos.

### **3.4 Evaluación de las capacidades de la organización**

#### **3.4.1 Recursos actuales**

- Recursos financieros: la capacidad financiera de la empresa no es suficiente para implementar la planeación estratégica. Se estima que su capacidad se limita a la contratación y pago del personal, a la compra de maquinarias, herramientas y todo gasto administrativo, pero para la construcción de la nueva instalación no se cuenta con dinero, para lo cual se recurrirá a un banco para realizar un préstamo.
  
- Recursos materiales: todo el recurso material con que cuenta la empresa no es insuficiente para satisfacer los constantes incrementos de demanda que vendrán por la realización de la planeación estratégica, para lo cual, será necesario adquirir más maquinarias, herramientas y la respectiva ampliación de las instalaciones. De no hacerlo, será imposible satisfacer el incremento de la demanda que se presente, provocando el estancamiento de la empresa, hasta su posible obsolescencia.

- Recursos humanos: el personal cuenta con las capacidades requeridas, para el buen desarrollo de la actividad que realiza, pero no es suficiente para satisfacer los incrementos de demanda que se presenten con el transcurso de tiempo, para lo cuál, se contratará un 5% más de personal respecto a los pronósticos de venta y para cuándo haga falta, se hará contratación de lo faltante. También, se crearán programas de capacitación para el personal, con el fin de actualizarlo en su actividad y de acuerdo a los recursos que maneja.

### **3.4.2 Brechas de recursos**

- Recurso financiero: la empresa no cuenta con suficiente dinero para cumplir con los objetivos definidos en la planeación estratégica, por tal razón, se analizarán las diferentes opciones que presenten los bancos, así como la capacidad de la empresa para hacer efectivo los pagos en los períodos establecidos.
- Recurso material: ante la diversidad de tecnología que podemos encontrar dentro del mercado, se torna difícil tomar una decisión respecto a que maquinaria y equipo se puede incorporar a la empresa, por tal razón, se analizarán las alternativas que existen, sin descuidar su presupuesto. La adquisición de la maquinaria y herramienta se hará en orden prioritario, buscando la manera de optimizar el uso del dinero.

- Recurso humano: se contará con un departamento de recursos humanos que hará posible, contar con el personal idóneo dentro de la empresa, además, se analizarán y estructurarán horarios para impartir capacitaciones a los trabajadores, se buscará la buena interrelación entre los departamentos, con el fin de compartir información que pueda servir para la toma de decisiones.

### 3.5 Plan de acción

#### 3.5.1 Plan operativo

Tabla 3. Plan operativo

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha final</b>
Lograr un 95% de la capacidad organizativa de la empresa con la creación de 5 departamentos	Número de departamentos diseñados completamente por mes	Capacidad organizativa	Contratar expertos para definir cada puesto y sus funciones principales	Propietario con la asesoría de expertos	Desde el inicio de la planeación estratégica	6 meses después del inicio.
Tener espacio para satisfacer 5 veces más la demanda actual, en un plazo de 30 meses	Metros cuadrados de construcción realizados por mes	Mayor espacio para realizar operaciones	Seleccionar un banco que pueda prestar el dinero	Gerente general	Desde el inicio de la planeación estratégica	30 meses, después de su fecha de inicio
			Crear el diseño de la nueva instalación			
			Contratar a una empresa constructora			

Continúa

Incrementar la confianza de los clientes, aumentándolos en un 15% anual	Número de clientes nuevos atendidos trimestralmente	Incrementar el número de clientes	Capacitación de empleados	Departamento de recursos humanos	Desde el inicio de la planeación estratégica	Para siempre
			Búsqueda y aplicación de técnicas que permitan mejorar la productividad y la calidad en los productos	Departamento de producción		
			Trabajar con cero demoras en los pedidos	Departamento de ventas		
Aumentar la capacidad instalada de la empresa en un 5% más de los pronósticos de ventas trimestrales	Unidades de producción mensual	Aumentar la capacidad instalada	Reclutamiento de mano de obra directa	Depto. de recurso humano	Desde el inicio de la planeación estratégica	Estabilizarse 66 meses después de su fecha de inicio
			Adquisición de maquinaria y herramientas	Depto. de compras y finanzas		
Sacrificar un 5% de las ganancias unitarias para incrementar las ventas en un 50% el primer año	Número de ventas unitarias realizadas trimestralmente.	Incrementar las ventas	Publicidad para despertar la inquietud de las personas hacia nuestros productos	Depto. de ventas	Desde el inicio de la planeación estratégica	Para siempre
			Descontarle un 5% de ganancia a cada producto	Depto. de producción		

Fuente: Resultado de la investigación



### 3.5.2 Presupuesto

Organizar la empresa por departamentos	Q. 30,000.00
Construcción de la nueva instalación de la empresa	Q. 2,000,000.00
Mejorar la imagen de la empresa	Q25,000.00
Incrementar el recurso material y humano	Q. 2,500,000.00
Trámites y gastos generales	<u>Q. 20,000.00</u>
<b>Costo total:</b>	<b>Q. 4,575,000.00</b>

Este costo total es lo que la empresa deberá invertir para la realización de la presente planeación estratégica. Parece bastante, pero no se utilizará todo desde el principio, sino en el transcurso del proyecto, además, en ese tiempo, la empresa generará más ingresos, que contribuirán para sufragar éstos gastos.

### 3.5.3 Cronograma de implementación

Figura 2. Cronograma de implementación

Actividad	1er. Año				2do. Año				3er. Año				4to. Año				5to. Año				6to. Año			
	Trim. 1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim.3	Trim. 4
Departamentalización de la empresa.																								
Construcción de la nueva instalación de la empresa.																								
Mejorar la imagen de la empresa	desde el inicio y para siempre																							
Adquisición del recurso humano y material																								
Vender a precios bajos	desde el inicio y para siempre																							

Fuente: Resultado de la investigación

### 3.5.4 Plan de fortalecimiento interno

Tabla IV. Plan de fortalecimiento interno

Objetivo estratégico	Actividades	Indicadores	Estrategia	Fecha límite	Responsable
Lograr un 95% de la capacidad organizativa de la empresa con la creación de 5 departamentos	Definir departamentos. Definir perfil, tareas, salarios, horarios para cada puesto	Número de departamentos diseñados por mes	Capacidad organizativa	6 meses a partir de su fecha de inicio	Gerente general con asesoría de expertos.
	Selección y contratación de personal				
Tener espacio para satisfacer 5 veces más de la demanda actual en un plazo de 30 meses	Crear el diseño de la nueva instalación	Metros cuadrados de construcción realizados al mes	Mayor espacio para realizar operaciones	30 meses después de su fecha de inicio	Gerente general y gerente de finanzas.
	Seleccionar un banco que pueda prestar el dinero				
	Contratar a una empresa constructora				

Incrementar la confianza de los clientes, aumentándolos en un 15% por año.	Fabricar con calidad, satisfacer las expectativas del cliente, buena atención del cliente, crear publicidad.	Número de clientes nuevos atendidos trimestralmente	Incrementar el número de clientes	Desde el primer año y para siempre	Departamento de recursos humanos
					Departamento de producción
					Departamento de ventas
Aumentar la capacidad instalada de la empresa en un 5% más de los pronósticos de ventas trimestrales.	Reclutamiento de mano de obra directa	Unidades de producción mensual	Aumentar la capacidad instalada	Estabilizarse 66 meses después de su fecha de inicio.	Gerente de finanzas y recursos humanos.
	Adquisición de maquinaria y herramientas				
	Cuando la capacidad instalada sea inferior a la demanda, se tercerizará la parte faltante				
Sacrificar un 5% de las ganancias unitarias para incrementar las ventas en un 50% el primer año	Publicidad	Número de ventas unitarias realizadas trimestralmente.	Incrementar las ventas	Desde el inicio y para siempre	Departamento de producción y ventas.
	Descontarle un 5% de ganancia a cada producto				

Fuente: Resultado de la investigación

## **4. IMPLEMENTACIÓN**

### **4.1. Comprometer a la gerencia**

Actualmente, el propietario de la empresa es el Gerente General de la misma y es él quién se encargará de iniciar las actividades contenidas en la planeación estratégica, así como la contratación de gerentes para todos los departamentos que surjan. Cuando el Gerente General cuente con personal de gerencia para todos sus departamentos, los convocará para informarles de la planeación estratégica que se está desarrollando dentro de la empresa y solicitarles su colaboración para el buen desarrollo del mismo con la asignación de tareas afines a sus departamentos.

Los gerentes de cada departamento se reunirán trimestralmente con el propietario de la empresa, para reportar los avances que han tenido durante ese tiempo y en caso de no lograr la meta establecida, deberán indicar la razón por la que no les fue posible lograrla. También deberán hacer sugerencias que permitan una mejor realización de la planeación estratégica y discutirla para analizar sus ventajas, así como desventajas.

Cada departamento realizará las acciones más convenientes para el logro de los objetivos estratégicos. Dentro de ésta empresa se debe desarrollar el trabajo en equipo, por tal razón, si un departamento tiene la idea de cómo realizar mejor un trabajo que pertenece a otro, lo debe comunicar sin egoísmo, ya que se trabaja para la misma empresa y no aisladamente por departamentos.

## **4.2. Comprometer a los colaboradores**

Los gerentes deben transmitir a sus colaboradores las metas establecidas para el departamento y asignar tareas a cada colaborador con su respectivo plazo de realización, éstos colaboradores deberán indicar también los motivos por los que no lograron la meta si se diera el caso e indicar las mejoras que observan poder efectuarse.

Los gerentes pueden organizar reuniones con sus colaboradores para analizar las posibles formas en que pueden llevar a cabo las metas asignadas, conocer los avances logrados, compartir información y toda actividad que crean necesaria, pero sin perder de vista el objetivo.

Se debe tener cuidado de no desperdiciar los recursos en éstas actividades, el tiempo es un factor que se desperdicia fácilmente si no se tiene cuidado en su administración, por eso, a los trabajadores se les debe informar con anticipación de las reuniones para que preparen sus informes y propuestas, en caso de existir, para evitar que improvisen el día de la reunión, de la misma forma, los gerentes deberán preparar la programación de esas reuniones.

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

Con el fin de incrementar la productividad de la empresa, se diseñan incentivos económicos para la mano de obra directa, sin descuidar la calidad de en los productos.

En esta empresa se diseñará un sistema de incentivos que consistirá en aportarle al trabajador un 20% de las ganancias unitarias, de la producción que haga sobre el estándar normal. El estándar normal de producción, se calculará del promedio de la producción semanal por persona en condiciones normales.

El estándar de producción, no se debe calcular todas las semanas del año, porque para hacerlo, consume mucho tiempo y su varianza será muy pequeña. Para ello se promediará el de tres semanas cualquiera, con el fin de obtener mayor aproximación y utilizarlo para todo un año, es recomendable hacerlo cada año por el hecho de que el personal mejora su habilidad con el transcurso del tiempo, pero no debe olvidarse que su cálculo es en condiciones normales.

Para la actitud del trabajador, se evaluará su puntualidad, su participación en actividades que se deban realizar en equipo, su relación con quienes interactúa, su involucramiento en actividades en pro de la empresa y su disposición para realizar actividades extras que no afecten su dignidad.

Cada uno de éstos aspectos tendrá una ponderación de 20%, para lo cual, los supervisores realizarán un reporte de ello, verificándolo el gerente de producción. El trabajador que cumpla con el 100% tendrá derecho a una hora de descanso por semana calculada, o su proporcional en minutos para cuando el porcentaje es menor del 100%, además, se pueden acumular las horas para gozarlos al final del mes.

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

Cada departamento creará informes trimestralmente para reportar el avance que se ha tenido en ese tiempo, estos informes serán analizados junto con los gerentes de todos los departamentos y el propietario de la empresa.

Cada departamento creará el formato que utilizará para realizar sus reportes, no debe complicarse en ello, por lo que debe ser sencillo. Este formato se puede mejorar y adaptar a la situación, conforme transcurra el tiempo.

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

Cuando se cuente con gerentes para todos los departamentos, se fijará una fecha para convocar a todo el personal e informarle sobre la planeación estratégica que se está realizando. Para éstas fechas, la realización de ésta actividad es factible, por contar con poco personal dentro de la empresa, además se procurará realizarlo lo mejor posible, porque servirá de modelo para los demás que se realicen.



Cada departamento se encargará de analizar y decidir la frecuencia con que realizará sus talleres. No es recomendable establecer una frecuencia general para todos los departamentos por no contar con el mismo número de trabajadores y el mismo nivel de dificultad en sus tareas, al establecerlo, se corre el riesgo de perder el tiempo en algunos departamentos.

#### **4.6. Creación de comité para inducción y resolución de dudas**

Con el fin de resolver las dudas que se presenten, se creará un comité que quedará conformado por todos los gerentes de la empresa, incluyendo el Gerente General.

El Gerente General informará y resolverá las dudas que surjan de parte de los gerentes de todos los departamentos, él les indicará las actividades que deberán realizar para darle continuación a la planeación estratégica. Cuando el Gerente General crea conveniente, convocará a todos los gerentes para analizar alguna situación, de igual forma, los gerentes de todos los departamentos, no deberán dudar en consultar sus dudas al gerente general o a sus compañeros para cuando sea necesario.

Todos los gerentes de los distintos departamentos, deberán informar y resolver dudas a su personal, indicando a cada uno las tareas que deberán realizar. El personal no deberá dudar en realizar cualquier tipo de consulta a su gerente, siempre que tenga que ver con su trabajo y sin perjudicar o comprometer a la empresa.



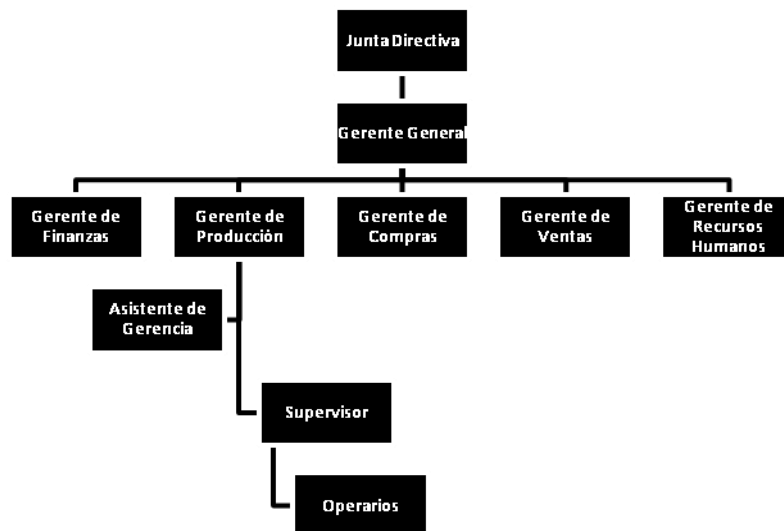
## 5. SEGUIMIENTO

### 5.1. Plan de evaluación

#### 5.1.1. Indicadores de avance

- Número de departamentos diseñados por mes: la departamentalización de ésta empresa, tomará seis meses, por lo que debe de diseñarse un departamento por mes como mínimo para que así, el mes sobrante, se utilice para integrar el personal a los respectivos departamentos y que se afinen detalles e imprevistos.

Figura 5. Organigrama propuesto



Fuente: Resultado de la investigación

- Metros cuadrados de construcción por mes: el avance en la construcción de la nueva instalación se medirá en metros cuadrados por mes, su cálculo se hará dividiendo el total de metros cuadrados a construir entre el total de meses disponibles. Se cuenta con 30 meses para construir la nueva instalación, de los cuales se tomarán cinco para obtener el diseño de la instalación, afinar detalles, realizar cálculos, análisis e imprevistos; se tomarán otros cinco meses para aplanar el lugar, para el zanjeo, para colocar ventanas y los otros 20 meses serán para la construcción en sí del edificio, sobre éstos 20 meses serán divididos los metros cuadrados.
  
- Número de clientes nuevos atendidos trimestralmente: con la fabricación de productos de alta calidad y el buen servicio, se incrementarán los clientes en 15% como mínimo al año por éste aspecto. Para verificar el cumplimiento de ésta meta, se halla la diferencia de la cantidad de clientes nuevos atendidos durante determinado trimestre con la cantidad de clientes nuevos del trimestre anterior, esa diferencia se divide entre la cantidad de clientes del trimestre anterior, multiplicado por cien debe estar cerca del 4% para que al año, la suma sea por lo menos 15%.
  
- Unidades de producción mensual: se adquirirá un 5% más de mano de obra, de maquinaria y de herramienta respecto de los pronósticos de venta para tener capacidad para satisfacer la demanda en cualquier momento, esto se verá reflejado en aumentos de producción mensual.

- Número de ventas unitarias realizadas trimestralmente: con sacrificar 5% de las ganancias unitarias, se observará un incremento de las ventas en un 50% el primer año. Para ello se van a revisar los archivos de ventas del trimestre actual y restarle las ventas del trimestre anterior, esa diferencia se divide entre las ventas del trimestre anterior, luego multiplicarlo por cien; ese resultado debe ser por lo menos de 10% el primer trimestre para que al final del año pueda sumar 50% y como al transcurrir el tiempo, las ventas tienden a incrementarse.

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

Para la realización de cada estrategia planteada se necesita tiempo, dinero, personas, etc. Estos recursos se deben prever para evitar que hagan falta en el transcurso del desarrollo de la planeación estratégica.

Cada estrategia, debe evaluarse su avance, así como su uso o consumo de recursos y determinar si su desarrollo se está realizando conforme lo planeado. Si el avance no se desarrolla conforme lo esperado, se deberá analizar todo el proceso para determinar en dónde se falló y establecer planes de mejoras.

La detección de mejoras, se pueden hacer ver a quien corresponde en cualquier momento sin esperar la fecha de la evaluación, esto con el fin de ahorrar recursos y lograr mayores avances en el desarrollo de la planeación.

Las estrategias deberán ser evaluadas por sus respectivos responsables, reportándolas en el informe trimestral, junto con las mejoras detectadas.

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

Con las monitorías se pretende optimizar los procesos a través del aprendizaje en los éxitos o fracasos, al comparar lo realizado con lo programado, por ello, los gerentes de cada departamento revisarán diariamente el desarrollo de los objetivos que les corresponde desarrollar, verificando si se está trabajando en ello y si se esta realizando tal como se a planeado.

En estas monitorías se pueden determinar mejoras que se pueden implementar a su tiempo y evitar su detección cuando sea demasiado tarde.

## **5.2. Metodología**

### **5.2.1. Diagnóstico de la empresa**

El diagnóstico consiste en un análisis de la situación real en que se encuentra la empresa, se conocerá si cuenta con suficiente capacidad para la realización de los objetivos estratégicos planteados y poder tomar decisiones alternas, en caso de no contar con la capacidad requerida.

Este diagnóstico lo realizará, el o los gerentes encargados de la realización de cada objetivo estratégico, en caso de que se requiera de más recurso, el gerente responsable, calculará la cantidad faltante con su respectiva justificación. Cuando la realización del cálculo no se encuentra dentro de las capacidades del gerente, éste acudirá a un experto para solicitarle asesoría o para que éste lo realice, dependiendo de cómo se le presente el caso.

En las reuniones trimestrales, se reportaran las irregularidades detectadas por medio de los diagnósticos realizados. Cuando se crea conveniente convocar a la junta directiva, a un gerente o gerentes, por cuestiones de su inconveniencia, no se debe dudar en hacerlo porque el conjunto de los esfuerzos individuales darán los resultados esperados.

### **5.2.2. Diagnóstico del cumplimiento de objetivos**

Conforme se avance en el desarrollo de los objetivos estratégicos, se verán mejoras en la empresa. Estas mejoras se evaluarán trimestralmente para conocer cuanto han aportado a la empresa.

Este diagnóstico lo realizaran los gerentes responsable del cumplimiento de cada objetivo estratégico e indicar si se están logrando los resultados deseados. Dentro del informe trimestral deberán reportar los impactos positivos y negativos observados en la empresa como consecuencia de los avances en los objetivos.

Cada gerente tomará el criterio que mejor le parezca para la realización del diagnóstico del cumplimiento de sus objetivos asignados.

### **5.2.3. Diagnóstico de la participación de mercado**

El diagnóstico de la participación de mercado se hará comparando el total de ventas de muebles en el país, con las ventas de ésta empresa. La operación matemática se hace dividiendo la cantidad de ventas de ésta empresa entre la cantidad total de ventas de muebles en el país en ese período, ese resultado se multiplica por 100 para tener el porcentaje de participación de mercado.

Por existir diversos tipos de muebles, estilos y precios; realizar el cálculo en unidades de producción vendidas no es representativo, por lo que se hará en unidades monetarias de ventas. La información sobre las ventas totales de las empresas de muebles en el país, se obtiene de empresas que se dedican a esa actividad.

La empresa podrá conocer su tasa de crecimiento dentro del mercado al que pertenece, encontrando la diferencia entre el porcentaje de participación de mercado del trimestre actual con la anterior, esta diferencia dividida entre el porcentaje de participación de mercado del mes anterior dará la tasa de crecimiento de la participación de mercado entre esos trimestres.



## CONCLUSIONES

1. La planeación estratégica permite a “Servicios M & A”, organizarse por departamentos, contar con suficiente espacio para realizar sus operaciones, mejorar su imagen, incrementar su recurso, producir con alta calidad y a bajo costo. Logrando con estos aspectos, incrementar su participación dentro del mercado nacional de los muebles.
2. Para hacer realidad la visión que se diseñó, se requiere de la participación de todos los miembros y que conozcan su contenido, para orientar sus actividades hacia ella.
3. Con el plan de acción se conocerá para cada objetivo, los indicadores de avance, las principales actividades a desarrollar para su consecución, los responsables y las fechas tanto de inicio como de finalización; facilitando la toma de decisiones a los gerentes.
4. La calidad de los productos comienza con la materia prima, es por ello que se realizarán alianzas con los proveedores, además, se realizarán el concepto de economías a escala, cuando sea posible para disminuir los costos de fabricación.

5. La empresa sacrificará un 5% de sus ganancias unitarias para incrementar sus ventas en un 50% el primer año, sin descuidar la calidad de los productos.
  
6. Por consenso entre trabajadores, se determinó que la puntualidad, la participación, las relaciones interpersonales, el involucramiento en actividades en pro de la empresa, la disposición para realizar actividades extras, son valores que se fomentarán y se incentivará su cumplimiento.
  
7. El diseño de las estrategias tomó en cuenta la capacidad de “Servicios M&A” para lograr los objetivos planteados, la forma en que la competencia comercializa sus productos y la forma en que ésta empresa comercializará sus productos; esto con el fin de que las estrategias sean lo más realista posible.

## RECOMENDACIONES

1. Antes de iniciar la planeación estratégica, se debe informar al personal de lo que se pretende lograr para la empresa, para los trabajadores y para la sociedad guatemalteca, con el fin de motivarlos a que colaboren.
2. La visión y misión de la empresa deben ser conocidos por todo el personal, por ello, se deben de colocar en lugares estratégicos para que la puedan ver.
3. Para el logro de los objetivos planteados, se debe comprometer a todos los miembros de la empresa y que reporten trimestralmente el avance de las tareas que les fueron asignadas, indicando las razones por las que no les fue posible lograr la meta, cuando se diera el caso.
4. Por el incremento de la demanda, la empresa se verá obligada a incrementar su producción por día, teniendo cuidado de no descuidar la calidad de los productos. Porque al ver los incrementos en las ganancias, se puede caer en el error de exigirle tanto al obrero hasta el punto de perder la calidad en el producto o que el obrero quiera producir por su cuenta más de lo normal, por el hecho de obtener un incentivo por las extras que produzca.

5. La realización de la planeación estratégica involucra toma de decisiones de gran impacto, para las cuales se debe convocar a la junta directiva para analizar la situación y tomar una decisión al caso.

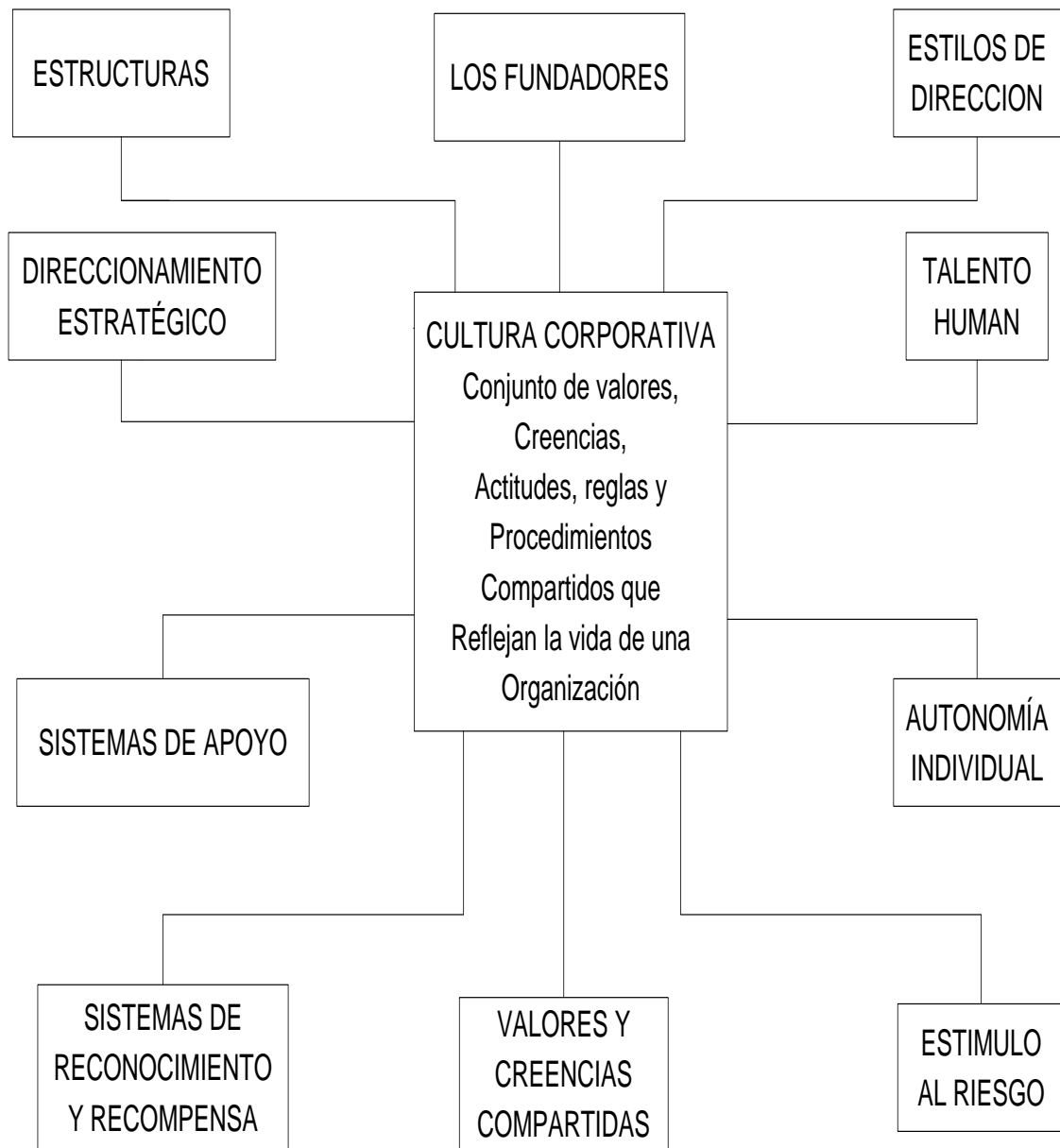
## BIBLIOGRAFÍA

1. Goodrsten, Leonard y otros. **Planeación estratégica aplicada.** (Bogotá Colombia: Editorial McGraw-Hill, 1998).
2. Humberto Serna Gómez. **Gerencia estratégica.** (8ª ed. Bogotá: Editorial 3R Panamericana, 2003).
3. Jonson, Gerry y otros. **Dirección estratégica.** (7ª ed. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall, 2006).
4. Kaufman, Roger y Bruce Stone. **Guía práctica para la planeación en las organizaciones.** (1ª ed. México: Editorial Trillas, 1987).
5. Tompson Arthur y Strickland III. **Administración estratégica.** (13ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 2004).
6. [www.dequate.com/artman/public/gestion.shtml](http://www.dequate.com/artman/public/gestion.shtml)



## ANEXOS

Figura 3. Elementos de la cultura corporativa.



Fuente: Humberto Serna. **Gerencia estratégica.** Pág. 95

Figura 4. **Modelo del proceso mediante el cual una cultura se desarrolla, expresa y mantiene.**



Fuente: Humberto Serna. **Gerencia estratégica.** Pág. 97

Tabla V. **Categorías del PCI**

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Humberto Serna. **Gerencia estratégica.** Pág. 105



Tabla VI. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. COMPETITIVA	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. FINANCIERA	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. TECNOLÓGICA	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. TALENTO HUMANO	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Humberto Serna. **Gerencia estratégica**. Pág. 124

Tabla VII. Hoja de trabajo (FODA)

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVE	ENUMERAR AMENAZAS CLAVE
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
ENUMERAR FORTALEZAS CLAVE	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVE

Fuente: Humberto Serna. **Gerencia estratégica**. Pág. 144

Tabla VIII. Análisis FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Humberto Serna. **Gerencia estratégica**. Pág. 147

Tabla IX. **Monitoria estratégica**

Proyectos Estratégicos	Código <input type="text"/>	Responsable: _____
Estrategia básica	Código <input type="text"/>	Unidad estratégica: _____
		1. Indicador de éxito global _____
		2. Fecha de la monitoria _____

3. Acciones planeadas	4. Metas o resultados esperados globales	5. Logros o índices de desempeño parcial	6. Índice de gestión parcial	7. Índice de gestión acumulado

Fuente: Humberto Serna. **Gerencia estratégica**. Pág. 330

Tabla X. **Matriz para establecer objetivos estratégicos**

Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Impacto	Factibilidad	Riesgo	Decisión	
					SI	NO
Organizar la empresa por departamentos	Lograr un 95% de la capacidad organizativa de la empresa con la creación de 5 departamentos.	Lograr buena secuencia de las tareas por estar bien definidas para cada puesto.	Inmediata, organizando todo en 6 meses después de su inicio.	Mínimo	X	
Ubicar la empresa en un lugar amplio y estratégico	Tener capacidad para satisfacer 5 veces más de la demanda actual en un plazo de 30 meses	Espacio para operar grandes volúmenes de producción.	Inmediata, terminando 30 meses después de su inicio.	Alto	X	
Mejorar la imagen de la empresa	Incrementar la confianza de los clientes, aumentándolos en un 15% por año.	Satisfacer más clientes por año	Inmediata y para siempre	Mínimo	X	
Incrementar el recurso material y humano	Aumentar la capacidad instalada de la empresa en un 5% más de los pronósticos de ventas trimestrales.	Tener capacidad para satisfacer la demanda en cualquier tiempo.	Inmediata, estabilizándose 66 meses después de su inicio	Mínimo	X	
Vender los productos a precios bajos	Sacrificar un 5% de las ganancias unitarias para incrementar las ventas en un 50% el primer año	Generar más ventas y con ello, más utilidades para la empresa	Inmediata, y para siempre	Medio	X	

Fuente: Resultado de la investigación

Tabla XI. Evaluación de las capacidades de la organización

<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO / ESTRATEGIA</b>	<b>REQUERIDOS</b>	<b>ACTUALES</b>	<b>BRECHA</b>
Lograr un 95% de la capacidad organizativa de la empresa con la creación de cinco departamentos.	Asesoría de expertos. Se estiman Q. 20,000	Se dispone de fondos para costear estas actividades.	Evaluación de las posibilidades de financiamiento
Tener capacidad para satisfacer 5 veces más de la demanda actual en un plazo de 30 meses	Costos en diseño y construcción. Se estiman dos millones para éste proyecto.	No se dispone de fondos por lo que se recurrirá a un banco.	Evaluación de las opciones bancarias
Incrementar la confianza de los clientes hacia nuestros productos, logrando con esto un incremento de clientes en 15% anual	Medios de publicidad, costos en investigación y desarrollo.	Se dispone de fondos para costear estas actividades.	No hay brecha identificable.
Aumentar la capacidad instalada de la empresa en un 5% más de los pronósticos de ventas trimestrales.	Gastos de mano de obra directa, maquinaria y herramientas.	Se dispone de fondos.	No hay brecha identificable
Sacrificar un 5% de las ganancias unitarias para incrementar las ventas en un 50% el primer año	Gastos de producción	Se dispone de fondos para este objetivo	No hay brecha identificable

Fuente: Resultado de la investigación

Tabla XII. Evaluación de las capacidades de la organización

<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO / ESTRATEGIA</b>	<b>REQUERIDOS</b>	<b>ACTUALES</b>	<b>BRECHA</b>
Lograr un 95% de la capacidad organizativa de la empresa con la creación de cinco departamentos.	Adquisición e instalación de sistemas de comunicación.	Se cuenta con empresas proveedoras y de instalación	Evaluar ofertas de proveedores
Tener capacidad para satisfacer 5 veces más de la demanda actual en un plazo de 30 meses	Planta industrial.	Se cuenta con un terreno y empresas de construcción.	Analizar las opciones que presentan las constructoras.
Incrementar la confianza de los clientes hacia nuestros productos, logrando con esto un incremento de clientes en 15% anual	Publicidad, métodos y técnicas que permitan el incremento de la eficiencia de la empresa.	No se utilizan medios masivos de publicidad pero sí técnicas y métodos de trabajo.	Es difícil mejorar las técnicas y los métodos de trabajo.
Aumentar la capacidad instalada de la empresa en un 5% más de los pronósticos de ventas trimestrales.	Contratación de mano de obra directa, adquisición de maquinarias y herramientas.	No hay capacidad para satisfacer la demanda esperada.	Analizar que maquinaria adquirir.
Sacrificar un 5% de las ganancias unitarias para incrementar las ventas en un 50% el primer año	Adquisición de materia prima, mano de obra maquinarias y herramientas	Se cuenta con proveedores de confianza.	Analizar la decisión de compra.

Fuete: Análisis de la empresa

Tabla XIII. Evaluación de las capacidades de la organización

<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO / ESTRATEGIA</b>	<b>REQUERIDOS</b>	<b>ACTUALES</b>	<b>BRECHA</b>
Lograr un 95% de la capacidad organizativa de la empresa con la creación de cinco departamentos.	Programas de capacitación y motivación para cada nivel jerárquico.	No se dispone de capacitadores	Analizar opciones para capacitar y horarios.
Tener capacidad para satisfacer 5 veces más la demanda actual, en un plazo de 30 meses	Buena relación entre empleados para la buena secuencia de las actividades	Existe confianza y buena comunicación entre los trabajadores.	No hay brecha identificable
Incrementar la confianza de los clientes hacia nuestros productos, logrando con esto un incremento de clientes en 15% anual	Trabajadores conscientes de la misión, visión y objetivos de la empresa	Actualmente, la empresa trabaja sin una clara misión y visión.	No siempre es posible tener a los trabajadores en los mejores estados de ánimo.
Aumentar la capacidad instalada de la empresa en un 5% más de los pronósticos de ventas trimestrales.	Mano de obra en excelentes condiciones, para cada trabajo	Se cuenta con mano de obra en buenas condiciones pero insuficiente para las demandas esperadas	No hay brecha identificable
Sacrificar un 5% de las ganancias unitarias para incrementar las ventas en un 50% el primer año	El departamento de ventas se encargará de establecer los precios a los productos.	No se dispone de un departamento de ventas	Este departamento, deberá tener una estrecha comunicación con el departamento de producción.

Fuente: Resultado de la investigación.