



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

**PLAN GERENCIAL PARA EL DESARROLLO Y EXPANSIÓN
COMERCIAL DE UNA EMPRESA LITOGRAFICA
GUATEMALTECA**

Juan Carlos Ortiz De la Roca

Asesorado por el Ing. Raúl Eduardo Quevedo Flores

Guatemala, abril de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLAN GERENCIAL PARA EL DESARROLLO Y EXPANSIÓN
COMERCIAL DE UNA EMPRESA LITOGRAFICA
GUATEMALTECA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

Juan Carlos Ortiz De la Roca

ASESORADO POR EL ING. RAÚL EDUARDO QUEVEDO FLORES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto 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. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Luis Antonio Tello
EXAMINADOR	Ing. Edwin Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Inga. Marta Guisela Gaitán
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos Baiza de Illescas

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:

PLAN GERENCIAL PARA EL DESARROLLO Y EXPANSIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESA LITOGRAFICA GUATEMALTECA,

Tema que me fuera asignado por la dirección de la escuela de ingeniería mecánica industrial, el 28 de noviembre de 2006.

Juan Carlos Ortiz De la Roca

DEDICATORIA A

DIOS

Por haberme dado salvación y vida eterna por medio de la muerte de su único hijo Jesús, en la cruz, y victoria a través de su resurrección. Infinitas gracias por la fortaleza y cuidado durante toda mi vida.

MI ESPOSA E HIJOS: PATRICIA GARCÍA DE ORTIZ, NÁTALY ORTIZ, JUAN CARLOS ORTIZ Y SOFÍA ORTIZ, por su incondicional amor y comprensión durante las largas jornadas que demandó culminar mi carrera.

MIS PADRES: MARIO ORTIZ GOLÓN Y AURA ARGENTINA DE LA ROCA DE ORTIZ, por su amor, apoyo, orientación y ánimo brindado durante toda mi vida, en especial, durante mis años de estudio y carrera.

MIS HERMANOS, SOBRINOS Y CUÑADAS: Mario Orlando Ortiz y Julio Cesar Ortiz, sus esposas y mis sobrinos, por su cariño y apoyo.

MIS SUEGROS, CUÑADOS Y SOBRINOS: Javier García, Olga Pérez de García, mis cuñados y sobrinos, por sus consejos, cariño y apoyo

MIS HERMANOS EN CRISTO: de la Iglesia Bautista Macedonia, Iglesia Bautista Congregación Cristiana de Santiago R.D., Iglesia Bautista Castillo Fuerte, por sus oraciones y amor fraternal.

MIS AMIGOS DE ESTUDIOS: por la ayuda y soporte que me brindaron y por su amistad, en especial a Raúl Quevedo, por su orientación y apoyo.

LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA;
Por la formación académica recibida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La empresa	1
1.1.1. Historia.	1
1.1.2. crecimiento.	3
1.1.2.1. Ventas históricas.	3
1.1.3. Estructura Organizacional.	9
1.1.4. Recursos humanos actuales.	14
1.1.5. Procesos establecidos.	15
1.1.6. Contabilidad.	15
1.2. Herramientas y Oportunidades	16
1.2.1. FODA.	16
1.2.1.1. Fortalezas.	19
1.2.1.2. Oportunidades.	19
1.2.1.3. Debilidades.	19
1.2.1.4. Amenazas.	19
1.2.2. Tratados de libre comercio Centro Americano	20
1.2.2.1. Definiciones.	20
1.2.2.2. Oportunidades.	22
1.2.3. Zonas Francas	22
1.2.3.1. Definiciones.	22

1.2.3.2. Oportunidades.	25
1.2.4. Fundamentos de Six Sigma.	25
1.2.5. Principio de Pareto.	31
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	35
2.1. Análisis de las ventas	35
2.1.1. Tendencias.	36
2.1.1.1. Ventas.	42
2.1.2. Análisis de Pareto	42
2.1.2.1. Principales clientes.	45
2.2. Organización y Recursos Humanos	46
2.2.1. Estructura Organizacional	47
2.2.1.1. Análisis.	47
2.2.1.2. Riesgos.	48
2.3. Análisis de áreas administrativas	50
2.3.1. Contabilidad	50
2.3.2. Finanzas	51
2.3.2.1. Cuentas por cobrar.	51
2.3.3. Control del inventario.	51
2.3.3.1. Sistemas de inventario.	52
2.3.4. Sistemas de Informática de la empresa.	54
2.4. Análisis FODA	55
3. PROPUESTA DEL PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL	57
3.1. Nuevo enfoque.	57
3.1.1. Diferenciación de la compañía	60
3.1.2. Ventajas competitivas.	60
3.1.3. Cultura Organizacional.	61
3.2. Ventas	62
3.2.1. Acciones a corto plazo.	65
3.2.2. Estructura organizacional de Ventas.	66
3.2.3. Estrategia a mediano y largo plazo.	69

3.2.3.1.	Ampliación de cartera de clientes.	70
3.2.3.2.	Cartera de productos.	71
3.2.3.3.	Cartera de servicios.	72
3.2.4.	Departamento de Servicio al Cliente.	74
3.3.	Recursos Humanos	74
3.3.1.	Organigrama propuesto.	75
3.3.2.	Personal.	77
3.4.	Contabilidad y Finanzas	77
3.4.1.	Contabilidad Interna.	78
3.4.2.	Cuentas por Cobrar	78
3.5.	Manejo de Inventarios	79
3.5.1.	Compras	80
3.5.2.	Inventarios a consignación.	80
3.5.3.	Control de Inventarios	81
3.6.	Sistemas de informática de la empresa	82
3.6.1.	Principales aplicaciones.	82
3.6.1.1.	Presupuestos.	82
3.6.1.2.	Control de Órdenes de producción.	83
3.6.1.3.	Control de inventarios.	83
3.6.1.4.	Planificación	84
3.6.1.5.	Estados financieros.	84
4.	IMPLEMENTACIÓN.	87
4.1.	Fase Inicial	87
4.1.1.	Ventas.	87
4.1.1.1.	Acciones a Corto Plazo.	88
4.1.2.	Servicio al cliente.	89
4.1.2.1.	Organización del departamento.	89
4.1.2.2.	Asignación de cuentas.	89
4.1.3.	Renovación de Personal.	91
4.1.4.	Capacitación.	92
4.2.	Fase Intermedia	92

4.2.1. Desarrollo de Procesos.	93
4.2.2. Desarrollo de Procedimientos	93
4.2.3. Desarrollo de los sistemas de informática.	95
4.2.4. Compras.	95
4.2.4.1. Cotización anual de Materiales.	96
4.2.4.1.1. Negociación de Inventarios a consignación.	97
4.3. Fase Final.	98
4.3.1. Estableciendo nuevos procesos.	98
4.3.2. Establecimiento de nuevos procedimientos.	99
4.3.3. Sistemas de Informática.	99
4.3.3.1. Capacitación.	99
4.3.4. Asignación de proveedor primario para materiales.	100
4.3.4.1. Puesta en marcha de inventarios a consignación.	100
4.4. Cronograma de Implementación.	101
4.5. Estrategia de Implementación.	101
4.5.1. Reuniones Inter-departamentales.	103
4.5.2. Establecimiento de métricos.	103
4.5.3. Comunicación efectiva vertical y horizontal	104
5. EVALUACIÓN Y CÍRCULOS DE MEJORA CONTINUA.	105
5.1. Evaluación de resultados de la implementación.	105
5.1.1. Fase Inicial	105
5.1.1.1. Ventas	106
5.1.1.2. Servicio al cliente	106
5.1.1.3. Personal.	107
5.1.1.4. Capacitación.	109
5.1.2. Fase Intermedia	109
5.1.3. Fase Final	110
5.1.3.1. Seguimiento a implementación.	110
5.1.3.1.1. Nuevos procesos.	110
5.1.3.1.2. Nuevos procedimientos.	111
5.1.3.1.3. Uso de sistemas de información.	111

5.1.3.1.4. Sistema de inventario a consignación.	114
5.2. Reuniones gerenciales de seguimiento.	114
5.2.1. Reporte de avances por departamento.	115
5.3. Círculos de mejora continua.	116
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Ventas anuales (1992 – 2006)	5
2	Tendencia de las ventas	8
3	Estructura organizacional actual	9
4	El análisis FODA.	18
5	Diagrama de 6 σ	26
6	Diagrama de Pareto	33
7	Tendencia de las ventas	37
8	Tendencia Polinomial del 2006	38
9	Tendencia de últimos tres años	41
10	Diagrama de Pareto	44
11	Incremento de ventas esperado	64
12	Organigrama de ventas propuesto	67
13	Mercado regional	73
14	Organigrama general propuesto	76
15	Estructura de servicio al cliente	90
16	Cronograma de Implementación	102
17	Proceso de mejora continua	108

TABLAS

I.	Ventas históricas anuales de 1992 a 2006	4
II.	Comportamiento de las ventas	7
III.	Volúmenes de las ventas mensuales	40
IV.	Ventas mensuales por clientes	43
V.	Principales clientes de la empresa	45
VI.	Reporte de antigüedad de saldos	53
VII.	Análisis FODA	56
VIII.	Incremento de volumen de venta esperados	63
IX.	Ejemplo de resultados de encuesta de clima laboral	81

RESUMEN

En este trabajo de graduación se plantea un plan a nivel gerencial para lograr la expansión comercial de una empresa litográfica de la región metropolitana, hacia la regionalización tanto nacional como meso americana.

Al haber analizado la organización y evaluado su información histórica se planteo la necesidad de cambiar el modelo centralizado con el que se maneja la administración por un esquema organizacional multidisciplinario, que permita el control y eficiencia de las áreas vitales de la empresa tal como: ventas, finanzas, producción y administración. Adicionalmente, se observo la tendencia decreciente en ventas y pérdida de mercado que en los últimos meses la organización enfrentaba y se recomiendan en el plan acciones para estabilizar, crecer y regionalizar las ventas.

El plan se divide en tres etapas que marcan acciones y objetivos para corto, mediano y largo plazo, en cada etapa se busca avanzar de forma firme pero integral en todas las área de la organización, en la primer fase se plantea el conformar un equipo profesional de ventas, definir nuevas funciones a nivel organizacional y conformar un departamento de recursos humanos. Se inicia la fase penetración a nivel nacional en el área comercial.

En la segunda y tercer fase se definen las estrategias comerciales de expansión regional centro americana y sur de México, se conforma un departamento de servicio al cliente y se definen los productos de mayor rentabilidad y eficiencia que en conjunto marquen diferencias competitivas. Finalmente, se proponen procesos de evaluación y mejora continua para garantizar un crecimiento sostenido de la empresa.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar una propuesta de implementación de un plan gerencial para el desarrollo y expansión comercial de una empresa litográfica guatemalteca.

ESPECÍFICOS

1. Desarrollar un plan que permita orientar la organización y sus distintos departamentos hacia las metas y objetivos de desarrollo y expansión de la compañía.
2. Establecer mediante análisis estadístico la tendencia actual de las ventas de la compañía.
3. Definir una estructura organizacional funcional, que permita el desarrollo de todas las áreas de la empresa.
4. Diseñar procesos que eliminen puestos indispensables y proporcionen funcionalidad y eficacia en las operaciones de la empresa.
5. Diseñar una estrategia de ventas que permita expandir la oferta de servicios a nivel Centroamericano en el transcurso de un año.

6. Diseñar un plan específico para las áreas de producción, recursos humanos, logística y finanzas, que permitan soportar el incremento de la demanda de los productos.

7. Desarrollar un cronograma de actividades para la implementación del plan integral propuesto.

INTRODUCCIÓN

Debido a la importancia que ha tomado el tema de expansión de la pequeña y mediana empresa de la región centroamericana, el presente trabajo de graduación mostrará de manera práctica y eficaz, los pasos fundamentales que deben seguirse para una buena planificación, con el objetivo de prepararlas para una economía globalizada.

Por lo tanto, en el primer capítulo se presentará una breve reseña histórica de la empresa y su actual organización, agregando las definiciones teóricas de las herramientas a utilizar para la optimización y expansión.

Posteriormente, en el segundo capítulo, se realizará el análisis de la empresa mediante inferencias estadísticas, análisis de tendencias y revisión de los procesos de la organización; con el propósito de formalizar en el tercer capítulo un plan gerencial que permita maximizar las oportunidades de la empresa a nivel nacional e internacional, abarcando las áreas de producción, logística, finanzas, ventas y recursos humanos.

Asimismo en el cuarto capítulo se planteará un plan de implementación que contenga fechas y metas para evaluar el éxito en las diferentes fases de implementación.

Para el capítulo cinco se desarrollará el modelo de evaluación continua, permitiendo así tener un plan dinámico que se adapte a las situaciones que durante el transcurrir de la implementación orienten mejoras en los planes. Para finalizar, se dará a conocer las conclusiones y recomendaciones específicas para el buen funcionamiento del plan de desarrollo y expansión propuesto.

1. ANTECEDENTES GENERALES

En este capítulo se expondrá una breve historia de los inicios y crecimiento de la empresa, también se muestran los datos más relevantes tanto comerciales como organizacionales. El nombre y datos específicos se omitirán por solicitud de la empresa en la cual se realiza este trabajo de graduación. También se listarán las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la actual organización. Se definirán las principales herramientas a ser utilizadas durante la elaboración del tema “PLAN GERENCIAL PARA EL DESARROLLO Y EXPANSIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESAA LITOGRAFICA GUATEMALTECA”.

1.1. La empresa

Para realizar un plan gerencial para el desarrollo y expansión comercial de una empresa litográfica de Guatemala, es importante conocer los aspectos generales de la misma para crear un punto de partida a los planteamientos de desarrollo y expansión, sustentados en las fortalezas y oportunidades de la misma.

1.1.1. Historia.

La litografía en estudio inició operaciones en el mercado de los suplidores de empaques e impresos litográficos en 1992. Sus instalaciones de aquel entonces se ubicaban en la zona 4 de la ciudad capital de Guatemala, durante sus inicios la principal actividad comercial de la empresa fue la impresión de formularios y documentos institucionales.

Posteriormente, conforme se compraron equipos de impresión litográfica, se iniciaron en impresiones multicolores, pudiéndose ofrecer servicios al segmento de empaques y publicidad.

Debido al crecimiento alcanzado durante 5 años y para hacer eficiente la distribución de los equipos que se añadían a la empresa, en el año 1997 fue trasladada a la zona 7 de esta ciudad, para esa fecha la empresa ya contaba con departamentos internos para elaborar los elementos de pre-prensa, laboratorios fotomecánicos, un departamento de diseño y dibujo, adicionalmente con equipo de impresión litográfico y troqueladoras.

El crecimiento continuo y fue necesario buscar una zona industrial donde edificar una bodega industrial acorde a las necesidades de la empresa y se decide trasladar la misma en el año 2002 a la zona 2 del municipio de Mixco, del departamento de Guatemala.

En el marco de la globalización, en el año 2006 la Litografía en estudio es adquirida por una corporación multinacional dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos establecida en la región centroamericana, México y Colombia, esta empresa con la visión de diversificar sus inversiones y en vista de la creciente industria de artes gráficas decide invertir en esta empresa con el objetivo inicial de abastecerse de sus productos impresos y de potenciar el crecimiento de la empresa logrando incursionar en mercados regionales en esta industria de artes gráficas. Debido a su desconocimiento de la industria se proponen crear un plan de expansión para lo que deciden buscar un profesional en el área que les presente un plan integral a la gerencia de manera de lograr el crecimiento y expansión comercial esperado.

1.1.2. Crecimiento.

Se detalla como parte de los antecedentes del plan gerencial presentado en este documento un detalle del crecimiento en las ventas a lo largo del tiempo, de manera general durante los años de estudio así como una vista general de los resultados mostrados por la empresa meses previos a iniciar este estudio.

1.1.2.1. Ventas históricas.

Con el objetivo de conocer como se ha comportado el área comercial de la empresa y completar los antecedentes de la empresa en estudio se presenta a continuación los datos de las ventas desde los inicios de la empresa, en forma de tablas y gráficas (Tabla I y Figura 1).

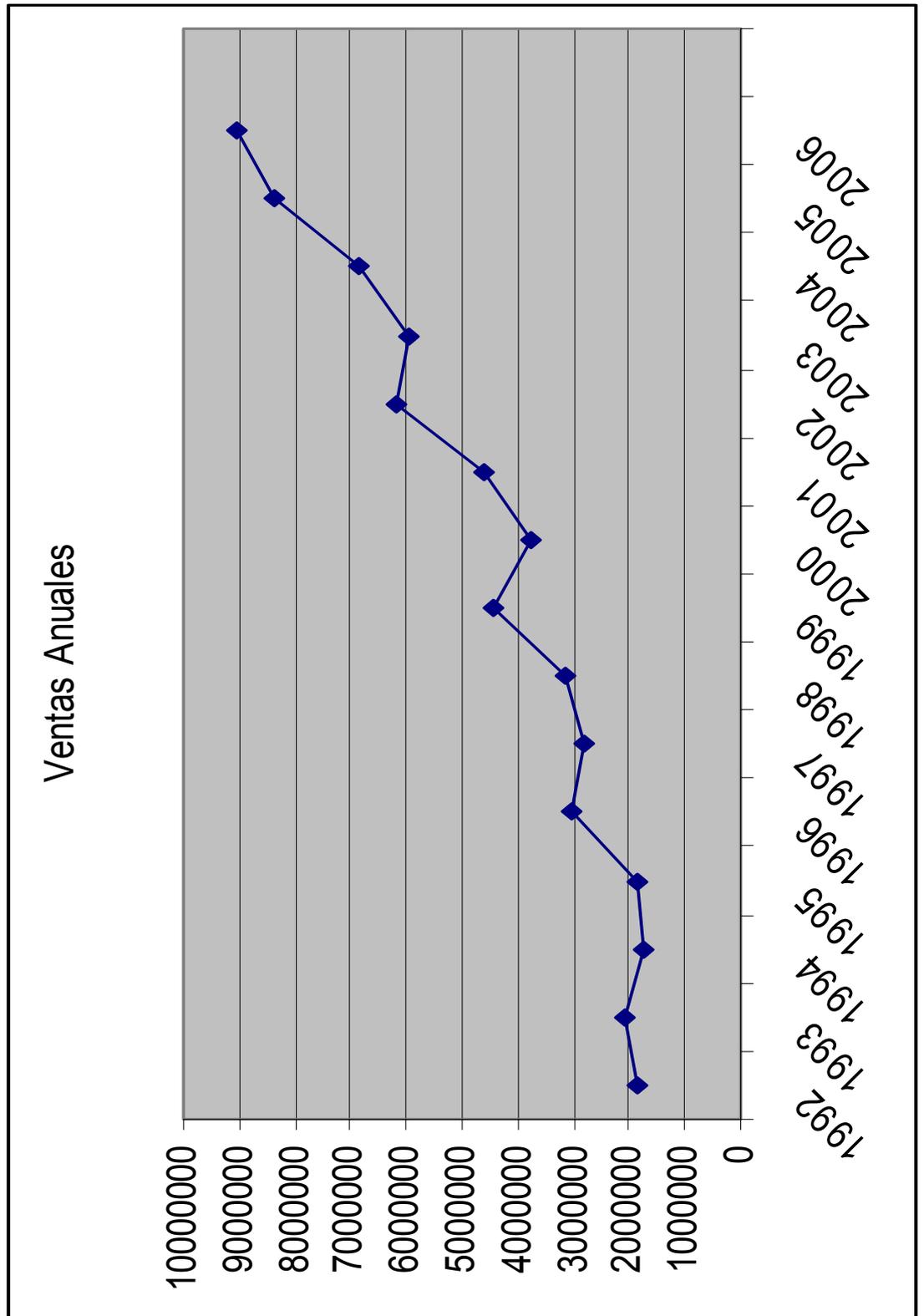
Seguidamente se presentan datos específicos del año en estudio, los cuales son presentados en forma de tablas y gráficas. Nótese que el monto de ventas es expuesto en miles de quetzales.

Adicional a los datos generales de los años previos al estudio se presentan en la tabla II el detalle de ventas de los últimos meses previo a la realización del estudio, con estos datos se podrá realizar un análisis más concreto sobre la realidad actual de la empresa, tomando en cuenta las tendencias que muestra.

Tabla I Ventas históricas anuales de 1992 a 2006

Año	Ventas
1992	Q 1850
1993	Q 2100
1994	Q 1750
1995	Q 1875
1996	Q 3010
1997	Q 2824
1998	Q 3151
1999	Q 4450
2000	Q 3750
2001	Q 4584
2002	Q 6200
2003	Q 5975
2004	Q 6845
2005	Q 8389
2006	Q 9064

Figura 1 Ventas Anuales (1992 – 2006)



Es importante anotar en esta parte de antecedentes que en enero 2006 es el momento en que la litografía es adquirida por la empresa farmacéutica actual propietaria y el analizar el impacto que esto pudo tener en el desempeño de la empresa.

En la tabla II se muestra las ventas y sus variaciones mensuales, es entonces importante complementar esta parte con una gráfica que muestre la tendencia de las ventas durante estos últimos meses, a continuación se presenta un diagrama que grafica la tendencia lineal de las ventas de enero 2006 a octubre 2006, (figura 2).

Nótese que estos datos se toman en el momento en que inicia el estudio para que la empresa pueda posteriormente evaluar los resultados que las nuevas estrategias ya implantadas aportaran a la empresa comparada con las tendencias históricas hasta el momento.

Con esta gráfica se podrá realizar un análisis más profundo en el capítulo siguiente pudiendo inferir sobre la realidad actual y cuál podría ser el futuro de las ventas de la empresa si se mantienen las estrategias actuales.

Se debe tomar en cuenta que el comportamiento de las ventas es el resultado de los esfuerzos de la organización en sus diferentes áreas, para lo cual se deberá tener antecedente de las áreas más importantes de la empresa.

Tabla II Comportamiento de las ventas

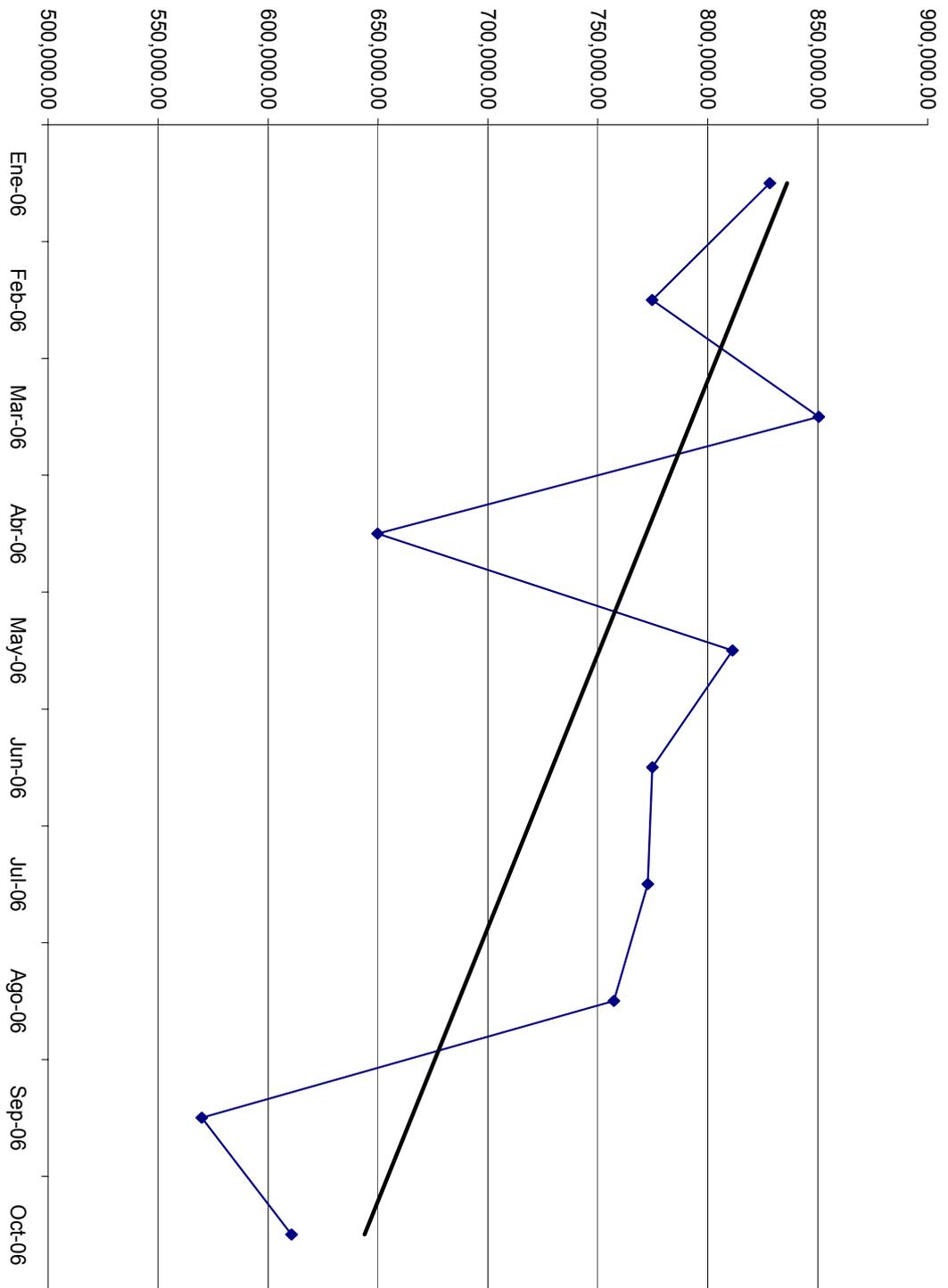
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS

ENERO 06 - OCTUBRE 06

Mes	Monto de ventas *	Variación mensual
Ene-2006	Q829	
Feb-2006	Q775	-7%
Mar-2006	Q850	3%
Abr-2006	Q650	-27%
May-2006	Q811	-2%
Jun-2006	Q775	-7%
Jul-2006	Q772	-7%
Ago-2006	Q758	-9%
Sep-2006	Q570	-45%
Oct-2006	Q610	-36%
	Q 7,400	

*monto expresado en miles de Quetzales.

Figura 2 Tendencia de las ventas

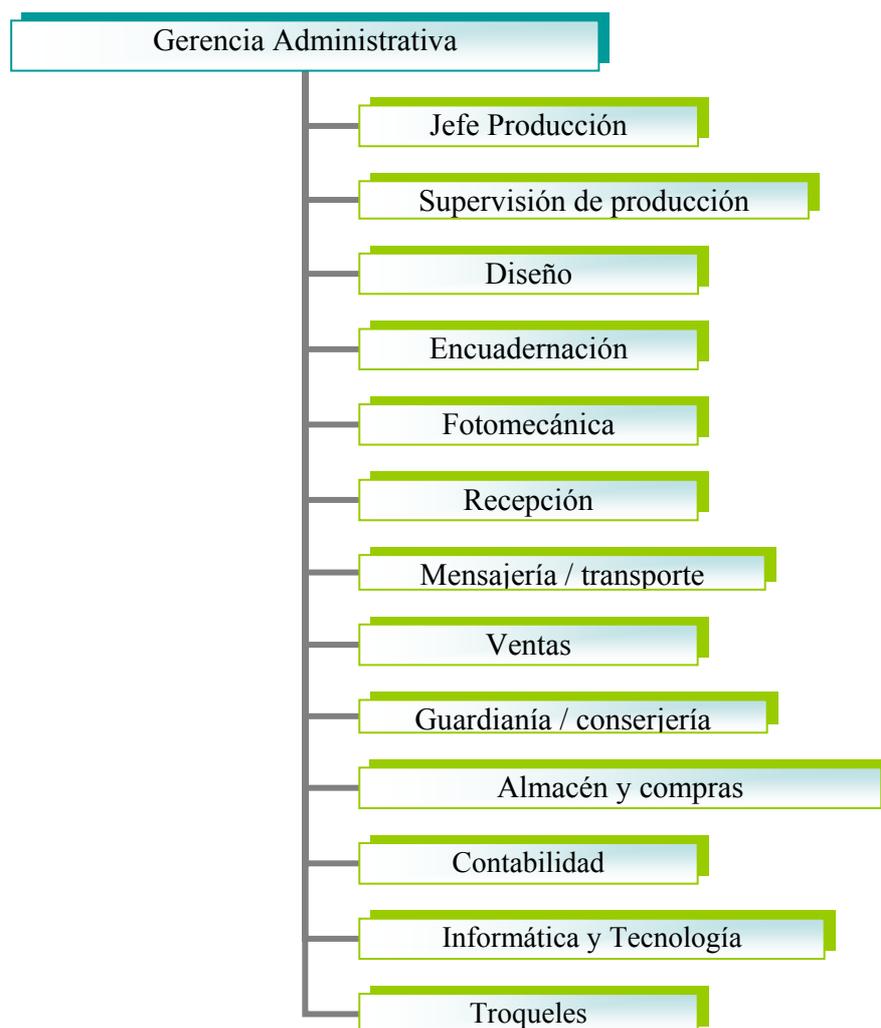


1.1.3. Estructura Organizacional.

La empresa desde principios del 2006 al cambiar de propietarios cambio de estado organizacional y al momento del estudio mantiene un modelo centralizado todo en la gerencia administrativa.

Todos los departamentos de la empresa reportan de manera directa a la gerencia administrativa. El organigrama de funciones de la empresa se muestra de manera gráfica en la figura 3 denotando la línea de reporte.

Figura 3 Estructura Organizacional Actual



Se utiliza este estilo de organigrama por la cantidad de departamentos que reportan directamente a la gerencia administrativa, no existiendo dependencia entre ninguno de ellos sino que el jefe directo de cada departamento es la gerencia administrativa.

Se define a continuación las actividades críticas de cada área mostrada en el organigrama.

Gerencia Administrativa:

1. Atención a cuentas claves de manera personal, cuando era posible de lo contrario nadie atendía.
2. Asignación de rutas de entrega.
3. Cotizaciones.
4. Asignación de trabajos y prioridades a la planta de producción.
5. Compras Internacionales (importación).
6. Nuevos proyectos.
7. Revisión de Órdenes para Facturación.

Jefe de Producción

1. Solicitud de materiales a bodega.
2. Aprobación de colores de impresión.
3. Registro de ausencias.
4. Revisión de horas extras.

Supervisión de producción.

1. Jefe directo de operadores de maquinas de impresión.
2. Supervisar el trabajo constante de las maquinas de impresión.
3. Revisión constante de la impresión.

Diseño

1. Elaboración de artes digitales.
2. Cambios de archivos digitales.

Fotomecánica

1. Realizar los elementos de impresión en planchas metálicas.
2. Retoques manuales de artes.

Encuadernación

1. Revisión y empaque.
2. Conteo y etiquetado de paquetes.
3. Pegue manual de estuches.

Recepción

1. Labores de secretaria general.
2. Responder el teléfono.
3. Realizar llamadas de gerencia.

Mensajería / Transporte

1. Mensajería en general.
2. Entrega de mercancía.
3. Cobros.

Ventas

1. Visita y venta a clientes de la empresa.
2. Entregas de cotización.
3. Elaboración de órdenes de producción.

Guardián / Conserje

1. Resguardo de las instalaciones y equipos.
2. Limpieza de las instalaciones.

Almacén y Compras

1. Compra de materias primas.
2. Almacenaje.

Contabilidad

1. Elaboración de cheques.
2. Cuentas por cobrar.
3. Documentación de transacciones para ser pasado a una contabilidad externa.

Informática y tecnología

1. Mantenimiento de equipos de cómputo.

Troqueles

1. Elaboración de troqueles.

1.1.4. Recursos humanos actuales.

Por lo general el recurso humano con que se cuenta al momento de iniciar el estudio esta orientado a trabajar bajo instrucciones directas de la gerencia administrativa y a ritmos establecidos por la misma, en este momento no se tiene ningún tipo de control de desempeño del personal en ninguna de las áreas.

El personal tiene un nivel de escolaridad entre 3ro primaria y 3ro básico, a excepción del personal de diseño, no existe personas que manejen sistemas de computación. Las edades comprenden entre 30 y 65 años, siendo el promedio de edades de 45 años.

Se encuentran laborando mucho personal por familiaridad y amistad, habiéndose hecho y asignado funciones ajustadas a las personas que se contratan.

No ha existido departamento de recursos humanos, por lo que todos los procesos como reclutamiento, selección, registros de planilla, tramites laborales, son hechos de manera empírica y según las necesidades específicas que se presentan.

1.1.5. Procesos establecidos.

Los procesos existentes en la empresa se generan de manera informal no estando documentados, no habiendo ninguno descrito y adaptándose a diversas situaciones. Cada área define sus actividades de acuerdo a la experiencia del jefe a cargo y es autorizado por el gerente administrativo.

Es importante denotar que en ausencia de procesos definidos se adaptan las actividades a las necesidades diarias siendo los únicos que respetan de cierta forma algún tipo de proceso los siguientes:

- Compra de materias primas
- Elaboración de órdenes de producción.

1.1.6. Contabilidad.

La consolidación de estados financieros para fines fiscales es elaborada por medio de una oficina de contabilidad externa, obteniendo reportes de manera trimestral y anual de parte del contador externo.

El departamento de contabilidad al momento de iniciar el desarrollo del plan se limita a la realización de las actividades detalladas en el inciso 1.1.3; además de sus actividades de emisión de cheques y facturación, consolidan los documentos que envían a la oficina externa de contabilidad de forma mensual.

No existen datos reales de rentabilidad ya que los únicos registros contables son los que se generan externamente y estos presentan algunos gastos ajenos a la operación propia de la empresa; como gastos generados por los propietarios anteriores, estas prácticas con el objetivo de reducir los impuestos.

1.2. Herramientas y Oportunidades

Se describe continuación las herramientas teóricas y prácticas que se emplearan para la elaboración del plan gerencial propuesto, adicionalmente se mencionan y documentan las principales oportunidades que la globalización y apertura de mercados a nivel regional ofrecen para empresas del giro de artes gráficas, basado en los recientes tratados de libre comercio que Guatemala ha firmado con diferentes naciones.

1.2.1. FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (conocido también en inglés como SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats*)).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por en todos los niveles de una empresa y en diferentes análisis tales como producto, mercado, unidad estratégica de negocios, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad para ser incorporadas en el plan de negocios.

Para realizar el análisis FODA se debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Este análisis debe ser hecho por un equipo multidisciplinario de la empresa que permita objetividad en los criterios utilizados.

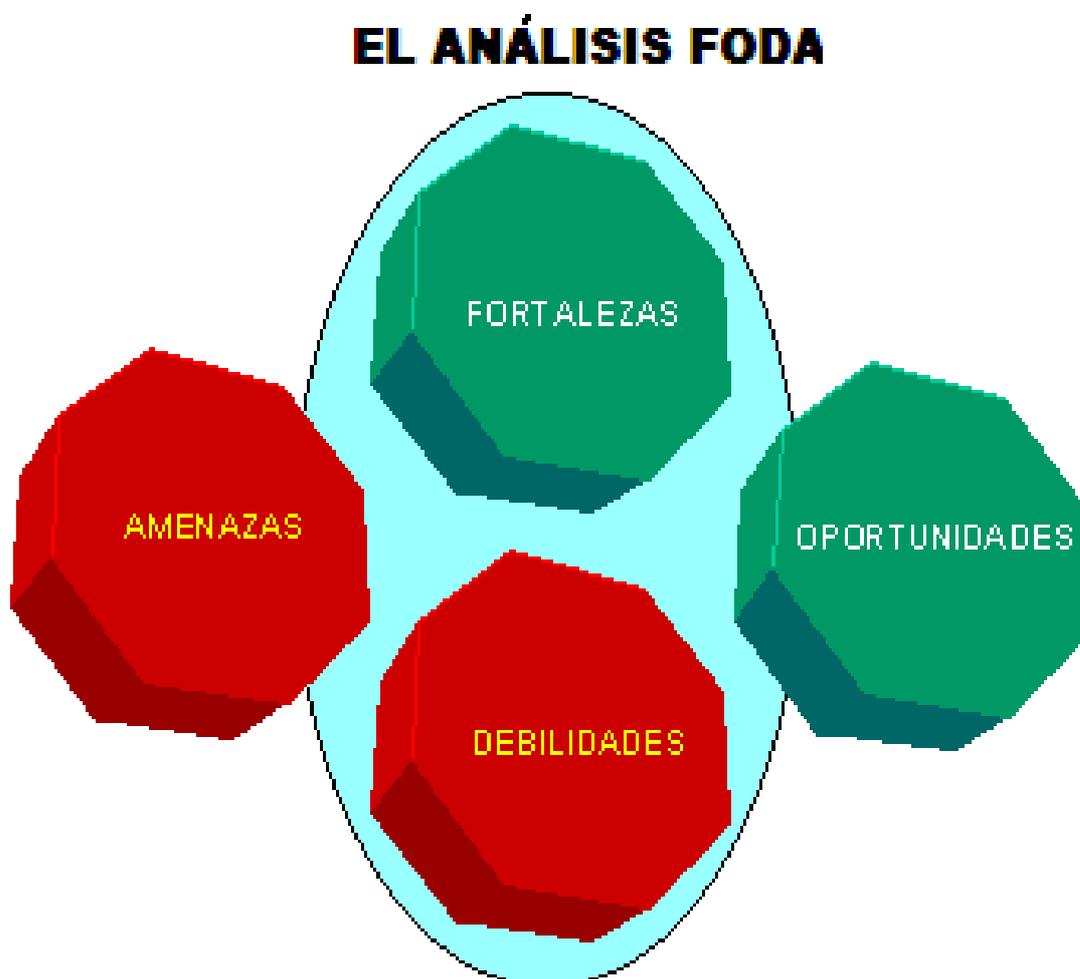
Durante el proceso de ejecución del FODA de la empresa suele identificarse debilidades que no se habían considerado, lo cual invita a tomar desde ese momento acciones inmediatas para corregir, adicionales a las que el plan estratégico gerencial vayan a sugerir para mejoras integrales.

La figura 4 ilustra que el análisis FODA está compuesta por 4 partes, dos de ellas son internas, lo que significa que están bajo el control de la empresa (fortalezas y Debilidades) y las otras dos están fuera del alcance de la organización ya que son originadas por situaciones que no están bajo el control de la empresa (amenazas y oportunidades).

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización en estudio, aspectos sobre los cuales la empresa tiene control.

- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en su entorno y mercado. Desarrollando toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Figura 4 Análisis FODA



1.2.1.1. Fortalezas.

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

1.2.1.2. Oportunidades.

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

1.2.1.3. Debilidades.

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Incluye aquellos recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otras.

1.2.1.4. Amenazas.

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

1.2.2. Tratados de libre comercio Centro Americano

Siendo los tratados de libre comercio importantes mecanismos que las naciones emplean para mejorar las relaciones comerciales de dos o más naciones, donde se ofrece beneficios, como reducción o eliminación de impuestos de importación y/o exportación de bienes de las naciones firmantes.

Este mecanismo aumenta las oportunidades de negocios entre las naciones suscribientes y proporciona la oportunidad a los mercados a obtener, de manera más ágil y económica, nuevas ofertas que mejora finalmente los precios del mercado al aumentar la oferta existente.

Esto permite que muchas industrias guatemaltecas, incluida la de artes gráficas, vean como una oportunidad los tratados de libre comercio que ha suscrito Guatemala con otras naciones. A continuación se definirán los principales tratados de libre comercio y las oportunidades que estas representan para el tipo de industria en estudio.

1.2.2.1. Definiciones.

La globalización ha permitido que Guatemala al igual que muchos países a nivel mundial logre aperturas comerciales conocidas como “acuerdos de libre al comercio”.

En la región centro americana y meso americana, que son las áreas de mayor influencia geográfica para las industrias de artes gráficas de Guatemala, han firmado varios de estos tratados, siendo los más importantes los siguientes:

Tratado de Libre Comercio de América Central y la República Dominicana

El tratado de libre comercio de Centroamérica y la República Dominicana, (*Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement*, DR-CAFTA, en inglés), más comúnmente conocido como CAFTA-RD, suscrito el 30 de junio del 2005, es un tratado de libre comercio. Anteriormente conocido como CAFTA, el tratado originalmente incluía solamente a los Estados Unidos y los países de centroamericanos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua. En el 2005, la República Dominicana entró en las negociaciones y el tratado comenzó a llamarse CAFTA-RD

Este tratado aprobado por Estados Unidos de América y los países centro americanos incluyendo Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana.

El tratado de Libre Comercio México-Triángulo del Norte (Guatemala, El salvador y Honduras)

Suscrito el 29 de junio del 2000, se encuentra enmarcado en una política comercial de apertura. Con el fin de promover la competencia y la eficiencia de los mercados, el acceso a nuevas tecnologías y procesos productivos modernos, la eliminación de obstáculos al comercio, la ampliación de los espacios comerciales, así como propiciar un clima atractivo para la inversión.

1.2.2.2. Oportunidades.

Los tratados de libre comercio suscritos por Guatemala abren la oportunidad de acceso de productos nacionales a mercados de Centro América, México y Estados Unidos.

La posición estratégica de Guatemala en medio de estos países, la infraestructura, la mano de obra calificada y los costos locales son propicios para ofertar competitivamente productos del mercado de artes gráficas, los productos de empaque y promocionales de las industrias de cada país incluido en los tratados de libre comercio.

1.2.3. Zonas Francas

Dentro de los mecanismos que muchos países denominados en vías de desarrollo han adoptado, basados en los acuerdos internacionales de regulación de mercados, se ha creado el modelo de Zonas francas, mismo que representa oportunidades para la industria de artes gráficas, a continuación se definirá esta modalidad y sus incentivos así como las oportunidades que representa para la empresa en estudio.

1.2.3.1. Definiciones.

Una zona franca (también denominada *zona económica libre*) es un territorio delimitado de un país donde se goza de algunos beneficios tributarios, como el no pago de derechos de importación de mercancías o el no cobro de algunos impuestos. Muchos gobiernos de países establecen zonas francas en regiones apartadas o extremas, con el fin de atraer capitales y promover el desarrollo económico de la región.

En las zonas francas suelen crearse grandes centros de compra y se instalan con frecuencia, también, industrias maquiladoras o almacenes especiales para la mercancía en tránsito.

A veces son llamadas puertos libres, por una analogía con los puertos libres conocidos desde hace mucho tiempo: los puertos libres de tasas aduaneras o con regulaciones de tasas favorables. A menudo los puertos libres son parte de las zonas económicas libres.

En Guatemala todas las empresas que se sitúen en la zona franca, están exentas del pago de impuestos, derechos, contribuciones y cualquier gravamen fiscal o municipal creados o por crearse, de todas las mercancías, equipos, maquinaria, accesorios y demás bienes que se destinen para sus operaciones dentro de la Zona Franca.

Adicionalmente, las empresas que se instalen y operen en la Zona Franca, estarán exentas del pago del Impuesto sobre la Renta, durante los primeros 12 años, computados a partir del inicio de sus operaciones. Atrayendo empresas multinacionales a la región centro americana que posee en cada uno de los países (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Republica Dominicana y México) zonas Francas con empresas industriales de diversos sectores.

1.2.3.2. Oportunidades.

El crecimiento industrial que la zona Franca ha generado en toda la región centro americana, ofrece un mercado muy atractivo de material de empaque impreso para las empresas industriales instaladas en Zona Franca tales como Farmacéuticas, alimenticias, textiles, entre otras. El consumo principal de productos impresos se puede resumir así:

- Etiquetas identificadoras

- Estuches

- Etiquetas colgantes

- Folletos

- Insertos o instructivos

- Etiquetas autoadhesivas

La zona franca constituye un mercado de productos de alto consumo para la industria de las artes gráficas en Guatemala.

Los países de la región con más alto índice de empresas instaladas en Zona Franca son: El Salvador, Nicaragua, Honduras, República Dominicana y México.

Existe ya una red logística importante entre estas regiones que permite el transporte de insumos y productos para las industrias de zona franca de estos países, que buscan abastecerse de sus materias primas y secundarias de forma económica y eficiente, sustituyendo sus abastecimiento desde los estados unidos de Norteamérica por productos de la región. Siendo esta la mayor oportunidad de ofertar.

1.2.4. Fundamentos de Six Sigma.

Six Sigma (o 6 Sigma) es una metodología de *gestión de la calidad*, centrado en el *control de procesos* cuyo objetivo es lograr disminuir el número de “defectos” en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 “defectos” por millón de instancias u oportunidades, entendiéndose como “defecto”, cualquier instancia en que un producto o un servicio no logran cumplir los requerimientos del cliente.

Obtener 3,4 defectos en un millón de oportunidades es una meta bastante ambiciosa si se considera que normalmente en un proceso el porcentaje de defectos es cercano al 10%, o sea 100.000 defectos en un millón de instancias. 3,4 defectos en un millón de oportunidades es casi decir “cero defectos”.

La letra griega “Sigma” (σ) es utilizada en estadística para denominar la desviación estándar (medida de dispersión de los datos respecto al valor medio). Mientras más alto sea el “Sigma” y, consecuentemente, menor la desviación estándar, el proceso es mejor, más preciso y menos variable. En estadística el valor de 6 Sigma corresponde a 3,4 defectos por millón (3.4 DPM).

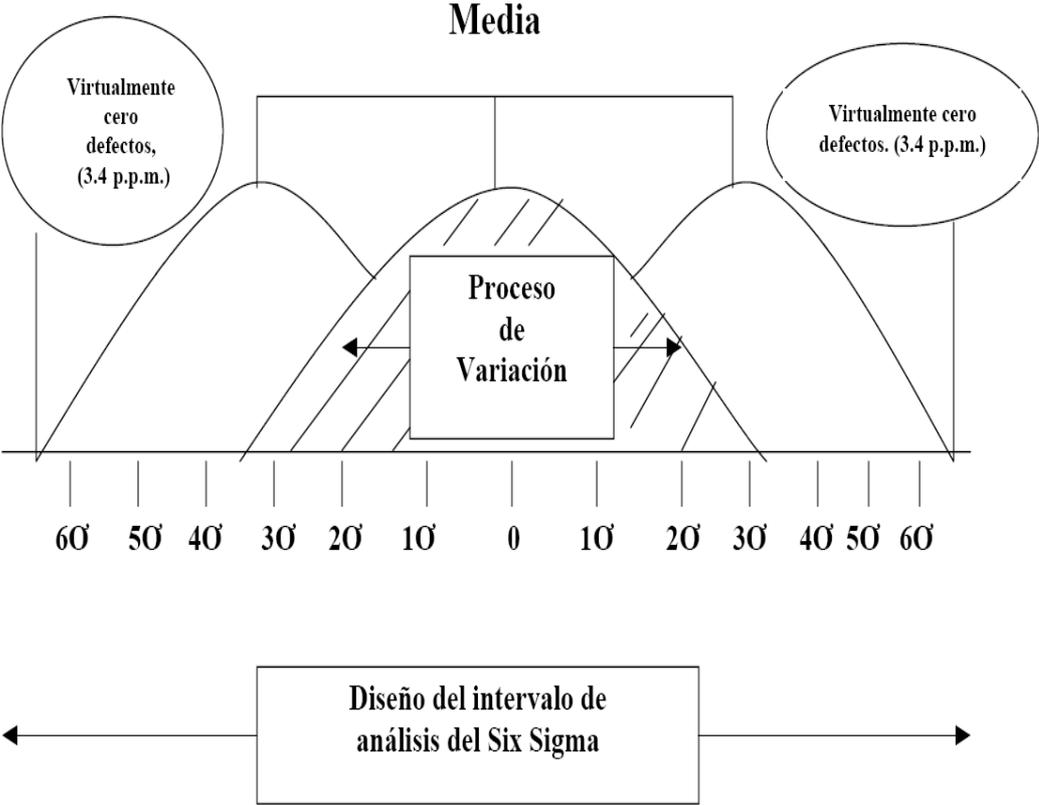
El método

La Sigma (σ) es una letra tomada del alfabeto griego utilizado en estadística como una medida de variación. La metodología 6 σ se basa en la curva de la distribución normal (para conocer el nivel de variación de cualquier actividad), que consiste en elaborar una serie de pasos para el control de calidad y optimización de procesos industriales.

En este método se busca controlar el proceso de manera que los límites de tolerancia del mismo sean tan alejados de la media del proceso que garanticen una variación mínima aceptable, con lo que se consigue que el índice de defectos sea muy bajo.

En aspectos gerenciales también ayuda a asegurar que las metas y objetivos estén bajo control asegurando que la media de estos planes y sus rangos de tolerancia no se salgan de control (Figura 5)

Figura 5 Diagrama de 6 σ



El objetivo principal del método es buscar minimizar los efectos contrarios ocasionados por los costos de la baja calidad, los principales efectos causados por esta baja calidad son:

- Fallas internas, de los productos defectuosos;
- Re trabajo y problemas en el control de materiales.
- Fallas externas; devoluciones de productos; garantías y penalizaciones.

Debido a esto, se decide aplicar la metodología 6σ en los procesos industriales para prevenir el costo de baja calidad y con ello tener procesos, productos y servicios eficientes.

La metodología del Six-Sigma permite hacer:

- Comparaciones entre negocios, productos,
- Procesos y servicios similares o distintos.
- Proporciona herramientas para conocer el nivel de calidad de la empresa y al mismo tiempo provee dirección con respecto a los objetivos de crecimiento de la empresa.

A nivel mundial, la mayoría de los países industrializados aplican la metodología Six-Sigma.

Beneficios

Un estudio elaborado en 1997 demostró que las mejores compañías en su clase tienen los niveles de calidad 6σ . Una compañía que no utiliza la metodología 6σ , gasta en promedio 10% de sus ganancias en reparaciones externas e internas, en cambio una compañía que aplica la metodología gasta en promedio 1% de sus ganancias en reparaciones externas e internas.

Sistemas de Calidad

Para alcanzar *Six-Sigma*, se deben utilizar ciertos parámetros (control de calidad total, cero defectos, procedimientos de ISO-9000 (procedimientos a nivel mundial de calidad del producto, control estadístico de procesos y técnicas estadísticas).

Misión del *Six-Sigma* La misión del 6σ es proporcionar la información adecuada para ayudar a la implementación de la máxima calidad del producto o servicio en cualquier actividad, así como crear la confianza y comunicación entre todos los participantes, debido a que la actividad del negocio parte de la información, las ideas y la experiencia, y esto ayuda a elevar la calidad y el manejo administrativo.

Niveles de Aplicación

El *Six-Sigma* es un programa que se define en dos niveles:

- operacional y
- gerencial.

En el nivel operacional se utilizan herramientas estadísticas para elaborar la medición de variables de los procesos industriales con el fin de detectar los defectos (el 6σ tiene un rango de 3.4 defectos por cada millón).

El nivel gerencial analiza los procesos utilizados por los empleados para aumentar la calidad de los productos, procesos y servicios.

Componentes básicos para el programa de calidad *Six-Sigma*.

- Definir el producto y servicio.
- Identificar los requisitos de los clientes.
- Comparar los requisitos con los productos.
- . Describir el proceso.
- Implementar el proceso.
- Medir la calidad y producto.

Las medidas de calidad deben contener las siguientes características:

- Los procesos de producción pueden utilizar el error de tolerancia.
- Detectar los defectos por unidad (DPU).
- Herramientas de mejora de la calidad

- Diagrama de Flujo de Procesos; con el cual se conocen las etapas del proceso por medio de una secuencia de pasos, así como las etapas críticas.
- Diagrama de Causa-Efecto; es utilizado como lluvia de ideas para detectar las causas y consecuencias de los problemas en el proceso.
- Diagrama de Pareto; se aplica para identificar las causas principales de los problemas en proceso de mayor a menor y con ello reducir o eliminar de una en una (empezando con la mayor y después con las posteriores o con la que sea más accesible).
- Histograma; con el cual se observan los datos (defectos y fallas) y se agrupan en forma de gauss conteniendo los límites inferior y superior y una tendencia central.
- Gráfica de Corrida; es utilizada para representar datos gráficamente con respecto a un tiempo, para detectar cambios significativos en el proceso.
- Gráfica de control; se aplica para mantener el proceso de acuerdo a un valor medio y los límites superior e inferior.
- Diagrama de Dispersión; con el cual se pueden relacionar dos variables y obtener un estimado usual del coeficiente de correlación.
- Modelo de Regresión; es utilizado para generar un modelo de relación entre una respuesta y una variable de entrada.

Dentro de los beneficios que se obtienen del Six Sigma están: mejoramiento de la rentabilidad y la productividad. Una diferencia importante con relación a otras metodologías es la orientación al cliente.

El proceso Six Sigma se caracteriza por 5 etapas bien definidas:

- Definir el problema o del defecto
- Medir y recopilar datos
- Analizar datos
- Mejorar
- Controlar

1.2.5. Principio de Pareto.

El Principio de Pareto es también conocido como La Regla de 80/20. Se llama así por su descubridor, Vilfredo Pareto.

Pareto observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los "pocos de mucho" y los "muchos de poco". Observaba que el 20% de la gente tenía 80% de poder político y la abundancia económica, mientras que el otro 80%, "las masas" compartía el 20% restante de la riqueza y tenía poca influencia política. (Por supuesto, estos porcentajes son aproximaciones, no cifras rígidas).

El Principio dice que el 20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo cuenta para el 20% de los efectos.

El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades. Se muestra un ejemplo del diagrama de Pareto en la figura 6.

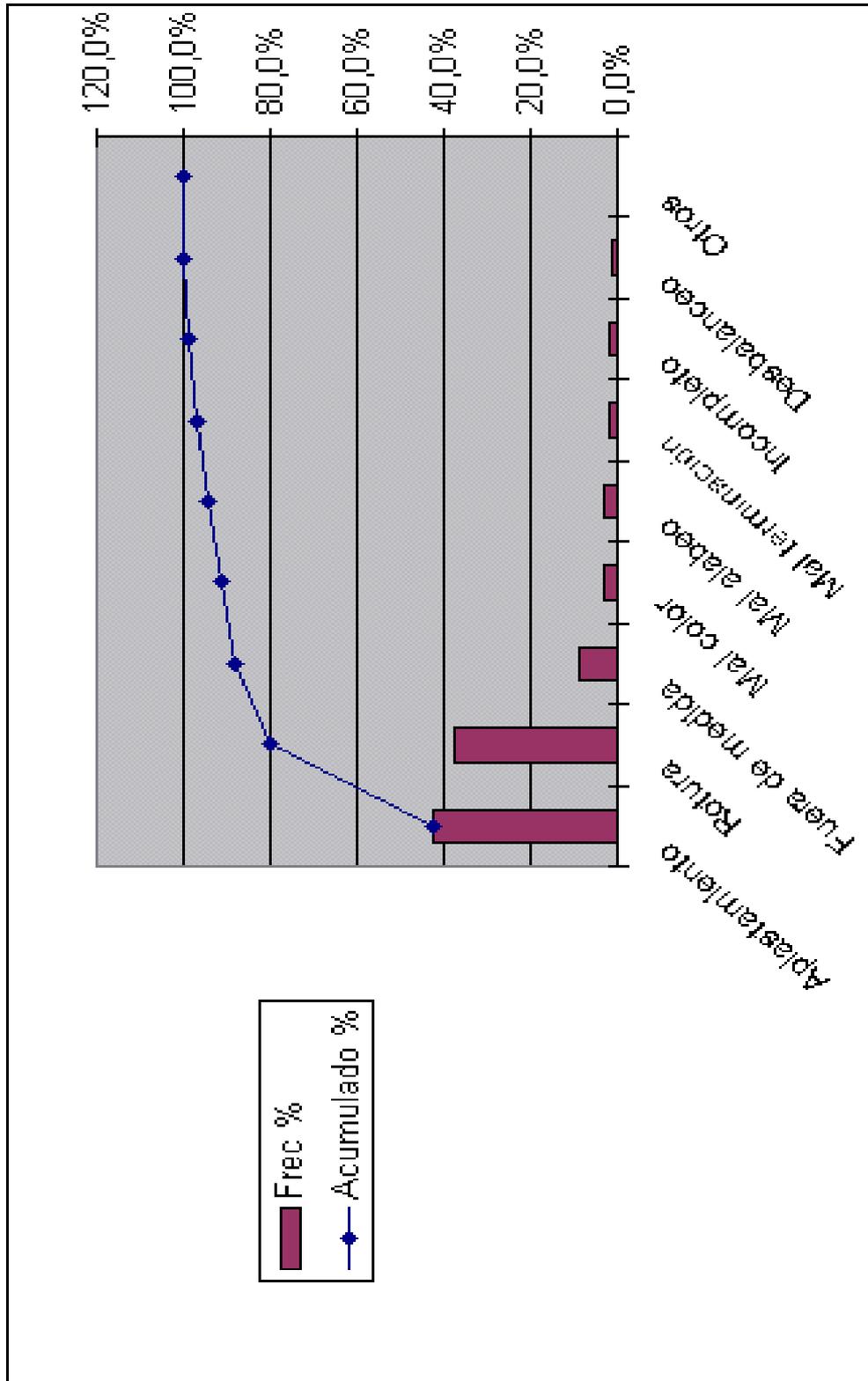
En este ejemplo se mide los principales defectos para determinar cuáles son los más críticos y así determinar aquellos que deben ser mejorados para causar un impacto importante en la operación.

Un equipo puede utilizar la Gráfica de Pareto para varios propósitos durante un proyecto para lograr mejoras:

- Para analizar las causas
- Para estudiar los resultados
- Para planear una mejora continua

Las Gráficas de Pareto son especialmente valiosas como fotos de “antes y después” para demostrar qué progreso se ha logrado. Como tal, la Gráfica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa.

Figura 6 Diagrama de Pareto



2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para la ejecución de un plan de expansión, es importante partir de un análisis de la situación actual que permita generar un diagnóstico de las diferentes áreas funcionales de la empresa, con el fin de identificar las principales áreas que necesitan ser mejoradas, partiendo de los hallazgos y diagnósticos en este capítulo.

En los siguientes capítulos se presentará una propuesta en forma de plan gerencial que permita optimizar las áreas que lo requieran y se aprovecharan las fortalezas existentes al momento del diagnóstico.

2.1. Análisis de las ventas

Entender el comportamiento histórico de las ventas hasta el momento de iniciado el análisis, permite formar un panorama objetivo sobre la situación actual en materia comercial de la empresa en estudio.

Por esa razón que se presentaran las tendencias actuales, las ventas históricas del año desde que la empresa ha sido absorbida por la nueva corporación y también se presentara en análisis de pareto, listando finalmente los clientes principales que representan el 80-20 para la empresa.

En esta parte del diagnóstico se pretende entender cómo ha evolucionado la empresa a lo largo del tiempo y cuál es la tendencia actual que tiene de manera de conocer claramente si debe o no hacerse cambios a las estrategias comerciales que actualmente se manejan.

Tiene especial importancia revisar las tendencias partiendo del cambio de propietarios para conocer si este importante cambio a nivel organizacional ha afectado el comportamiento de las ventas de la empresa. Para este análisis se tomara como base los datos mostrados en la recopilación histórica de los antecedentes de la empresa al iniciar la elaboración de este plan, para referencia de los datos a utilizar se debe revisar tablas, gráficas y notas sobre el tema en el capítulo 1.

2.1.1. Tendencias.

Basado en los datos presentados en el capítulo anterior como antecedentes históricos del comportamiento de las ventas (ver inciso 1.1.2.1 del capítulo 1), en la figura 7 se presenta una gráfica de tendencia lineal de la empresa desde sus inicios,

La tendencia mostrada a lo largo de los años marca un crecimiento. Sin embargo llama la atención en la gráfica el comportamiento especial de los últimos 3 años; para profundizar en este período especial se deberá inferir el valor real al que se espera terminar el año 2006 (año 14).

Al revisar los datos proporcionados en el capítulo 1 se puede observar los datos de ventas hasta el mes de septiembre del 2006. Basados en la tendencia del año se infiere el resultado del año 2006 para ver si esto cambia la tendencia que se muestra en la figura 7.

Figura 7 Tendencia de las ventas

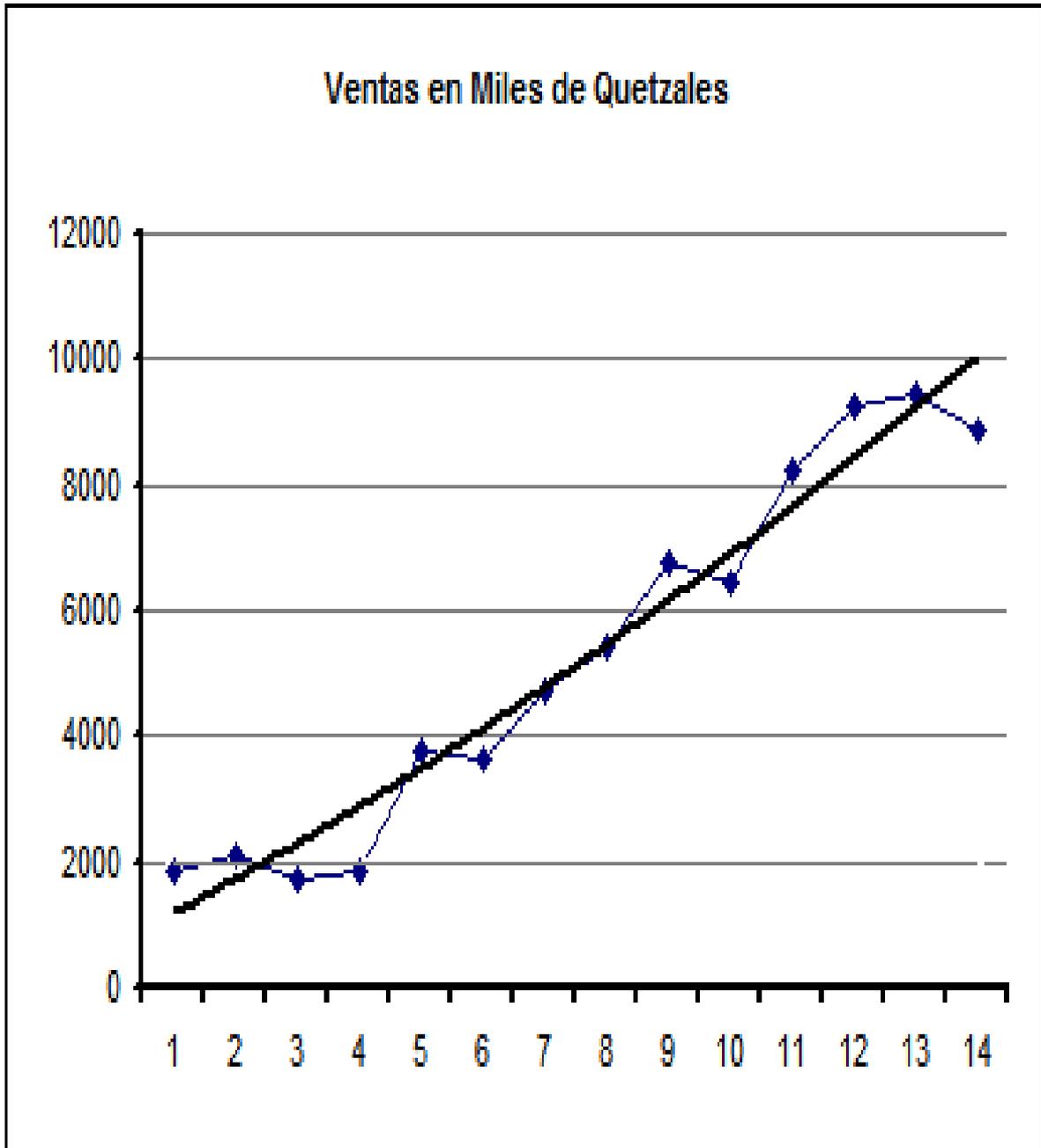
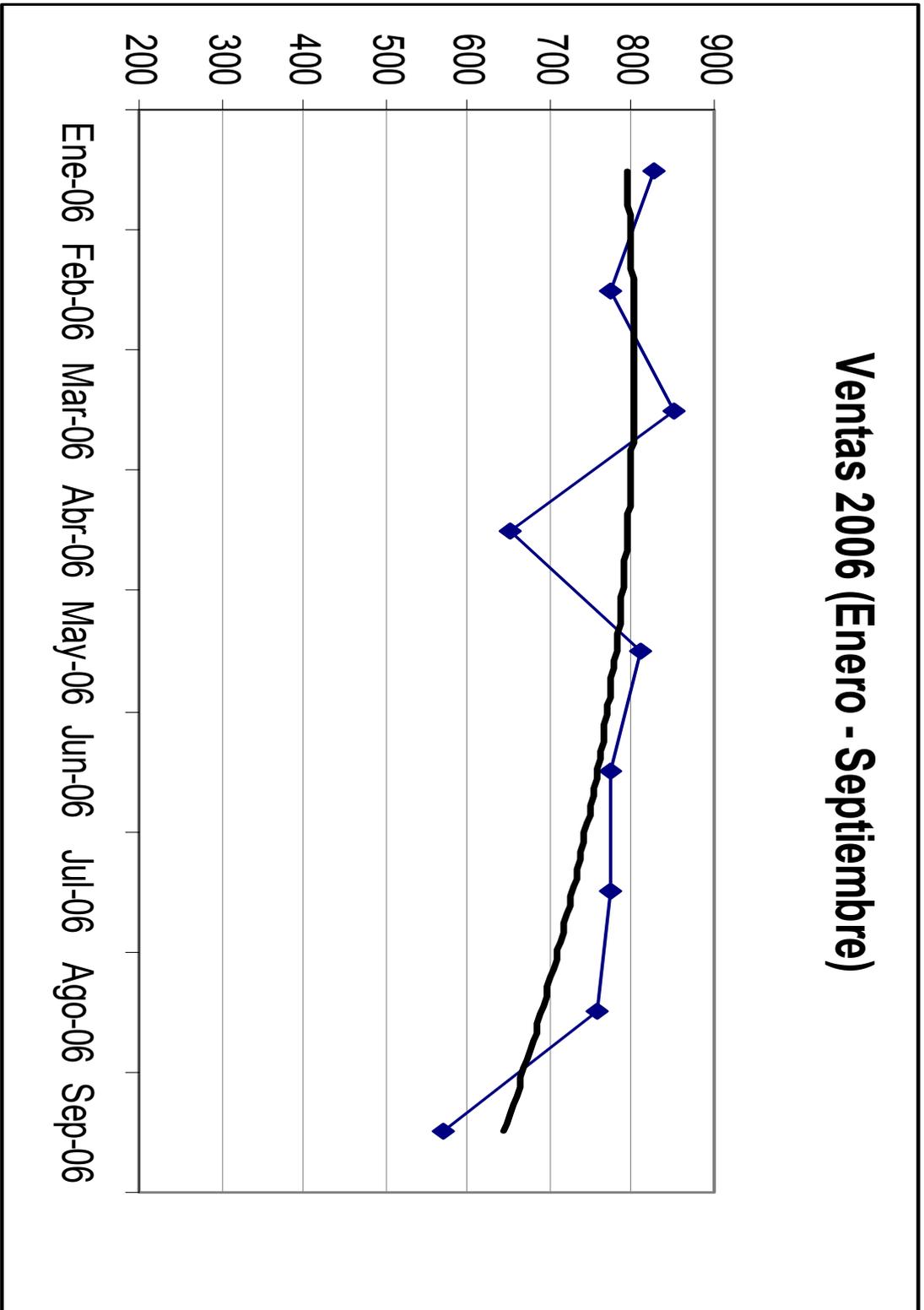


Figura 8 Tendencia Plinomial del 2006



Para inferir valores se realiza nuevamente una línea de tendencia ajustándola a la función que mejor se ajusta a los datos de la distribución que representan, concluyendo que se presenta una distribución de tipo polinomio, usando entonces una gráfica de este tipo para inferir el bimestre faltante, como se muestra en la figura 8

Analizando las tendencias mostradas se infieren los meses restantes de noviembre y diciembre, de manera descendente.

Los datos son incluidos en la tabla III que finalmente nos muestra una proyección del 2006 ligeramente por encima de los Q8,500,000, casi 1 millón menos que los dos años anteriores (2004 y 2005), mostrando que ha impactado las ventas desde que se la compañía multinacional adquirió la litografía.

Este fenómeno invita a estudiar de manera directa el comportamiento de los clientes determinando si el cambio de propietario ha motivado a que algún o algunos clientes hayan preferido cambiar de proveedor de impresos durante este año.

En la tabla III se analiza las ventas registradas reales y se infiere mediante correlación matemática los meses de noviembre y diciembre del año en que se inicia el estudio. Al final se obtiene el pronóstico final del año para seguir con el análisis del último período.

Con este dato inferido se puede entonces graficar de manera independiente los últimos 3 años usando igualmente una línea de tendencia polinomial, según se muestra en la figura 9, donde claramente se observa el comportamiento descendente de las ventas.

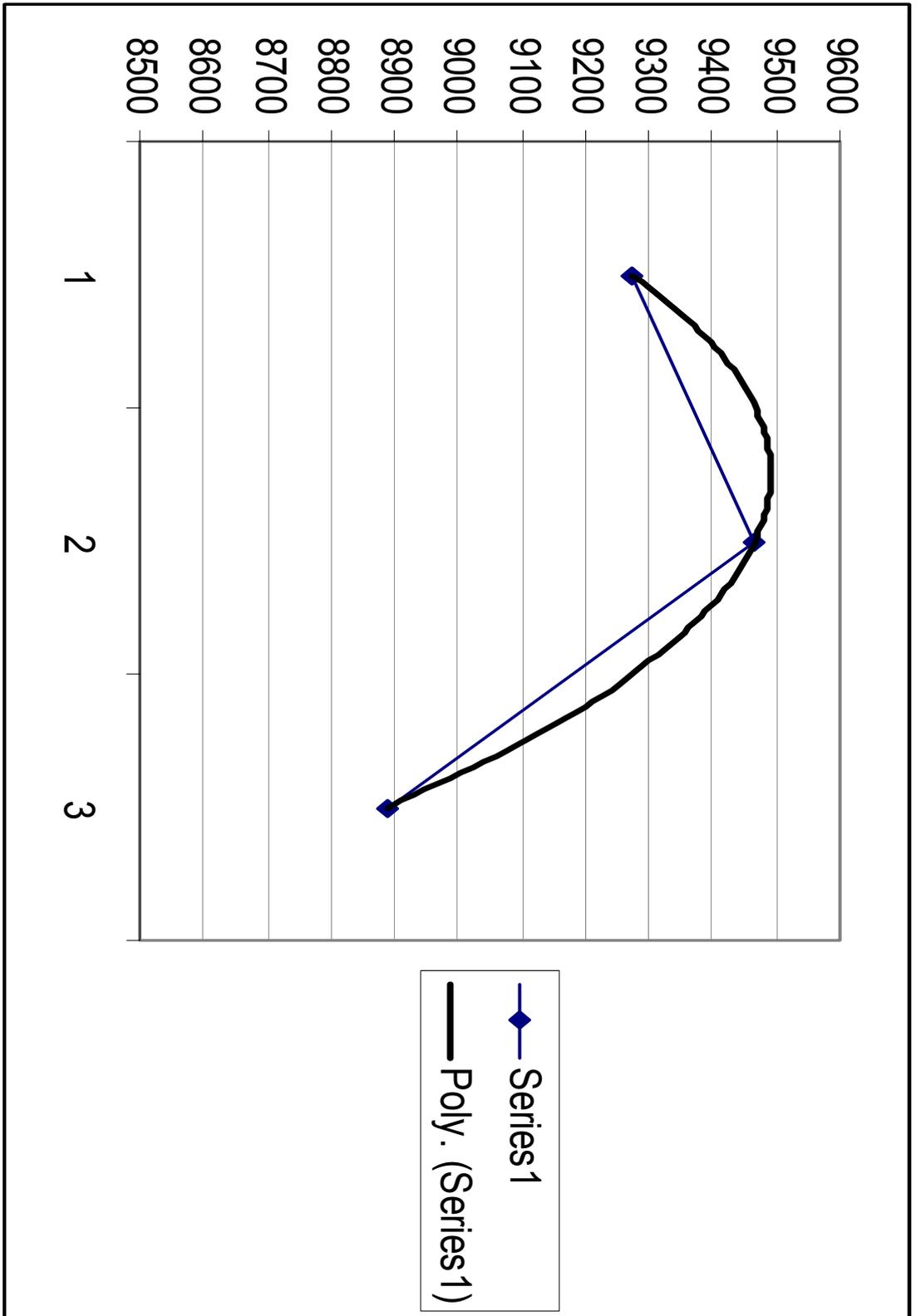
Tabla III Volumen de las ventas mensuales

Mes	Venta **
Ene-06	Q829
Feb-06	Q775
Mar-06	Q850
Abr-06	Q650
May-06	Q811
Jun-06	Q775
Jul-06	Q772
Ago-06	Q758
Sep-06	Q570
Oct-06	Q610
Nov-06*	Q580
Dic-06*	Q540
Total*	Q8520

*Meses inferidos por tendencia

** Valores en miles de Quetzales.

Figura 9 Tendencia de últimos tres años



2.1.1.1. Ventas.

La empresa a lo largo de los 14 años de fundación al momento de iniciar el estudio, posee en su base de datos un total de 108 clientes que han efectuado compras en el año en estudio. Estos clientes por solicitud de la empresa en estudio se identificaran en lo consiguiente por sus códigos.

Para tener una base sólida y analizar las características y comportamiento comercial de la cartera de clientes de le empresa se listaran las ventas de los 62 clientes quienes representan el 99% del volumen de ventas de la empresa. Estos datos están contenidos en la Tabla IV; para facilitar los análisis respectivos se incluyen los porcentajes de contribución de cada cliente al volumen de ventas total de la empresa en el mismo período.

2.1.2. Análisis de Pareto

Utilizando el principio de Pareto se analizan los clientes, para lo cual se listan los mismos pero de manera descendente de acuerdo al porcentaje de contribución de las ventas respecto al volumen total de la empresa.

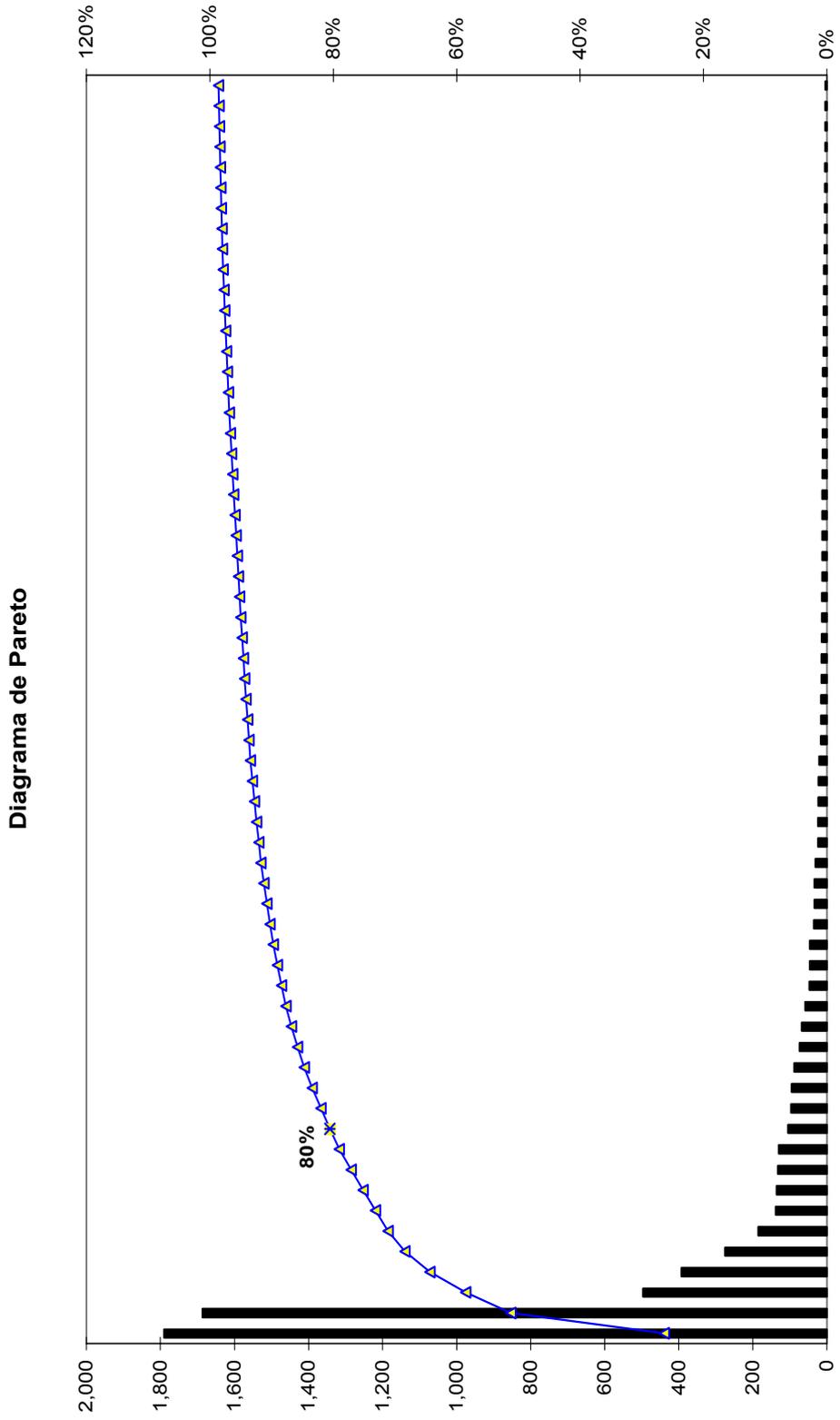
La tabla IV muestra las ventas y su porcentaje de contribución. El principio de Pareto dice que el 20% de las causas producen el 80% de los efectos.

Para apreciar este teorema se muestra en la Figura 10 el diagrama de Pareto, pudiendo identificarse que los primeros 11 clientes aportan el 80% del total de las ventas y permitiendo identificar los principales clientes para los planes y estrategias que este importante hallazgo pueda facilitar.

Tabla VI Ventas mensuales por clientes

CODIGO	Ene-2006	Feb-2006	Mar-2006	Abr-2006	May-2006	Jun-2006	Jul-2006	Ago-2006	Sep-2006	ACUMULADO	%
1	828	775	851	650	811	775	773	757	570	6,789	26%
2	267	109	302	155	250	265	138	181	124	1,790	25%
3	162	124	188	145	222	201	244	210	189	1,686	7%
4	42	130	32	38	56	46	83	44	27	497	6%
5	90	0	45	123	13	13	14	62	12	393	1%
6	37	11	53	5	0	13	18	36	26	97	4%
7	4	24	34	20	8	34	0	13	0	132	2%
8	0	58	2	10	26	25	30	8	23	186	3%
9	0	67	21	3	4	8	14	4	17	138	2%
10	0	0	0	29	24	11	24	0	0	89	1%
11	8	37	10	3	51	5	15	13	2	136	2%
12	0	0	11	33	0	35	0	17	0	130	2%
13	49	0	31	0	7	0	0	0	2	105	2%
14	0	16	16	4	16	0	16	0	0	68	1%
15	31	42	22	0	0	0	11	0	11	95	1%
16	0	1	1	2	22	7	67	0	0	59	1%
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	74	1%
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
19	8	7	6	2	6	5	4	5	5	47	1%
20	0	21	0	0	0	5	6	8	7	46	1%
21	0	0	0	0	28	0	0	20	0	48	1%
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
23	0	8	4	1	7	0	8	8	0	35	1%
24	10	0	0	0	4	0	10	0	0	24	0%
25	2	0	17	3	7	5	0	0	0	34	1%
26	14	0	0	8	0	10	12	0	0	34	0%
27	10	0	0	10	0	0	0	0	0	31	0%
28	0	0	0	0	13	0	5	9	0	14	0%
29	0	0	0	10	0	0	0	0	0	13	0%
30	2	0	1	5	9	0	2	1	2	21	0%
31	0	1	1	0	0	0	0	0	0	24	0%
32	22	2	0	4	0	0	0	0	2	24	0%
33	0	0	17	4	0	0	0	0	0	24	0%
34	1	0	2	0	0	0	0	6	0	9	0%
35	0	23	0	0	4	0	3	3	3	23	0%
36	0	0	0	14	0	2	0	0	0	16	0%
37	0	16	0	0	0	0	10	0	0	16	0%
38	0	0	6	0	0	0	0	0	4	13	0%
39	5	0	0	0	0	4	4	11	0	15	0%
40	0	0	0	4	0	11	0	2	0	10	0%
41	0	0	0	0	3	0	5	0	0	10	0%
42	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0%
43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0%
44	13	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0%
45	13	0	0	0	0	0	1	5	0	13	0%
46	0	4	0	0	3	0	0	0	0	13	0%
47	0	0	3	0	0	0	0	2	0	12	0%
48	7	10	2	0	0	0	0	0	12	12	0%
49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0%
50	0	3	0	4	5	0	0	0	0	11	0%
51	0	0	0	0	0	0	0	11	0	10	0%
52	0	12	0	0	0	0	0	0	0	9	0%
53	0	0	0	0	0	0	0	3	0	5	0%
54	10	0	0	0	2	0	0	0	0	5	0%
55	0	0	0	3	0	0	0	0	0	9	0%
56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0%
57	0	0	5	0	0	0	0	3	0	7	0%
58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0%
59	1	1	2	0	1	0	0	0	0	6	0%
60	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	0%
61	0	0	0	0	0	6	0	0	0	6	0%
62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

Figura 10 Diagrama de Pareto



2.1.2.1. Principales clientes.

Gracias al principio de Pareto se identifican de manera clara los 11 clientes principales los cuales son listados en Tabla V; están ordenados de forma descendente de acuerdo al porcentaje de contribución de cada uno.

Tabla V Principales Clientes de la empresa

CODIGO	ACUMULADO	%
101014	1,790	26%
106006	1,686	25%
106008	497	7%
102002	393	6%
101015	97	1%
101006	275	4%
104007	132	2%
102004	186	3%
104001	138	2%
101023	89	1%
101007	136	2%
		80%

Luego de analizar los clientes y la sus contribuciones a las ventas de la empresa, se logra determinar el “alto riesgo” que la empresa tiene ya que solo 2 clientes representan más del 50% de las ventas, siendo critico diversificar el riesgo de la cartera de clientes.

También se puede notar según la tabla IV como clientes que compraron durante el primer trimestre del 2006 dejaron de comprar en los últimos 3 trimestres del año, lo cual muestra que prefirieron dejar de comprar a la empresa. Lo que representó el descenso de ventas que se pudo analizar en el inciso 2.1.1.

2.2. Organización y Recursos Humanos

La empresa en el momento de iniciar este estudio tenía una estructura organizacional sin definir de manera formal según se describe en el capítulo uno, por lo que fue necesario analizar la manera de trabajar y analizar los niveles jerárquicos existentes y las líneas de reporte en la práctica. Con base en esto se denota que desde Febrero 2006 todas las áreas fueron instruidas a reportar a la gerencia administrativa.

Previo a este cambio la persona que fue nombrada como gerente administrativo, ocupaba la gerencia de producción. La gerencia general la llevaba el antiguo dueño, también la gerencia de ventas era llevada por un familiar del antiguo propietario.

Al concretarse el cambio, el gerente administrativo decidió mantener los departamentos de producción reportándole de manera directa y añadir los otros departamentos como subalternos, de forma que creó una organización poco funcional al centralizar todas las decisiones en él.

2.2.1. Estructura Organizacional

La estructura que se encontró y se define en la figura 3 y se describe en el capítulo uno es fruto del cambio de administración y el nombramiento del gerente administrativo. Para entender y diagnosticar la situación es importante describir lo encontrado en la investigación de campo realizada por entrevistas a los involucrados y por documentos históricos que detallan el proceso de compra de la empresa y las directrices tomadas.

Previo a este cambio de propiedad de la empresa, la persona que luego fuera nombrada como gerente administrativo, ocupaba la gerencia de producción. La gerencia general la llevaba el antiguo dueño, también la gerencia de ventas era llevada por un familiar del antiguo propietario.

Al concretarse el cambio, el gerente administrativo decidió mantener los departamentos de producción reportándole directamente y sumar a sus líneas de reporte los nuevos departamentos administrativos y comerciales de la empresa que anteriormente no estaban bajo su dirección.

2.2.1.1. Análisis.

Al momento del estudio no existen procesos y procedimientos claramente definidos; la organización de actividades, procesos administrativos y productivos son definidos exclusivamente por la gerencia administrativa de la empresa.

Existe dualidad de reportes dado que personal de producción que teóricamente reportan al Jefe de producción, en la práctica reportan y reciben instrucciones directas de la gerencia administrativa. Se pudo apreciar también que gran parte de las funciones asignadas a las posiciones

actuales están diseñadas de manera particular para cada persona que la ocupa y no diseñadas para las necesidades de la empresa.

Los resultados de la estructura con la que se está trabajando son:

- Mala distribución de funciones.
- Retraso en decisiones y aprobaciones.
- Tiempo ocioso en todas las áreas por falta de asignación de tareas o en espera de autorizaciones por la gerencia administrativa.
- Falta de un objetivo común.
- Deficiencia en servicio al cliente.

Otras características de la actual administración es que se ha contratado mucho personal con grados familiaridad entre ellos, lo cual propicia conflictos de intereses.

2.2.1.2. Riesgos.

Por el tipo de estructura organizacional y forma en que se maneja el recurso humano se pueden notar los siguientes riesgos:

- La Gerencia Administrativa es un punto de articulación; en su ausencia los procesos se paran, debido a que nada es realizado sin la aprobación directa de la gerencia administrativa, eso incluye el servicio al cliente, compras de insumos, mensajeros, etc.
- Al ser contratados muchos familiares o amigos, podrían existir conflictos de intereses en la ejecución diaria de funciones.
- Algunas posiciones pueden estar subutilizadas al no existir una adecuada distribución de funciones.
- Clima laboral poco agradable.
- Baja productividad.
- Desorganización.
- Incumplimiento en compromisos adquiridos con clientes y no respaldados por la Gerencia administrativa.
- Falta de compromiso.
- Entre otros.

2.3. Análisis de áreas administrativas

Es indispensable determinar de acuerdo a los antecedentes recopilados en el capítulo uno como está la situación de las áreas administrativas de la empresa, para definir las áreas de mejora y en los próximos capítulos asegurar que se corrigen las áreas con deficiencias, este análisis incluirá el área de contabilidad, las finanzas de la empresa, los sistemas de inventario y los sistemas informáticos.

2.3.1. Contabilidad

La contabilidad es llevada de manera externa, se tiene personal interno en área de contabilidad que realiza las funciones siguientes:

- Cuentas por Cobrar.
- Cuentas por Pagar.
- Registro y documentación de operaciones contables previo a enviarse mensualmente al contador externo.

El hecho de no tener estados financieros actualizados y oportunamente como se menciona en el inciso 1.1.6, no permite tomar medidas oportunas para optimizar los resultados de la empresa y el adecuado control de gastos de la empresa.

Las ausencias principales de información contable la conforman; los estados financieros y el control presupuestario.

2.3.2. Finanzas

La empresa en aspecto financiero ha podido mantener un respaldo financiero autónomo, garantizando las operaciones y respaldando los compromisos, aunque en relación con el flujo de caja este se ha visto afectado por las diferencias tan grandes mostradas entre las cuentas por cobrar que exceden los 180 días y las cuentas por pagar que no exceden los 30 días.

2.3.2.1. Cuentas por cobrar.

Importante destacar que la situación actual en cuentas por cobrar supera los Q3,872,000 mientras que la recuperación promedio mensual no supera los Q 700,000 haciendo un promedio de 166 días de recuperación de cartera.

La tabla de los principales clientes en relación a sus saldos vencidos se muestra en tabla VI. Se puede notar que la baja recuperación se debe a que el cliente principal tiene saldos pendientes de pago a más de 180 días y representa el 43.58% del total de la cartera pendiente de pago.

Es importante notar que el 80% de la cartera pendiente de cobro lo representan tan solo los primeros 5 clientes listados en tabla VI.

2.3.3. Control del inventario.

Los inventarios al momento del estudio no están registrados, existen un control de existencias, mas no está registrado contablemente el valor de los inventarios, tanto las importaciones como las compras de materiales son registrados como gasto una vez ingresa la factura del proveedor.

2.3.3.1. Sistemas de inventario.

El control de existencias es a través de tarjetas, en las cuales el bodeguero registra ingreso y salidas de materiales mediante documentos denominados “vales” los cuales no llevan una numeración consecutiva, debido a que distinto personal puede solicitar el material según sus requerimientos de producción.

El principal riesgo que representa esta ausencia real de controles son:

- Propicia el desperdicio.
- Controles ineficientes de existencias.
- Probabilidad de robo.
- Riesgo de obsolescencia.
- Proceso inadecuado de abastecimiento.

Tabla VI Reporte de antigüedad de saldos

REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS								
CODIGO	Credito 60 dias	61-90	91-120	121-180	181-xxx	TOTAL	%	% acumulado
TOTALES	368,074.74	792,704.02	773,278.46	387,208.66	1,551,453.69	3,872,719.57	100.00	
101014	57,002.43	42,435.51	215,447.54	285,733.41	1,086,942.92	1,687,561.81	43.58	43.58
101015	58,628.10	306,180.42	109,582.54	35,530.00	48,292.00	558,213.06	14.41	57.99
106006	-	178,153.38	251,814.92	22,367.09	1,893.00	454,228.39	11.73	69.72
106021	121,995.08	127,166.10	8,621.59	-	-	257,782.77	6.66	76.37
101013	-	-	-	-	146,727.77	146,727.77	3.79	80.16
104001	6,763.18	26,742.59	76,972.26	-	544.91	111,022.94	2.87	83.03
101023	-	8,026.06	19,498.49	18,306.04	60,112.28	105,942.87	2.74	85.77
106022	13,956.04	1,156.81	45,883.00	-	-	70,995.85	1.83	87.60
102004	36,059.60	2,149.74	-	668.93	-	49,969.02	1.29	88.89
101020	-	-	-	-	43,804.85	43,804.85	1.13	90.02
104015	21,754.40	19,159.70	-	-	-	40,914.10	1.06	91.08
106002	22,637.50	-	-	-	-	22,637.50	0.58	91.66
106024	-	6,177.94	16,367.53	-	-	22,545.47	0.58	92.24
106011	-	9,000.00	-	-	11,149.00	20,149.00	0.52	92.76
101017	-	18,641.23	-	-	-	18,641.23	0.48	93.25
106012	-	-	-	-	18,640.00	18,640.00	0.48	93.73
103008	-	-	-	-	15,825.00	15,825.00	0.41	94.14
107001	3,969.74	4,670.00	6,870.00	-	-	15,509.74	0.40	94.54
110002	-	-	-	-	15,200.00	15,200.00	0.39	94.93
103006	-	-	-	-	15,000.00	15,000.00	0.39	95.32
101011	-	-	12,297.95	2,286.79	-	14,584.74	0.38	95.69
104012	-	-	-	-	-	14,229.07	0.37	96.06
107006	-	13,007.24	-	-	-	13,007.24	0.34	96.40
106023	1,685.36	3,889.02	7,147.64	-	-	12,722.02	0.33	96.72
106008	-	-	-	-	-	11,218.68	0.29	97.01
101026	-	-	-	-	10,300.00	10,300.00	0.27	97.28
107023	-	4,539.31	-	5,270.50	-	9,809.81	0.25	97.53
106005	8,877.10	-	-	-	-	8,877.10	0.23	97.76
108008	-	-	-	-	8,736.16	8,736.16	0.23	97.99
105006	-	-	-	7,847.90	-	7,847.90	0.20	98.19
104007	-	7,595.00	-	-	-	7,595.00	0.20	98.39
102002	7,131.07	411.47	-	-	-	7,542.54	0.19	98.57
103012	-	-	-	-	5,805.00	5,805.00	0.15	98.72
101029	5,094.64	-	-	-	-	5,094.64	0.13	98.85
106007	2,520.50	-	-	-	2,413.00	4,933.50	0.13	98.98
108012	-	-	-	4,648.17	4,672.82	9,320.99	0.24	99.10
110007	-	-	-	-	-	4,648.17	0.12	99.22
101024	-	-	-	-	4,500.00	4,500.00	0.12	99.34
101019	-	-	-	-	4,015.00	4,015.00	0.10	99.44
108009	-	3,972.50	-	-	-	3,972.50	0.10	99.54
108011	-	-	-	-	3,750.00	3,750.00	0.10	99.64
101022	-	-	-	3,145.35	-	3,145.35	0.08	99.72
106013	-	-	2,775.00	-	-	2,775.00	0.07	99.79
104003	-	-	-	2,141.54	-	2,141.54	0.06	99.85
105004	-	-	-	1,404.48	369.60	1,774.08	0.05	99.89
104011	-	-	-	-	1,180.00	1,180.00	0.03	99.93
105009	-	-	-	-	1,000.00	1,000.00	0.03	99.95
103007	-	-	-	-	950.00	950.00	0.02	99.98
104006	-	-	-	-	637.34	637.34	0.02	99.99
107016	-	-	-	-	198.00	198.00	0.01	100.00

2.3.4. Sistemas de Informática de la empresa.

Al momento del estudio, se ha desarrollado algunas aplicaciones de informática, mas sin embargo no se han implementado ni se han aprovechado, dado que se adolece de entrenamiento en los sistemas como en el uso mismo de la computadora en la mayoría de las personas que conforman el equipo administrativo de la empresa.

Los sistemas actualmente desarrollados y en funcionamiento son:

- Sistema de cuentas por cobrar.
- Sistema de facturación.

Los sistemas de cómputo que ya tienen desarrollo y están instalados para su uso actualmente son:

- Control de inventarios.
- Órdenes de producción.
- Cotizaciones.

Estos programas no se utilizan debido a que las personas que debieran darle uso no tienen el conocimiento de uso de computador necesario.

El jefe de bodega ha preferido mantener su control por tarjetas a mano que utilizar el sistema ya que desconoce como encender o apagar un computador.

El actual jefe de producción también desconoce el uso de computador.

En el caso de las cotizaciones se prefiere hacer cartas tradicionales en lugar de alimentar el sistema para que imprima cotizaciones que permitan almacenar en base de datos lo correspondiente a los elementos cotizados.

2.4. Análisis FODA

Con el apoyo de un equipo multidisciplinario de la empresa en estudio se plantea un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Previo a la ejecución de este análisis, los participantes se les explico el método y se procedió con una lluvia de ideas, posteriormente se discutieron los enunciados propuestos y luego de llegar a un consenso y aceptación de los mismos se procedió a elaborar el cuadro resumen del análisis FODA de la empresa mostrado en la Tabla VII.

Tabla VII Análisis FODA

Análisis FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo financiero de Grupo multinacional • Conocimiento técnico de las artes gráficas • Cartera de clientes activos • Diversidad de equipos de producción. • Instalaciones adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados nivel nacional y Centro Americano • Tratados de libre comercio regional • Mayor inversiones internacionales para producción en Guatemala • Incursión en tecnologías de impresión distintas abriendo nuevos mercados • Mejoras de eficiencia y tiempos para desplazar la oferta de la competencia e imponer nuevo estándar en el mercado.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria Antigua con problemas mecánicos • Personal con bajo nivel de preparación académica • Clientes con antecedentes de incumplimiento • Alta rotación de equipo de ventas. • Ausencia en controles internos • Flujo de caja débil • Mal funcionamiento organizacional • Ausencia de plan estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en constante cambios y mejoras • Descomposturas mayores de los equipos de impresión, troquelado y pegado. • Clientes del sector Farmacéutico que no quieran negociar con la empresa, por eventual conflicto de intereses. • Robo de empleados por parte de la administración anterior.

3. PROPUESTA DEL PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL

En este capítulo se diseña la propuesta del “plan gerencial para el desarrollo y expansión comercial de una empresa litográfica guatemalteca”, basado en cambios integrales de la organización, se toma el diagnóstico y análisis realizado en el capítulo anterior. Este plan inicia dando un enfoque a la organización que permita que cada área pueda orientarse a objetivos comunes, definiendo valores para la organización y enfoques que diferenciaran la empresa de la competencia, finalmente se proponen cambios a corto, mediano y largo plazo.

3.1. Nuevo enfoque.

La propuesta incluye un nuevo enfoque integral de la empresa, haciendo que cada departamento y área este orientado hacia una sola Visio y misión; adecuando a la cultura de la empresa principios y valores que dirijan su esfuerzo por lógralos y alcanzar así los objetivos trazados. La visión, misión y valores planteados como debería publicarse en la empresa se detalla a continuación:

Visión

Ser una empresa de artes gráficas de clase mundial líder a nivel centro americano ofreciendo productos innovadores de calidad y servicio de alto impacto.

Misión

Ser una empresa de artes gráficas innovadora de clase mundial que ofrece productos, servicios y soluciones impresas de alta calidad para la industria centro americana satisfaciendo las necesidades de presentación, empaque y promoción de alto impacto a los productos y servicios de nuestros clientes.

Nuestros productos son elaborados con la más alta tecnología y respaldados con un equipo humano profesional que garantizan la calidad; distinguiéndonos de nuestros competidores y permitiéndonos ser la mejor opción en productos impresos.

Basamos nuestro crecimiento en el valor agregado de nuestros productos y servicios, en la innovación continua de nuestros procesos y prácticas de negocios, cumpliendo así las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

Valores

CALIDAD

Los productos y servicios que proveemos cumplen con las especificaciones y estándares de calidad mundialmente aceptados para la industria gráfica y se apegan a los requerimientos específicos de cada cliente.

PUNTUALIDAD

El compromiso del equipo humano que conformamos y la apropiada planificación en nuestra empresa nos permite distinguirnos por nuestro esfuerzo en cumplir con nuestros compromisos de entrega.

TRABAJO EN EQUIPO

La característica principal de nuestra empresa es el alto espíritu de trabajo en equipo, reconociendo que la activa participación de nuestros colaboradores nos permite alcanzar con éxito las metas trazadas, consolidando de esta manera relaciones duraderas con nuestros clientes.

BUEN SERVICIO

La disposición y entrega de nuestro equipo humano para proveer soluciones, información oportuna y buscar la satisfacción de los clientes internos y externos.

INTEGRIDAD

Nos comunicamos en forma abierta y honesta y construimos relaciones basadas en la confianza, el respeto y el afecto.

- Sea honesto y confiable
- Sea respetuoso
- Actúa con altos valores.

- Comuníquese abiertamente

3.1.1. Diferenciación de la compañía

Conociendo la visión a largo plazo y la misión diaria de la empresa, se puede inferir que los valores principales de la empresa serán la diferenciación de la compañía.

- Servicio al cliente excepcional, del cual se detallara la formad de implementación y aseguramiento en el tema 3.2.4.
- Puntualidad, Creación de la posición de Planificación En esta nueva unidad se garantizara la adecuada programación de producción y materiales con el objetivo de cubrir el valor de la empresa de, puntualidad y calidad
- Integridad en los negocios, honestidad y verdad en todos los negocios de la empresa.

3.1.2. Ventajas competitivas.

La empresa al tener claramente definido hacia donde se dirige y su objetivo diario de cumplir su misión, generará una ventaja competitiva en los siguientes aspectos:

- Cumplimiento con sus compromisos de entrega.

- Administración personalizada de los clientes a nivel operacional y no solamente comercial.
- Innovación constante en productos y servicios.
- Especialización en materiales de empaque y publicitarios.
- Garantía de calidad al controlar las variables del proceso.

Con estas ventajas competitivas se busca lograr lo siguiente:

- Clientes fieles y constantes.
- Contratos de mediano y largo plazo.
- Mejora en los márgenes de contribución.
- Expansión comercial a nivel regional.

3.1.3. Cultura Organizacional.

La empresa deberá cambiar de un sistema centralizado a nivel de estructura a una cultura de trabajo en equipo, donde cada departamento es parte integral de un “todo” alineando cada uno de ellos sus actividades diarias a la visión y misión global del equipo que se conforma.

Se debe establecer una organización dinámica con poder de acción y decisión en cada uno de los departamentos claves de la empresa, con una cultura de comunicación abierta y colaboración.

El respeto a los colaboradores internos y a los clientes será parte fundamental de la nueva cultura de la organización.

Se incentivara la participación de los colaboradores en la búsqueda de soluciones e innovación constante de los procesos.

Como resultado de la implementación de esta cultura de la empresa se deberán modificar las estructuras organizacionales y en el tema 3.3, se ampliaran estas acciones.

3.2. Ventas

La expansión comercial se alcanza gracias al cumplimiento de los objetivos de ventas trazados por la empresa, en este sentido la empresa se propone fortalecer su fuerza de venta local y regional mediante acciones concretas.

Los resultados en el volumen de ventas dependerán de la rapidez y agresividad para ejecutar las acciones propuestas.

Los resultados de incremento en el volumen de ventas esperados con este plan se muestran en la tabla VIII.

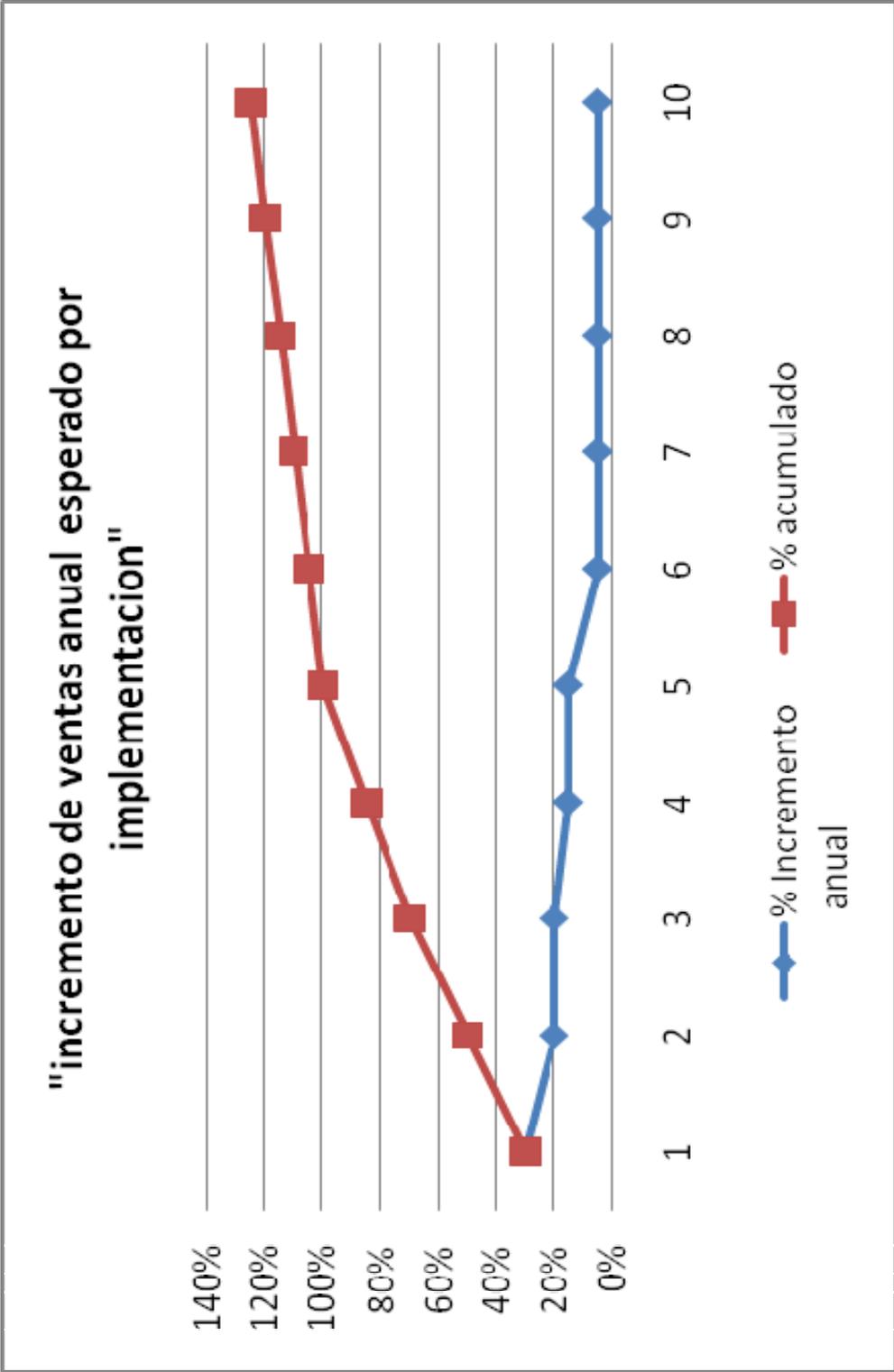
Para alcanzar las metas de incremento en ventas deseada es necesario que se ejecuten tres fases, que son: acciones de corto plazo, las cuales abarcan acciones Inmediatas y las que llevaran un máximo de 6 meses.

La segunda y tercer fase contempla las acciones de mediano y largo plazo que deberán iniciarse inmediatamente se completa las acciones de corto plazo, esto asegurar tener resultados que busquen estabilizar las ventas a un crecimiento anual esperado del 5%, al alcanzar punto de inflexión como se puede ver en la figura 11

Tabla VIII Incrementos de volumen de venta esperados

	año de	% Incremento	%
Corto Plazo {	1	30%	30%
	2	20%	50%
Mediano Plazo {	3	20%	70%
	4	15%	85%
	5	15%	100%
	6	5%	105%
	7	5%	110%
Largo Plazo {	8	5%	115%
	9	5%	120%
	10	5%	125%

Figura 11 Incremento de ventas esperado



3.2.1. Acciones a corto plazo.

Las estrategias de corto plazo serian las siguientes:

- Mantener los clientes claves mediante las siguientes acciones:
 - Asignar un vendedor a cargo de cada cliente clave.
 - Negociar con clientes claves contratos semestrales para asegurar sus compras por períodos medianos.
- Orientar a negociaciones de contratos o compromisos de compra constante desechando clientes eventuales y enfocando esfuerzos en clientes constantes de mediano y grande potencial.
- Ampliar cartera de clientes para reducir impacto de posible migración de clientes claves con las siguientes acciones:
 - Los vendedores tendrán como meta incorporar un cliente nuevo a su cartera mensualmente.
 - Cada vendedor deberá tener por lo menos 3 clientes potenciales (nuevos) en proceso de cotización para fin de casa mes.
 - Apoyo publicitario y asistencia a ferias donde clientes potenciales busquen abastecerse de materias primas.

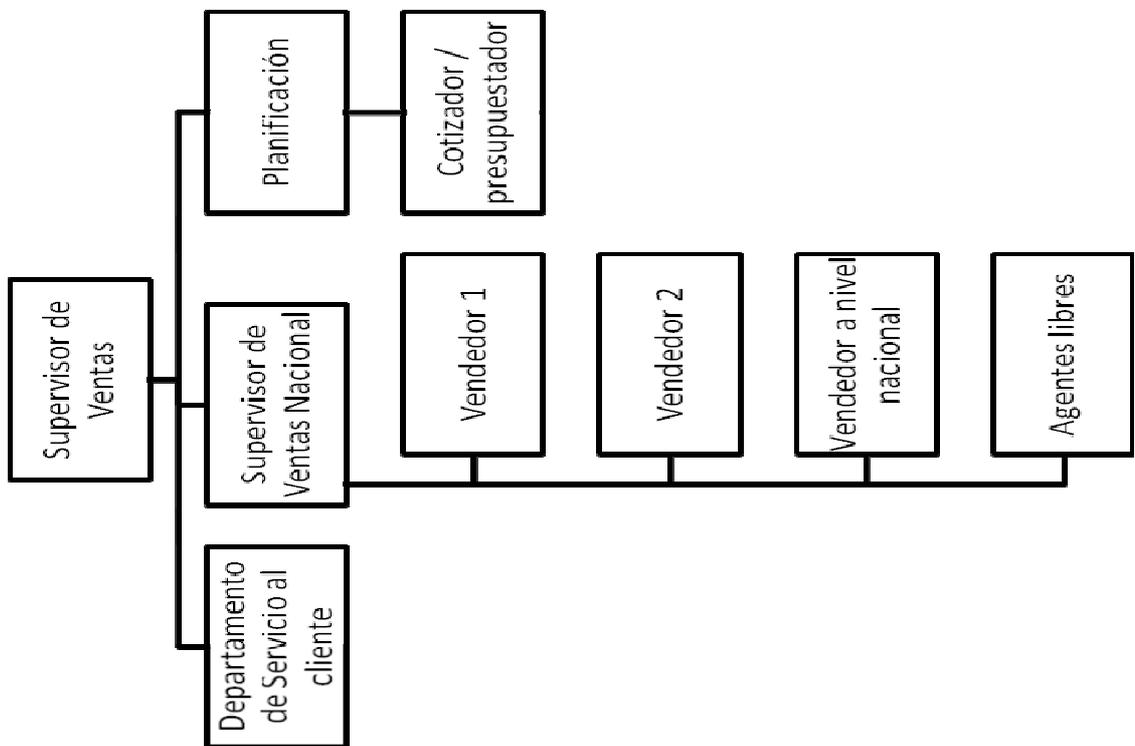
- Orientar a sector alimenticio e industrial en general a la empresa.
 - Enfocar a la fuerza de venta a la búsqueda de clientes de estos nichos.
 - Capacitación a la fuerza de ventas sobre las soluciones a ofrecer en estos mercados.

- Orientar la venta a empaques y publicitarios; productos con los cuales las operaciones se hacen más eficientes y rentables.
 - Limitar las cotizaciones de impresión comercial distinta a estos segmentos.
 - Mejorar precios mediante la importación de materiales sustitutos que permitan ser competitivos en este tipo de productos.
 - Incentivo a fuerza de ventas por venta de este tipo de productos.

3.2.2. Estructura organizacional de Ventas.

Para el logro de los objetivos planeados, se debe hacer de forma inmediata una reestructuración en la organización del departamento de ventas, esta reorganización contempla la creación de posiciones que permitan los logros de regionalización y expansión comercial propuestas como parte del plan de crecimiento comercial, la nueva organización se muestra gráficamente en la figura 12.

Figura 12 Organigrama de ventas propuesto



Gerente de Ventas

Es el responsable del departamento comercial de la empresa, su función principal será velar por el cumplimiento de las metas de ventas así como el coordinar y supervisar que se lleve un adecuado servicio al cliente que permita retener las cuentas claves. Es tarea del gerente de ventas planificar y ejecutar proyectos rentables y de largo plazo para la empresa.

Supervisor de ventas Nacional (según región y crecimiento)

Esta posición será responsable directo del cumplimiento de las metas de venta del país a su cargo, tendrá supervisión directa de los vendedores y agentes libres que promuevan las ventas de la empresa.

Planificador

Posición responsable de generar los planes de producción acorde a los requerimientos y exigencias del mercado, dentro de sus funciones estará mantener informado a servicio al cliente sobre los tiempos de producción.

Departamento de servicio al cliente

La función de este departamento se explica más adelante en este capítulo.

3.2.3. Estrategia a mediano y largo plazo.

- Formar un equipo de Vendedores de alto nivel, en los niveles Júnior, Superior y Gerentes de cuentas claves; con alta motivación, excelente trabajo en equipo, atractivos ingresos y baja rotación.
 - Mejorar proceso de reclutamiento.
 - Incluir programa de capacitación constante.
 - Crear metas e incentivos por logros.
- Diversificación de los productos ofrecidos para ampliar la gama de productos ofertados.
- Establecer socios comerciales a lo largo y ancho de la república de Guatemala.
 - Negociaciones con suplidores por licitación y contratos anuales.
 - Crear canales de promoción y venta por distribuidores y representantes en áreas donde la fuerza de ventas no tiene presencia.
- Establecer un prestigio y nombre como empresa litográfica a nivel nacional y centro americano para finales del 2008.
 - Participación en concursos de impresión de la región.

- Publicidad de la marca en medios electrónicos e impresos.
- Participación con stands en ferias de la industria visitados por clientes nacionales y regionales.
- Incursionar en el mercado Centro americano desde finales del 2007.

Con estas estrategias se busca alcanzar en el mediano y largo plazo lo siguiente:

- Alcanzar el nivel de ventas de Q1.0 millones mensuales para julio 2007.
- Lograr el nivel de ventas de Q1.2 millones mensuales para diciembre 2007 y mantenerlo en ese nivel con crecimiento anual de un 20% del 2008 al 2010.
- Mantener ventas por encima de los 2.0 millones mensuales a partir del 2010.
- Lograr estabilizar la rotación de clientes en el orden del 10% al 15% para el 2007.

3.2.3.1. Ampliación de cartera de clientes.

La empresa posee una gama de clientes de distintos sectores actualmente, como parte de la estrategia a mediano y largo plazo es ampliar la cartera de clientes orientando los esfuerzos y enfocando los mercados que se pretenden alcanzar definiendo estos de la siguiente manera:

Industrias objetivo:

- Industria alimenticia.
- Restaurantes de comida rápida.
- Industria de la confección.
- Industria en general.

Área geográfica a cubrir:

- Guatemala a nivel nacional dividiéndola por regiones; central, Occidente – sur- occidente y Oriente – nororiente.
- Centro América
- Sur de México.

Esta región a cubrir se delimita según el área que puede ser servida con entregas entre 24-72 horas como máximo del punto de la planta de producción y con costos de transporte que permitan ser competitivos. La región para la expansión comercial se muestra en la figura 13.

3.2.3.2. Cartera de productos.

La cartera de productos en el mediano plazo en lugar de incrementar se deberá reducir y especializar con el objetivo de ser más eficientes y rentables, siendo excepcionales en los servicios que se ofrece especializándose en:

- Empaques.
- Publicitarios.
- Especializando la empresa en productos de cartoncillo.

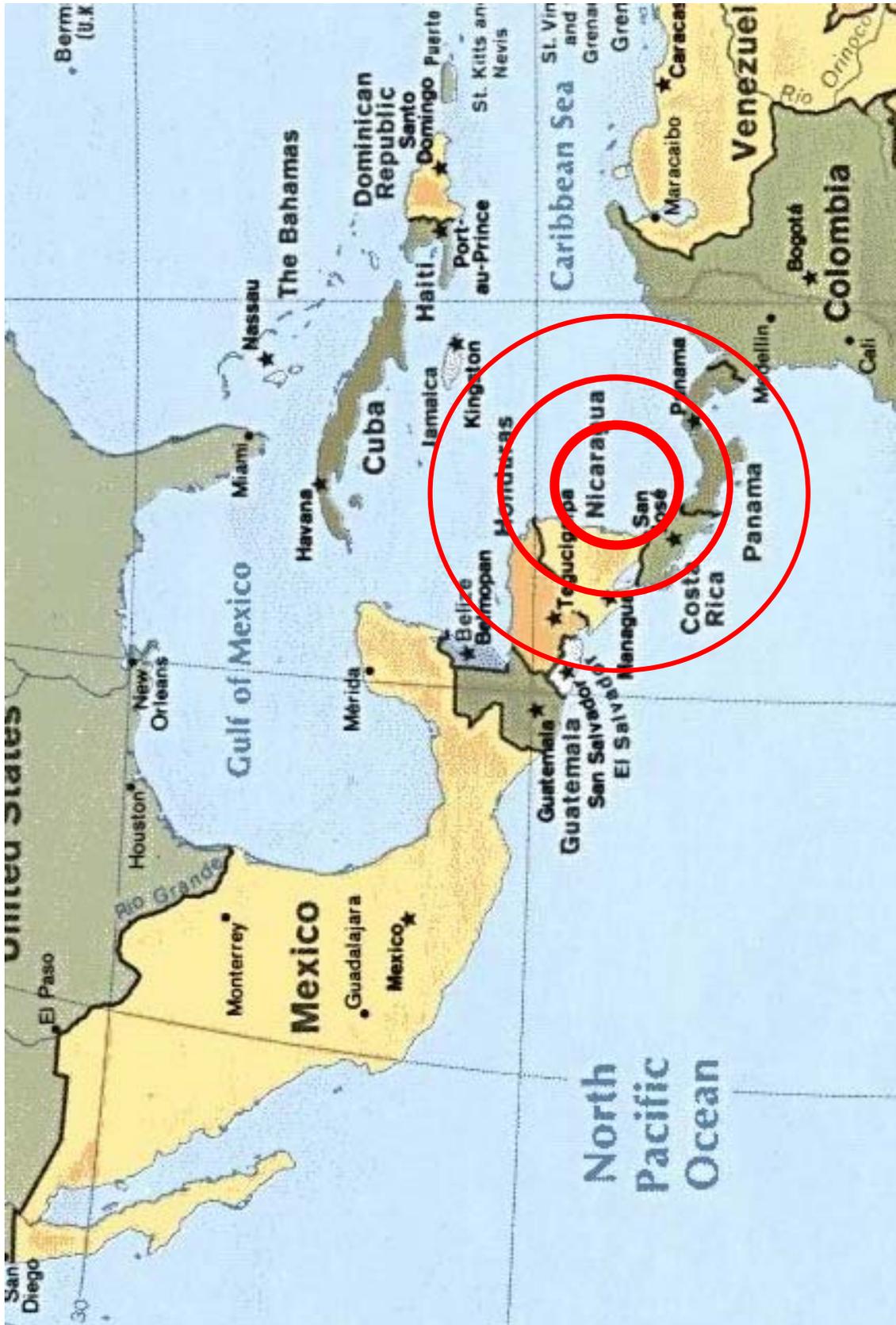
Con esto se pretende aprovechar al máximo el tipo de tecnología que se posee y la rentabilidad que estos productos dan comparados con otros del ramo comercial.

3.2.3.3. Cartera de servicios.

Los servicios que se deben ofrecer como parte del plan de desarrollo de mediano y largo plazo son:

- Administración estratégica de las compras.
- Manejo de imagen.
- Diseño Gráfico.
- Seguridad industrial y protección de marcas.
- Atención personalizada.
- Desarrollo de empaques innovadores.
- Apoyo en desarrollo de productos nuevos.

Figura 13 Mercado Regional



3.2.4. Departamento de Servicio al Cliente.

Para garantizar que el cliente recibe un servicio diferencial, se deberá crear un departamento de servicio al cliente que tendrá dentro de sus responsabilidades claves lo siguiente:

- Responder a solicitud de cotizaciones en 24 horas.
- Recibir y confirmar fechas de entrega al cliente la recepción de sus órdenes en 24 horas.
- Dar seguimiento a lo solicitado velando por el fiel cumplimiento de los compromisos hechos con el cliente.
- Proveer información oportuna solicitada por el cliente.
- Mantener una evaluación mensual de índice de satisfacción al cliente.

3.3. Recursos Humanos

La nueva organización en materia de recursos humanos debe orientarse a alcanzar las metas de ventas de la organización, la perspectiva del recurso humano debe ser hacia el servicio al cliente como un valor agregado y de diferenciación a los productos y servicios que se realizan. En los siguientes temas se definirá nuevo organigrama funcional y perfil general del personal que se debe incluir en la organización, para lograr los objetivos trazados en este plan, alineando a todos a la misión, visión y valores de la empresa.

Para alcanzar este objetivo será necesario reorganizar la estructura organizacional de forma que las funciones y los departamentos estén conformados de manera que se haga eficiente y funcional, evitando duplicidad de mandos, traslape de funciones e ineficiencias en las operaciones.

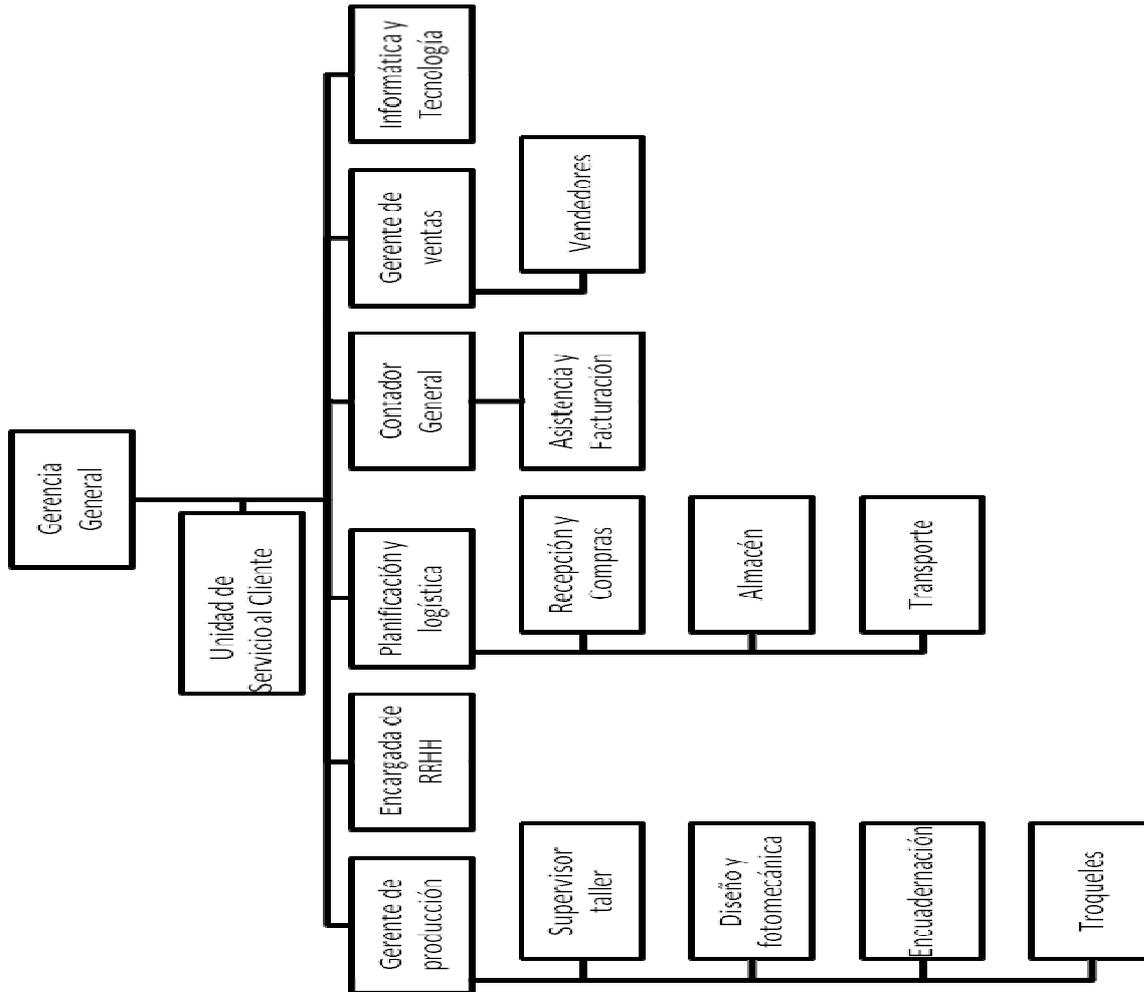
Con este objetivo se plantea nuevas estructuras en materia organizacional, adicionalmente se dará recomendaciones generales a ser tomado en cuenta al momento de las contrataciones del personal.

Todo el personal actual y nuevo de la organización deberá ser alineado estratégicamente hacia los objetivos de la empresa y asegurar que los colaboradores entiendan y practiquen los valores de la empresa en todo momento, principalmente como norma de conducta en los negocios.

3.3.1. Organigrama propuesto.

En la figura 14 se muestra el organigrama organizacional propuesto.

Figura 14 Organigrama general propuesto



3.3.2. Personal.

Para lograr los objetivos de desarrollo y cultura de servicio al cliente como diferenciación de la competencia, se deben hacer cambios drásticos en general a nivel administrativo y productivo.

Con este fin se debe buscar un perfil especial para los nuevos elementos que conformaran el equipo de trabajo, que tengan el respaldo de conocimiento así como la actitud necesaria. Las cualidades necesarias del personal a conformar el equipo de trabajo deben ser:

- Orientados a trabajo en equipo.
- Conocimiento de Computación.
- Con iniciativa propia y auto disciplinado.
- Creativo e innovador.

Como resultado de poseer elemento humano con esta característica se busca tener una organización administrativa que esté preparada para enfrentar el crecimiento proyectado y soportarlo de manera adecuada.

3.4. Contabilidad y Finanzas

La información oportuna es importante para toma de decisiones aun mas cuando estas tienen impacto fiscal y en las finanzas de la empresa, es por eso importante que el plan contenga cambios en la estructura de la contabilidad de forma que se pueda tener acceso a la información oportuna y confiable de manera ágil.

Se recomienda básicamente la implementación de una contabilidad interna reemplazando la externa que se lleva solo con intenciones fiscales, adicionalmente tomar acciones inmediatas en la cuenta por cobrar de la empresa. Esto se detalla de mejor forma a continuación.

3.4.1. Contabilidad Interna.

Para garantizar la información constante y oportuna de las operaciones contables de la empresa, será necesario elaborar la contabilidad internamente y generar los reportes y pagos de impuestos necesarios.

La única forma de tomar decisiones económicas basadas en la operación, es obteniendo información financiera en el momento oportuno, es por eso que los registros contables así como los controles financieros en el momento preciso es clave para el desarrollo de la empresa a los niveles planeados de crecimiento.

3.4.2. Cuentas por Cobrar

Como se mostró es importante tomar acciones inmediatas para sanear el flujo de caja de la empresa, desarrollando las siguientes acciones:

- Desarrollar un reporte que permita visualizar oportunamente las cuentas vencidas y asignar un elemento del personal que instruido por el departamento de contabilidad realice la labor de cobranza.

- Desarrollar una política de crédito, para asignar montos y plazos de crédito a los clientes posterior a haberse realizado una investigación de los mismos, esta investigación partiría de el uso del formulario de solicitud de crédito; debidamente lleno por el cliente o el agente comercial que reciba solicitud de compra del mismo.
- Hacer las reservas contables necesarias para soportar la inminente cuenta incobrable que por el manejo inadecuado de créditos conforma actualmente las cuentas por cobrar registradas de la empresa.
- Trasladar al departamento de cobranza jurídica aquellas cuentas que exceden los 180 días de haber vencido.

Con estas medidas se busca que la cartera en un corto y mediano tiempo sea saneada y los créditos sean otorgados de acuerdo a los riesgos investigados por el departamento de crédito que soporte a la empresa.

3.5. Manejo de Inventarios

Importante organizar el manejo de inventarios, para garantizar la eficiencia en el uso de las materias primas. Para lograrlo se definen a continuación los modelos que se deben seguir para mejorar la cadena de abastecimiento y reducir los riesgos de inventarios altos en la empresa, también se detalla un método para control de inventarios.

3.5.1. Compras

Establecer un responsable de compras con reglas definidas que incluyan lo siguiente:

1. Calificación de suplidores por los criterios claves de calidad, soporte y precio.
2. Negociación de paquetes de productos con la finalidad de mejorar precios y servicio.
3. Manejo del departamento mediante los valores de la compañía, principalmente el de integridad.
4. Manejo de compra de inventario bajo el concepto de “justo a tiempo”, buscando tener “0” inventario en aquellos productos de inmediato re-abastecimiento.
5. Manejo de compras para inventario de máximo de 3 meses para productos que son importados y de acuerdo al historial de consumo y proyecciones de ventas.

3.5.2. Inventarios a consignación.

Como parte de la iniciativa de mantener cero inventarios, se propone mantener productos en inventario a consignación, lo que representa lo siguiente:

- El material no afecta el flujo de caja, pues es facturado luego de ser consumido.

- Se mantiene un inventario para uso emergente, propiedad del suplidor pero en bodega de la empresa.
- El suplidor es responsable de re-abastecer el inventario a consignación asegurando que siempre se tiene el material necesario para producir.
- Se pueden negociar mejores precios al garantizar el consumo de los productos del suplidor de manera exclusiva.
- Se debe evaluar precios de mercado cada seis meses para garantizar la competitividad de los mismos de acuerdo a la fluctuación del mercado.

3.5.3. Control de Inventarios

Se recomienda tomar las siguientes acciones para el adecuado control de los inventarios de la empresa.

- Con apoyo del departamento de informática se deberá elaborar una aplicación para el registro de ingreso y egresos de materiales de manera instantánea.
- Se deberá establecer el uso de Solicitud de materiales por cada orden de producción, asignando de esta manera la cantidad exacta de material autorizada para cada orden.
- Es importante definir un vale para solicitud de materiales e insumos para la operación siendo registrados según el correlativo de los mismos para asegurar el uso adecuado.

- Se debe poner en práctica y por un sistema informático, la orden de compra a suplidores, de manera que afecte el sistema de cuentas por pagar y asegure el control adecuado de las compras, esta orden es generada por el encargado de compras pero autorizado por el jefe inmediato. Para los casos de importaciones o compras superiores a los Q5, 000.00 deberá llevar aprobación de la gerencia general.

3.6. Sistemas de informática de la empresa

Un apoyo fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa será el soporte informático, que permita obtener información oportuna para la toma de decisiones. Las áreas que se deben cubrir en este nuevo planteamiento son las financieras, controles y planificación.

3.6.1. Principales aplicaciones.

Las aplicaciones mínimas que deben implementarse para uso interno dentro de la implementación de este plan son las que se definirán a continuación.

3.6.1.1. Presupuestos.

Con esta aplicación se busca presupuestar de manera profesional, asegurando incluir los costos directos y estimar de manera adecuada los indirectos que están presentes en cada producción, para estimar un precio confiable y competitivo. Con esta aplicación se elevará la confiabilidad de los precios generados por la empresa, tanto para las áreas responsables de la rentabilidad de la empresa como para el área comercial.

3.6.1.2. Control de Órdenes de producción.

Con esta aplicación se busca tener información oportuna para los clientes del estatus de sus órdenes de producción, controlando los procesos principales de producción y generando los despachos al momento de estar listo un producto.

Con esta aplicación será más eficiente el control propio de los lotes u órdenes de producción al poder tener la información de los pasos que se llevaron a cabo durante el proceso de producción de los materiales impresos. La información y reportes esperados de esta aplicación son:

- Status de la orden.
- Fecha esperada de producción.
- Comparación entre fecha entregada y fecha prometida.
- Reporte de entregas a tiempo; llevando este como un métrico de la empresa.
- Alimentar listas de empaque.
- Información constante al área de servicio al cliente y ventas para la atención oportuna al cliente.

3.6.1.3. Control de inventarios.

Esta aplicación además de capturar los datos de ingresos y egresos de materiales deberá proveer la siguiente información:

- Existencias al momento de realizar la consulta.
- Inventarios mínimos y máximos.
- Costo de inventarios.
- Precio promedio del inventario por tipo de producto.

3.6.1.4. Planificación

Aplicación que permita asignar las operaciones que deberá seguir una orden de producción para realizar los productos impresos solicitados por el cliente, con esta aplicación se pretende lo siguiente:

- Plan de trabajo por maquinaria o equipo humano productivo.
- Plan general de entregas por orden de producción.
- Proyección de uso de materiales y registro histórico de uso de material.
- Base para la toma de decisiones en aumento o reducción de la empleomanía de la empresa.

3.6.1.5. Estados financieros.

Sistema contable que registre las operaciones diarias contables y permita generar cierres mensuales y estados financieros tales como:

- Estado de resultados (pérdidas y ganancias)
- Flujo de caja.
- Balance General.
- Reporte de impuestos.
- Costo de producción.
- Manejo de presupuesto.

Con esta información alimentada de manera constante según las operaciones diarias de la compañía se podrá conocer la salud financiera de la empresa según se requiera.

4. IMPLEMENTACIÓN

La implementación del plan propuesto de una forma ordenada y que asegure un crecimiento sostenible, es necesario hacerlo con acciones a corto, mediano y largo plazo; dividiendo la implementación en las mismas tres fases.

En este capítulo se definen los pasos para implementar el plan propuesto en el capítulo tres, dividiendo en tres fases la implementación para cada área de la empresa que se planea mejorar.

4.1. Fase Inicial

Esta fase que incluye acciones a corto plazo y creaciones de departamentos se debe hacer de forma inmediata y deberá durar un período no mayor a 6 meses para ser implementado.

4.1.1. Ventas.

Es importante que de forma inmediata se corrija la tendencia de las ventas mostrada en el capítulo 2 de este estudio. Tomando en cuenta las tendencias mostradas en los meses previos a iniciar el análisis de la empresa, ver Figura 6 y tabla III, es importante tomar acciones inmediatas de corto plazo para revertir los efectos.

4.1.1.1. Acciones a Corto Plazo.

Se sugieren las siguientes acciones a implementarse a lo largo de los siguientes 3 a 6 meses de iniciar la implementación del plan integral presentado:

1. Reforzando el cuerpo de ventas a un total de 5 vendedores, asignando equitativamente los principales clientes.
2. Asignar 2 ejecutivas internas de servicio al cliente para el manejo de los principales clientes con el objetivo de mantener contacto y mejorar la eficiencia de información y posicionamiento con los clientes.
3. Desarrollar un Supervisor de Ventas que asegure mantener la actual cartera y atención directa de cuentas claves.
4. Trabajar en la recuperación de clientes con base en el listado de cuentas perdidas o en riesgo para el incremento a corto plazo de las ventas.
5. Lograr luego del primer semestre alcanzar Q1 millón en ventas facturadas.

Con el incremento de clientes medianos y grandes se pretende reducir el impacto de ventas (riesgo) de las 2 principales cuentas de la empresa; haciendo que ninguna cuenta sea mayor del 15% del total de la venta.

4.1.2. Servicio al cliente.

Dentro del plan es indispensable como factor de diferenciación, la implementación de una unidad de servicio al cliente quien asegure un oportuno servicio y seguimiento a los compromisos de la empresa con sus clientes.

4.1.2.1. Organización del departamento.

El departamento de Servicio al Cliente debe reportar directamente a la Gerencia General de la empresa o la de Operaciones de existir dicha posición, la labor de servicio al cliente más que comercial es operacional y con el fin de lograr la fidelidad del cliente al tener un manejo profesional de su cuenta.

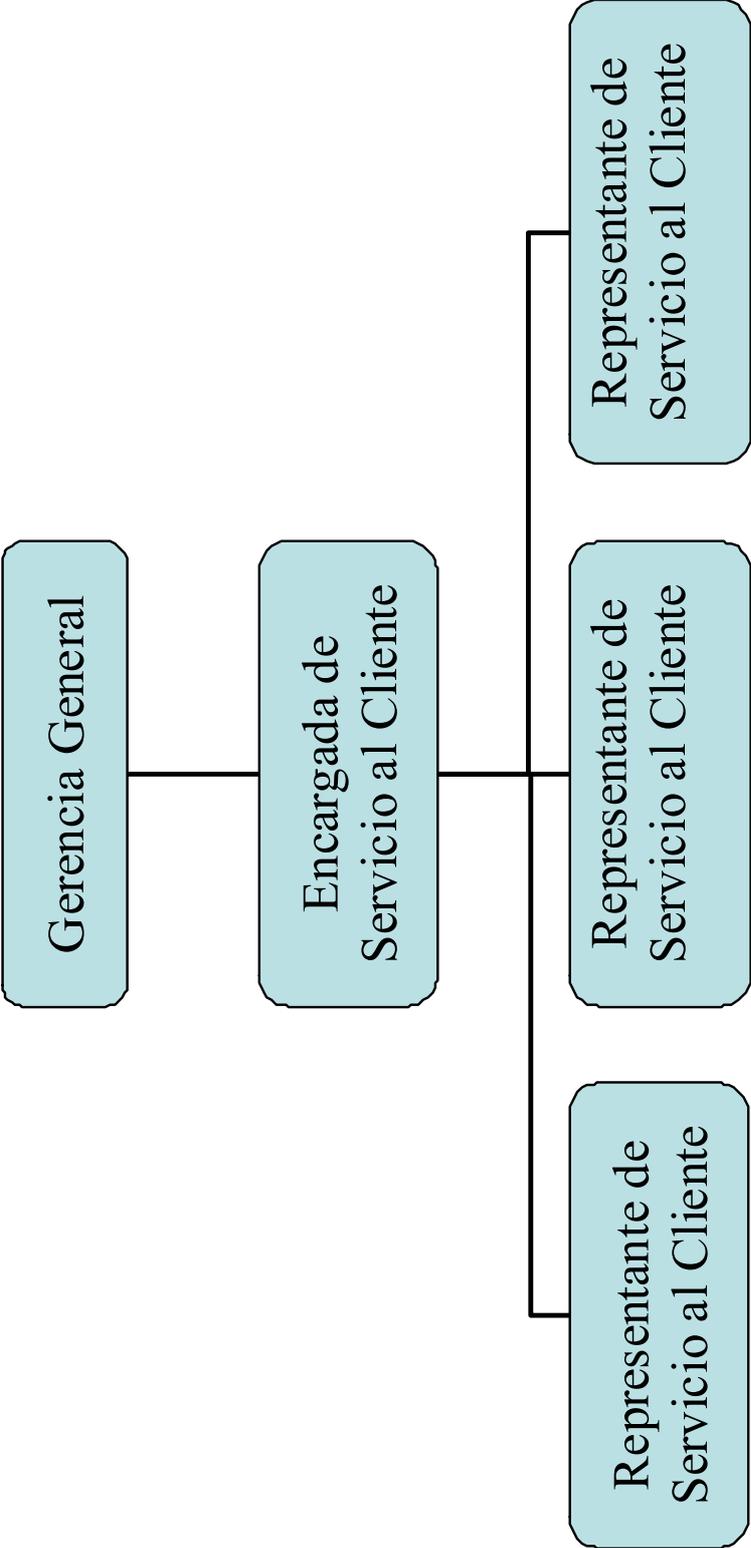
De esta cuenta la organización de este departamento y sus integrantes se muestra en el figura 15.

4.1.2.2. Asignación de cuentas.

Cada representante de servicio al cliente se le debe asignar clientes, los cuales manejaran de forma especializada como cuentas comerciales, debiendo mantener contacto con cada uno de los representantes de compras y operaciones de la cuenta asignada.

Como se explicará la orientación de le empresa durante la implementación de este plan debe ser hacia los clientes claves, por lo que cada servicio al cliente deberá recibir de manera equitativa clientes que conforman estas importantes cuentas.

Figura 15 Estructura de servicio al cliente



Los criterios para mantener equidad en la asignación de cuentas son:

- Historial de cantidad de órdenes promedio mensuales
- Historial de cantidad de productos distintos ordenados de manera mensual.
- Personalidad del cliente y del representante de servicio al cliente; procurando buena aceptación del representante con el cliente.
- Colaboración y trabajo en equipo.

4.1.3. Renovación de Personal.

Del primer trimestre al segundo trimestre, posterior a iniciada la implementación de este plan, será necesario evaluar y renovar al personal que no cumple con las cualidades necesarias para la integración de los equipos de trabajo listados en el tema 3.3.2.

La renovación de personal deberá agotar las siguientes etapas:

- Observación del personal.
- Definición de puestos.
- Definición de objetivos y metas para cada posición.
- Retroalimentación al empleado con bajo rendimiento o conducta inapropiada.

- Dar a conocer las expectativas generales del personal.
- Renovar aquel personal que no encaje en la nueva organización y sus planes.

4.1.4. Capacitación.

Identificar las necesidades de capacitación del personal que integra la empresa, enfocando los esfuerzos a aquellos que luego del primer trimestre han mostrado compromiso hacia la nueva orientación de la empresa. Esta capacitación se orientara a lo siguiente:

- Formación de equipos de trabajo.
- Apoyo al desarrollo de habilidades necesarias para el puesto desarrollado.
- Mayor participación en el desarrollo de su puesto y la empresa.
- Desarrollo técnico de la actividad propia de cada empleado.

4.2. Fase Intermedia

Esta fase que inicia aproximadamente al concluir los primeros 6 meses de iniciada la implementación del plan. Esta fase se sugiere tome un período entre 6 y 8 meses, tiempo en que la empresa consolidara sus planes y se podrán obtener los resultados esperado como consecuencia de la aplicación del plan propuesto.

4.2.1. Desarrollo de Procesos.

Como parte fundamental esta el definir y diagramar los principales procesos de la empresa, siendo estos los siguientes:

- Proceso General de las órdenes de los clientes desde su recepción hasta su entrega y facturación.
- Proceso de reclutamiento de personal.
- Proceso de compras de materias primas, insumos y suministros.
- Procesos internos de producción.

4.2.2. Desarrollo de Procedimientos

En esta fase en conjunto con las áreas involucradas deberán detallar y formalizar procedimientos basados en los objetivos generales del plan presentado en el capítulo tres, los procedimientos deben definir claramente el que, como y quien; en otras palabras, la acción a realizar, como la deben realizar y quien será el responsable de la ejecución.

Una vez definidos los procedimientos cada equipo deberá dejarlos impresos y visibles para que sea fácil seguirlos, revisarlos y mejorarlos de forma periódica.

Igualmente importante es crear un manual de procedimientos para las actividades principales de la empresa, de manera que sean implementados los controles internos necesarios por medio de la aplicación de estos procedimientos. Las áreas principales sujetas de procedimientos son:

- Compras de suministros de oficina.

- Compras de materiales.

- Solicitudes de cheques.

- Acciones de personal (aumentos, despidos, contrataciones, etc.)

- Despachos de materiales.

- Facturación.

- Registros de clientes nuevos.

- Solicitudes de crédito.

Existen muchas otras actividades que conforme la empresa este en sus actividades regulares y aplicando el plan propuesto, serán necesarias su elaboración, dado que las organizaciones permanecen dinámicas.

4.2.3. Desarrollo de los sistemas de informática.

Como se presentó en el tema 3.6.1 estas aplicaciones deberán ser desarrolladas y concluidas durante el tiempo estipulado para la implementación de la segunda fase.

- Presupuestos.

- Control de órdenes de producción.

- Control de inventarios y valorización.

- Planificación.

- Estados financieros.

Se deberá desarrollar las aplicaciones con sus respectivos reportes solicitado por los distintos departamentos los cuales deberán participar activamente en el bosquejo de las informaciones y datos relevantes que se deben de tomar en cuenta para el éxito de los sistemas informáticos a implantar.

4.2.4. Compras.

Será fundamental establecer socios comerciales que soporten la labor de desarrollo de la empresa, estos socios comerciales deberán ser seleccionados cuidadosamente basados en las siguientes características principales:

- Calidad del producto.

- Precio de productos.

- Soporte y servicio.

- Términos de Crédito.

- Garantía de sostener la oferta.

Parte fundamental de esta labor será el seleccionar un suplidor primario (principal) y un secundario (segunda alternativa) para cada materia prima o insumo requerido para la adecuada operación de la empresa.

4.2.4.1. Cotización anual de Materiales.

Bajo el principio de socio comercial se seleccionara los suplidores primarios y secundarios procediendo de la siguiente manera:

- a) Se abrirá un concurso a suplidores de cada materia prima o insumo para que oferten sus productos.

- b) Se tabularan las ofertas basado en los criterios mencionados en el inicio de este tema en el inciso 4.2.4.

- c) Como parte de la negociación se establecerá una cotización semestral para asegurar que los precios acordados permanecen dentro de los precios regulares del mercado.

d) Anualmente se realizará el concurso teniendo oportunidad el suplidor primario de repetir su selección si luego de su evaluación anual cumple con los parámetros de servicio, puntualidad y calidad requeridos y si su precio continua siendo competitivo comparado con sus competencias en condiciones similares.

4.2.4.1.1. Negociación de Inventarios a consignación.

Para los suplidores de Materias primas de alta rotación se propone establecer un método de compra a consignación con las siguientes reglas:

- I. El material permanece en las bodegas de la empresa en estudio pero pertenece al suplidor.
- II. El suplidor se compromete a facturar quincenalmente solamente las cantidades de producto consumidas.
- III. El suplidor se compromete a mantener reabastecido el inventario en las bodegas de la empresa.
- IV. La empresa se compromete a consumir solamente los productos seleccionados del suplidor.
- V. La empresa se hace responsable del pago de los productos consumidos del inventario confiado por el suplidor.
- VI. El suplidor y la empresa evaluarán los volúmenes de inventario y servicio de abastecimiento de manera trimestral.

4.3. Fase final.

Esta fase que inicia aproximadamente al cumplirse el primer año de haber iniciado la implementación. Esta fase deberá tomar un tiempo de ejecución máxima de 3 meses. Es la fase de ejecución y establecimiento de los desarrollos realizados en la primera y segunda fase.

4.3.1. Estableciendo nuevos procesos.

En la segunda fase fueron diseñados los nuevos procesos generales de la empresa, eliminando las demoras y operaciones que no agreguen valor a los procesos, durante esta fase final, estos procesos deberán ser socializados de la siguiente manera:

- a) En una inducción general del personal explicar los nuevos procesos.
- b) De formar clara y concisa dar a conocer los beneficios y mejoras que se alcanzaran con el nuevo proceso.
- c) En reunión más privada con los involucrados directos en cada proceso explicar la función de cada uno en el nuevo proceso diseñado y que se implantara.
- d) Plasmar diagramas de cada proceso en las áreas a ser ejecutadas.

Posterior a su socialización deberá iniciarse la implementación con un seguimiento muy de cerca.

4.3.2. Establecimiento de nuevos procedimientos.

La puesta en marcha de los procedimientos que forman parte de los controles internos necesarios en la empresa, por lo que la implementación deberá llevar un proceso igual al anteriormente descrito en el inciso 4.3.1.

Los procedimientos una vez establecidos deberán ser incluidos en el manual de funciones y procedimientos de la compañía el cual deberá ser actualizado constantemente según las condiciones vayan cambiando, creando así la necesidad de la compañía y los requerimientos específicos que a lo largo de la aplicación se vayan detectando.

4.3.3. Sistemas de Informática.

La implementación de los nuevos sistemas de informática se deberá llevar de esta manera:

- a) Capacitación de los usuarios a los nuevos sistemas.
- b) Puesta en funcionamiento con un estrecho monitoreo de parte del encargado de sistemas.

4.3.3.1. Capacitación.

Esta deberá incluir las siguientes partes para garantizar que tanto el implementador como los usuarios logran sacar el mejor provecho a los sistemas informáticos a implantar.

- a) Reunión de inducción y capacitación interactiva a los nuevos usuarios.

b) Implementación en sistema a modo de fallos, donde los nuevos usuarios por espacio de 2 a 3 semanas utilizaran los nuevos sistemas simultaneo a la manera en que previamente lo realizaban, para detectar posibles problemas de ejecución, lo cuales deben ser resueltos de inmediato durante este período.

4.3.4. Asignación de suplidor primario para materiales.

En la fase intermedia se puso en concurso a los suplidores de productos iguales o sustitutos perfectos, con la finalidad de obtener las mejores ofertas por cada producto y/o servicio; La forma de asignación será la siguiente:

- Selección del suplidor primario y secundario basado en la fabulación de las ofertas recibidas para cada uno de los criterios mencionados en el inciso 4.2.4

- Confirmar formalmente a los suplidores primeros y secundarios sobre su selección y dar a conocer los valores de la empresa los cuales serán exigidos como parte de los servicios contratados.

- Documentar internamente el concurso y selección realizado, así como las reglas de concurso establecidas en el inciso 4.2.4.1

4.3.4.1. Puesta en marcha de inventarios a consignación.

Una vez seleccionado los productos y suplidores a ser incluidos en el programa a consignación se debe iniciar el mismo asegurando lo siguiente:

- No debe existir producto del mismo proveedor que no esté incluido en consignación dentro del inventario, para evitar contaminar el inventario a consignación del proveedor.

- El producto a consignación debe permanecer en el área de bodega cerrada.

- Se debe velar porque los niveles de existencia acordados con el proveedor se mantengan adecuadamente.

4.4. Cronograma de Implementación.

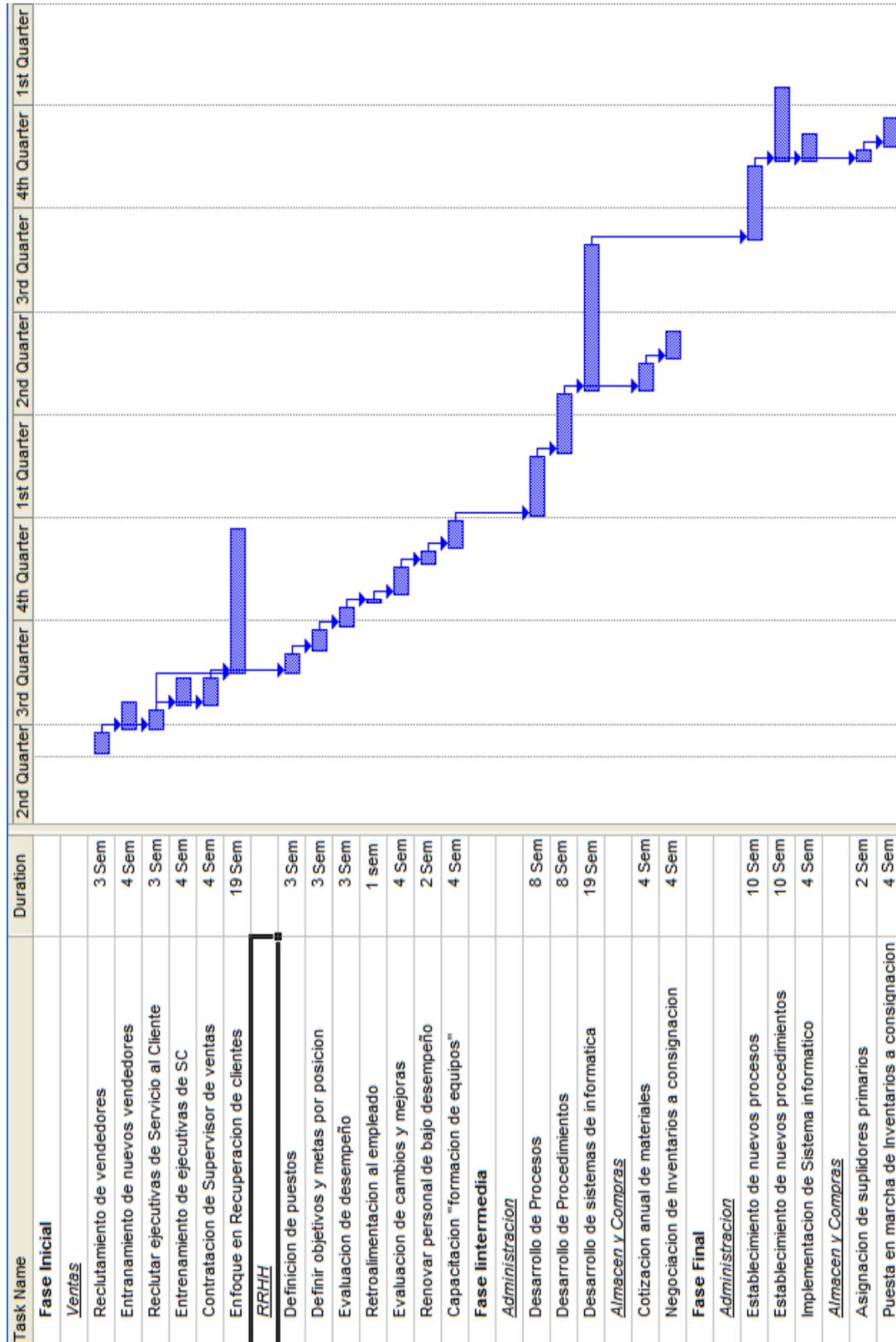
El proyecto general con sus tiempos de ejecución planeados puede ser visualizado de forma fácil y efectiva en la figura 16, en este gráfico se definen claramente las tres fases principales de la ejecución del proyecto.

Es importante notar que los tiempos están definidos en semanas y la gráfica muestra períodos de “un cuarto de año” equivalentes a 3 meses, por lo que el tiempo total de ejecución desde el inicio hasta la implementación final del proyecto Gerencial propuesto es de 19 meses.

4.5. Estrategia de Implementación.

En esta parte se presentan tres estrategias prácticas que deberán ser utilizadas para que este plan tenga el éxito propuesto. Es importante que los gerentes y líderes de la empresa sean constantes y diligentes en estos puntos.

Figura 16 Cronograma de implementación



4.5.1. Reuniones Íter departamentales.

Consistente en reuniones de seguimiento involucrando de forma aleatoria miembros de los diferentes departamentos, durante las etapas de implementación, con este tipo de reuniones se busca alcanzar lo siguiente:

- La consolidación de equipos de trabajo e involucrar de cada uno de los miembros de la empresa.
- Minimizar la resistencia al cambio.
- Identificar problemas o posibles problemas de los métodos a implementar.
- Solución rápida y efectiva de problemas.

4.5.2. Establecimiento de métricos.

Establecer gráficas que muestren los avances en las diferentes etapas, de manera que los miembros del equipo puedan visualizar el proyecto en general y los avances logrados.

Al establecer mediciones de los avances pueden establecerse metas intermedias para elevar el sentido de satisfacción del grupo y personales al lograr cada una de ellas.

Los beneficios de aplicar esta estrategia serán:

- Motivación del equipo a lograr las metas.
- Identificar claramente los retrasos o posibles retrasos del proyecto y corregirlos.
- Medición del desempeño por áreas de trabajo en la implementación.
- Análisis de ejecución en general.

4.5.3. Comunicación efectiva vertical y horizontal.

Políticas de puertas abiertas, que permitan la comunicación entre toda la organización de manera abierta, habilitando las líneas de comunicación de abajo hacia arriba y vice versa en la línea de mandos y de departamento a departamento de manera reciproca, será la base de una implementación exitosa y la formación de un solo equipo de trabajo, tal como es plasmado en la visión y los valores de la empresa.

5. EVALUACIÓN Y CÍRCULOS DE MEJORA CONTINUA.

En este capítulo se definen los aspectos importantes a evaluar durante y posterior a la implementación de cada fase que se presenta en el capítulo cuatro, posterior a definir los aspectos a evaluar se propone el método para garantizar una mejora continua, mediante círculos de calidad por los equipos de trabajo involucrados.

5.1. Evaluación de resultados de la implementación.

En la evaluación efectiva estará el éxito del proyecto y los resultados sostenibles, ya que haciéndolo de manera objetiva, se podrán hacer correcciones oportunas.

Es importante mencionar que los planes gerenciales de mediano y largo plazo son dinámicos de manera que durante el período de evaluación es posible ejecutar mejoras específicas a los planes generales con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

5.1.1. Fase Inicial

Evaluar una exitosa implementación inicial garantizara los resultados finales del plan, en esta fase se ponen las bases de las tres fases que en total componen la implementación del plan.

5.1.1.1. Ventas

En el área de ventas específicamente se debe evaluar durante esta fase de manera mensual los siguientes avances:

- Evaluar tendencias de ventas durante la ejecución, con el propósito de asegurar que la tendencia cambia a un crecimiento sostenible de las ventas.
- Haber conformado un equipo de ventas con 5 vendedores de acuerdo a las expectativas de la empresa.
- Planes concretos de ventas por parte del supervisor contratado.
- Porcentajes de recuperación de cartera durante esta fase.

5.1.1.2. Servicio al cliente

La unidad de servicio al cliente deberá estar consolidada al finalizar esta fase, siendo los puntos primordiales a evaluar los siguientes:

- Porcentaje de avance en reclutamiento y entrenamiento de las representantes de servicio al cliente.
- Obtención de los primeros resultados de Evaluaciones de satisfacción de los clientes.
- Clientes de la empresa debidamente distribuidos a las representantes de servicio al cliente.

5.1.1.3. Personal.

Los avances en materia de Recursos humanos también deben ser evaluados, tomando en cuenta que es esta fase la que sirve de base para el resto de la implementación. Al finalizar esta fase se deberá haber logrado lo siguiente:

- Haber establecido medidores de desempeño.
- Resultados de encuesta de clima laboral.
- Grado de depuración del personal, de acuerdo a nuevo perfil deseado para la organización.
- Eficiencia en el reclutamiento del talento humano necesario para alcanzar los objetivos.

En la tabla IX, se muestra un ejemplo de evaluación de clima laboral similar al que debe ser implementado en la empresa. Esta evaluación es vital para el éxito de los programas de la empresa debido a que un equipo comprometido con la organización buscara alcanzar los resultados y objetivos que se han planteado.

Tabla IX Ejemplo de resultados de encuesta de clima laboral

Encuesta de clima laboral del servicio de Registro y Archivo							
Número de encuestas realizadas: 12							
		REGISTRO Y ARCHIVO				Promedio Global (*)	
		Media Registro	Media Archivo	Mediana	Desv. Típica		
G1	En general, considero que mi trabajo es interesante.	3,50	3,67	4,00	0,79	3,58	▲
F2	Mi trabajo implica realizar tareas variadas.	3,00	4,00	4,00	0,90	3,50	▲
F3	Mi trabajo me ofrece la oportunidad de aprender nuevas habilidades.	3,50	4,00	4,00	1,06	3,75	▲
F4	Mi trabajo me exige ser creativo.	2,50	3,17	3,00	1,03	2,83	▼
F5	En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar adecuadamente.	4,00	4,33	4,00	0,72	4,17	▲
F6	Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.	4,00	4,50	4,50	0,87	4,25	▲
F7	Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del servicio.	3,67	4,00	4,00	0,87	3,82	▲
F8	Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo.	4,17	3,83	4,00	0,74	4,00	▲
C9	Estoy satisfecho con mi sueldo.	4,17	4,00	4,00	0,79	4,08	▲
C10	Este trabajo permite una formación continua.	3,50	4,00	4,00	0,75	3,75	▲
C11	En este servicio existen oportunidades de promoción.	3,17	2,60	3,00	0,70	2,91	▼
C12	Cuando realizo bien mi trabajo obtengo reconocimientos.	3,17	3,33	3,00	0,87	3,25	▲
C13	En este puesto tengo suficientes periodos de descanso y vacaciones.	4,50	4,67	5,00	0,51	4,58	▲
C14	Estoy satisfecho con mi horario laboral.	4,17	4,50	4,00	0,49	4,33	▲
C15	Mi lugar de trabajo se encuentra preparado para que pueda trabajar adecuadamente.	2,67	3,83	3,50	0,97	3,25	▲
C16	Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado.	3,17	2,50	2,50	1,19	2,83	▼
C17	Mi lugar de trabajo dispone siempre de una temperatura adecuada.	2,83	2,33	2,00	1,24	2,58	▼
C18	Mi lugar de trabajo dispone siempre de una iluminación adecuada.	2,83	3,00	3,00	1,31	2,92	▼
C19	No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo.	4,00	3,33	4,00	0,98	3,67	▲
C20	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo.	4,33	4,17	4,00	0,62	4,25	▲
R21	El/la jefe/a del servicio sabe cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz.	4,00	4,50	4,00	0,75	4,25	▲
R22	El/la jefe/a del servicio mantiene buenas relaciones con el resto del personal.	4,50	5,00	5,00	0,62	4,75	▲
R23	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	4,50	5,00	5,00	0,62	4,75	▲
G24	En general, me encuentro satisfecho con mi trabajo.	4,00	4,17	4,00	0,67	4,08	▲
Media general:						3,76	

RRHH Avery Dennison, Colombia, “Clima Laboral 2005”, documento independiente

5.1.1.4. Capacitación.

En materia de capacitación los indicadores de que se ha avanzado al ritmo que se requiere para formar las bases de desarrollo integral del personal y la empresa, será marcado por alcanzar los siguientes puntos:

- Haber identificado áreas de oportunidad de desarrollo para el personal.
- Alternativas efectivas de capacitación para la organización.
- Programas de formación de equipos ejecutados.
- Grado de impacto de la capacitación en la eficiencia del trabajo y motivación del personal.

5.1.2. Fase Intermedia

Esta es la fase de desarrollo, por lo que la evaluación de la misma estará concentrado en los avances y logros de los desarrollos en los tiempos plasmados en el cronograma (ver Figura 16, sección 4.4); siendo los factores a evaluar los siguientes:

- Porcentaje de ejecución en el desarrollo de los nuevos procesos.
- Porcentaje de ejecución en el desarrollo de nuevos procedimientos.

- Porcentaje de ejecución en el desarrollo de sistemas de informática.
- Cumplimiento del cronograma.
- Avances en negociación con proveedores de materias primas.
- Avance en implementación de inventarios a consignación.

5.1.3. Fase Final

Como su nombre lo indica en esta fase se concluye la implementación del plan de desarrollo gerencial, siendo importante tanto la implementación como los programas de seguimiento.

5.1.3.1. Seguimiento a implementación.

Una vez terminada la implementación inicia el proceso de seguimiento continuo, esto implicara la revisión de los avances así como mejoras continuas a los métodos propuestos.

Es vital que se de un adecuado seguimiento por parte de la gerencia ya que es usual, por lo normal de la resistencia a los cambios, que sin seguimiento en poco tiempo se deje de ejecutar partes importantes del plan, lo cual perjudicaría resultados a mediano y corto plazo.

5.1.3.1.1. Nuevos procesos.

Una vez en práctica los nuevos procesos, se evaluara la ejecución de la siguiente manera:

- Reuniones semanales por espacio de entre 6 y 8 semanas con los responsables para evaluar los avances, posibles problemas y soluciones de los mismos.
- Posterior a las 8 semanas de iniciada y probada su aplicación incluir los nuevos procesos dentro del libro de procesos de la empresa.

5.1.3.1.2. Nuevos procedimientos.

Como parte de la evaluación a la implementación de los nuevos procedimientos se sugiere realizar las siguientes actividades:

- Que en las reuniones semanales evaluando la funcionalidad e los procesos también se evalúen los beneficios y/o áreas de mejora para los procedimientos.
- El área de auditoría y finanzas deberá velar por la fiel ejecución de los procedimientos.

5.1.3.1.3. Uso de sistemas de información.

Como resultado de la implementación se deberá dar seguimiento cercano al funcionamiento de los sistemas y a la utilidad de la información que proporcionan.

La tarea de evaluación de los mismos será en conjunto el encargado de sistemas de la empresa, los usuarios directos del sistema, los jefes de los usuarios y las gerencias que reciben los reportes que el nuevo sistema de información tenga configurado para su consulta.

Debido a la importancia de asegurar que la información generada por el sistema sea fiel a la realidad de la empresa y oportuna para la toma de decisiones se describen los puntos críticos a evaluar para cada aplicación utilizada como parte del plan gerencial propuesto.

Programa para generar cotizaciones y presupuestos a clientes.

- Los costos con los que es alimentado la aplicación han sido prorrateados adecuadamente a la realidad de la empresa.
- El operador del sistema comprende las variables sensibles del sistema.
- El reporte detallado de costos es de fácil de ser auditado para verificar los centros de costos que están siendo tomado en cuenta para el cálculo del precio de cada producto.

Programa para el control de órdenes de producción.

- Los usuarios de este sistema alimentan oportunamente la información que permita conocer el estatus de la orden de producción.
- La información provista por el sistema sobre la fecha esperada de producción sea confiable.
- Los reportes sobre las órdenes de producción abiertas, así como las estadísticas de entregas a tiempo sean consistentes con la realidad.

Programa de control de inventarios.

- Es tarea del auditor interno velar por que exista coherencia entre la información de existencias en el sistema y la existencia física.
- Que el sistema genere la información oportuna para los niveles de recompra.
- Conocer el costo del inventario de manera inmediata al ser consultado.

Programa de planificación de la producción.

- Asegurar que sea socializado el plan de trabajo por maquinaria o equipo humano productivo y que este sea coherente con la realidad de la empresa.
- Con base en los planes de producción pueda hacerse pronósticos de consumo de materiales.

Programa contable y financiero.

Es indispensable asegurar que el sistema contable implementado registre adecuadamente cada una de las cuentas para asegurar la consistencia en los reportes financieros.

Se deberá revisar de manera mensual los estados de resultados y el financiero será el responsable de velar por que la información que se genera sea fidedigna.

5.1.3.1.4. Sistema de inventario a consignación.

Es de gran importancia para el proyecto de compras que los controles y procedimientos implantados para el manejo de inventarios a consignación cumplan con lo siguiente:

- El bodeguero haya cuidado de seguir las instrucciones de seguridad de los inventarios a consignación.
- El proveedor designado abastezca oportunamente los inventarios para asegurar el abastecimiento inmediato del producto.

5.2. Reuniones gerenciales de seguimiento.

El éxito del plan gerencial propuesto está íntimamente ligado al compromiso que la gerencia general y gerencia media tengan al proyecto.

Será importante establecer reuniones gerenciales de manera regular con los propósitos de evaluar el proyecto en su conjunto, posterior a la implementación; estas reuniones deberán tener los siguientes objetivos:

- Identificar posibles dificultades y trazar un plan de contingencia para corregirlos.
- Analizar los avances y áreas de oportunidad en los departamentos involucrados en el plan.
- Analizar los resultados obtenidos periódicamente.

- Monitorear el logro de los objetivos planeados a corto, mediano y largo plazo.
- Concertar un equipo de trabajo de la gerencia media que permita orientar el trabajo de la organización hacia un solo objetivo.
- Crear sinergia con la contribución multidisciplinaria de los gerentes de los distintos departamentos de la empresa para las acciones a ser ejecutadas en la empresa.

5.2.1. Reporte de avances por departamento.

Con el propósito de enriquecer las reuniones gerenciales cada encargado o gerente de departamentos deberá genera un reporte mensual de los avances que el equipo de trabajo bajo su supervisión hayan alcanzado.

- Este reporte deberá contener lo siguiente:
- Metas trazadas para el mes en revisión comparado con los avances logrados.
- Principales logros
- Las dificultades principales y las acciones correctivas tomadas.
- Proyectos para el siguiente mes.

- Solicitudes especiales a otros departamentos de la empresa para mejoras internas.

5.3. Círculos de mejora continua.

El plan gerencial propuesto incluye en uno de los cinco valores de la empresa el “trabajo en equipo” como la base para el logro de los objetivos. Siendo este uno de los principales valores de la nueva organización propuesta, es importante que los integrantes de los distintos departamentos de la empresa conformen un solo equipo de trabajo donde de manera abierta y rompiendo las barreras que los niveles jerárquicos marcan, los miembros de la empresa participen activamente en las mejoras continuas de la empresa.

Para lograr esta participación de forma ordenada se propone la creación de equipos de trabajo para reuniones semanales los cuales se sugiere se conformen de la siguiente manera:

- Un representante por cada diez empleados que participen en el área, debiendo haber un mínimo de uno de cada departamento.
- Los representantes deberán rotar periódicamente dando participación a todo el equipo.
- Debe ser de forma voluntaria.
- Se deberá elegir a los líderes que demuestren compromiso con los planes de la empresa.

La agenda de las reuniones de estos equipos de trabajo será:

- Con la técnica de “lluvia de ideas” se obtendrán posibles soluciones a dificultades que se estén afrontando en la organización.
- Bajo el punto de vista de los integrantes del equipo se evaluarán mejores formas de realizar las labores cotidianas.
- Periódicamente y bajo la dirección de la gerencia general dar participación a los círculos de mejora continua para conocer y opinar sobre mejoras a proyectos futuros de la empresa.

Con estas medidas se enriquecerán las decisiones de la empresa y continuamente se encontrara mejores formas de realizar las cosas, haciendo un verdadero “circulo de mejora continua” en la empresa con la participación de todos los miembros de la empresa.

Proceso:

El proceso de un Círculo de Calidad está dividido en los pasos siguientes.

- Identificación del problema.
- Análisis del problema y recopilación de información.
- Búsqueda de soluciones.
- Selección de una solución.

- Presentación de la solución a la gerencia.
- Ejecución de la solución.
- Evaluación de la solución.

Esto se muestra de forma gráfica en la figura 17

Establecimiento de los círculos de calidad

Para la introducción de los Círculos de Calidad en una empresa o institución se requiere fundamentalmente llevar a cabo las siguientes fases o etapas:

- Convencer y comprometer a la Dirección General en el proceso.
- Establecer la organización necesaria para la administración de los círculos de calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
- Comprometer a los empleados.
- Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, a efecto de que éstos formen parte de la operación de la empresa o institución.
- Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.

- Desarrollar los Sistemas de Apoyo para los Círculos de Calidad.
- Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para que se tenga un conocimiento y metodología de trabajo homogéneos.
- Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de calidad.

Al vender la idea de los Círculos de Calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo. Primero se debe involucrar a los ejecutivos, después a los gerentes de nivel medio y, finalmente, a los empleados.

Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad, es conveniente comenzar por el nivel medio capacitando a los gerentes o jefes de departamento, según sea el caso, con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán.

Después se debe capacitar a los jefes o supervisores como jefes de los Círculos de calidad. Finalmente se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto.

Operación de los círculos de calidad

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

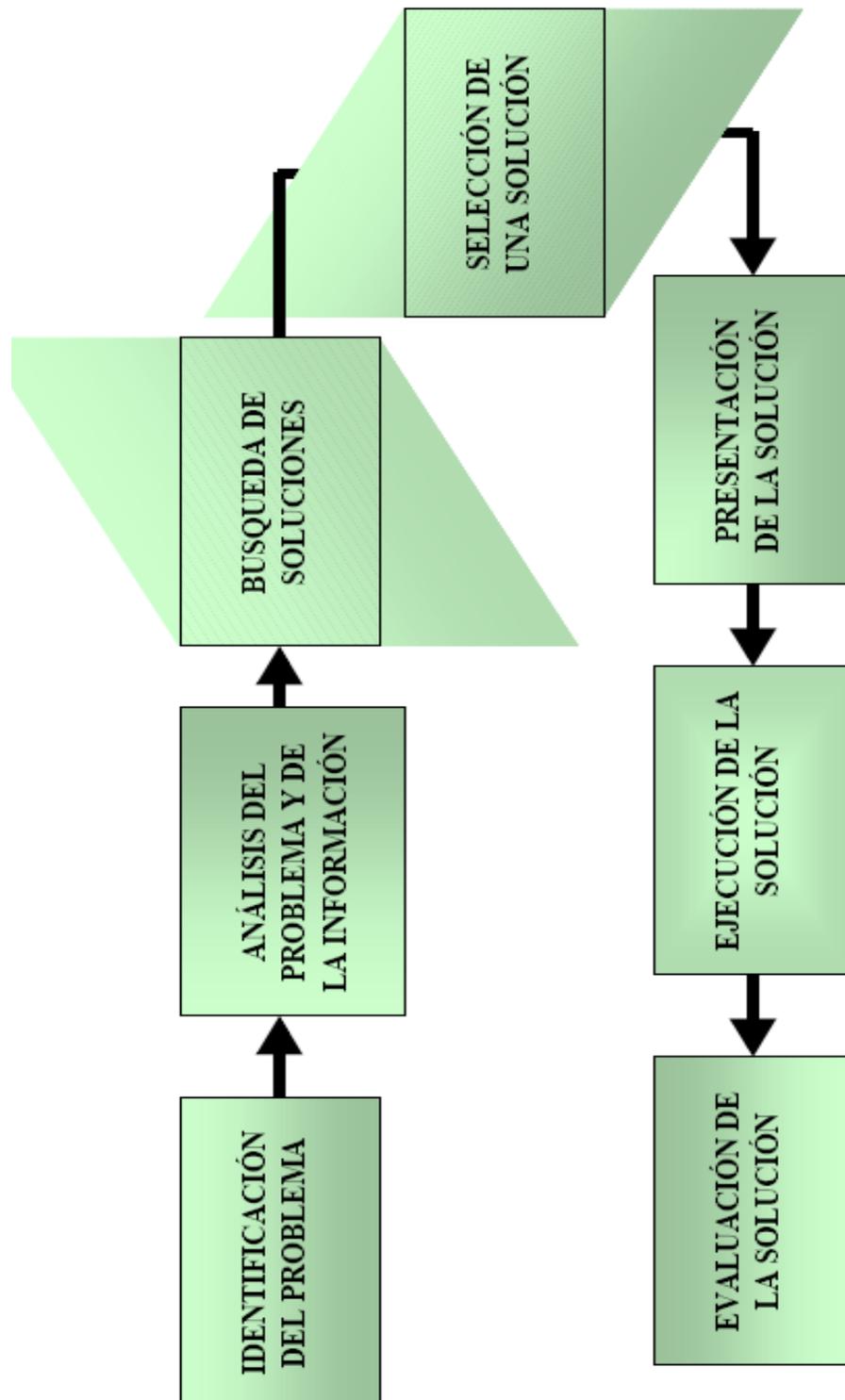
Primera Etapa.

Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa.

Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchan las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha con la mayor brevedad posible.

Figura 17 Proceso de mejora continua



CONCLUSIONES

1. En la elaboración del plan de implementación del plan gerencial para el desarrollo y expansión comercial, se analizó la situación actual de la empresa, concluyendo en la necesidad de conformar un equipo multidisciplinario para alcanzar los objetivos de crecimiento planteados, observando también que es necesaria la depuración de cada uno de los departamentos bajo el criterio de evaluación de desempeño basado en las funciones críticas de cada posición.
2. En el análisis estadístico realizado a las ventas, pudo determinarse que la tendencia actual de las mismas es decreciente y con base en este descubrimiento se presentó en la actual propuesta un plan de corto, mediano y largo plazo, detallando las acciones necesarias y presentándolo de forma sistemática, con lo que se busca una forma práctica y clara de cómo mejorar el área comercial, con estrategias que permitan un crecimiento económico sostenible.
3. La empresa, actualmente tiene una estructura organizacional dependiente de la gerencia, lo cual no permite que administrativamente la empresa pueda responder de forma ágil a las necesidades de los clientes y accionistas; en el plan gerencial se plantea la distribución de funciones y delegación de autoridad para hacer funcional la estructura de la empresa, permitiendo el desarrollo y crecimiento de la misma.

4. Se determinó que la empresa se maneja sin procesos ni procedimientos claramente establecidos en ninguno de sus departamentos, siendo una de las principales adolecencias que limitan la agilidad y transparencia en las operaciones, por lo que se diseñaron funciones claras para las áreas fundamentales de la empresa, lo cual busca mayor fluidez y agilidad en la empresa.
5. Se determinó que mediante un plan estructurado, es posible el crecimiento comercial de la empresa a nivel nacional y regional centroamericano, siendo necesario reforzar el área comercial de la empresa con personal de ventas con experiencia, reforzar y capacitar al actual equipo comercial y conformar un equipo de servicio al cliente que brinde soporte y asesoría inmediata a los requerimientos de los clientes.
6. Es determinante que, paralelo a los planes de expansión comercial, los departamentos de producción, logística y recursos humanos, sigan los planes plasmados de crecimiento que permitan dar soporte a la demanda que el plan de ventas generará, asegurando un cumplimiento efectivo de los requerimientos de los clientes bajo un sistema de costos atractivo a los accionistas, eliminando los costos ocultos que una saturación de producción podría ocasionar.
7. Una debilidad del actual sistema es la falta de planificación y orden a las actividades que se pretende realizar; tomando en cuenta esta necesidad, se generó un cronograma de implementación que permita supervisar los avances en la ejecución del plan gerencial presentado.

RECOMENDACIONES

1. Para conjuntar un equipo humano eficiente, la contratación inicial de una persona profesional en recursos humanos, que realice un proceso profesional de reclutamiento que asegure la contratación de personal idóneo a las posiciones, es sumamente recomendable. Este profesional deberá ser capaz de definir junto con la gerencia, los perfiles de los puestos y asegurar que el candidato seleccionado cumpla con el mismo, además de contratar personal que pueda contribuir a un clima organizacional orientado al trabajo en equipo.
2. Desarrollar y cumplir programas de capacitación y motivación del personal, permitirán alcanzar las metas de una manera más eficiente y económica, pues un equipo de trabajo altamente motivado, es más productivo y reduce tanto los desperdicios en materiales como en tiempos muertos.
3. Para marcar una ventaja competitiva en el mercado litográfico, se recomienda la implementación de un departamento de servicio al cliente que permita resolver de forma ágil los requerimientos de los clientes, estrategia que permitirá alcanzar la fidelidad de los clientes, al tener ejecutivas de servicio al cliente que se especialicen en sus productos y brinden soporte oportuno.
4. Se debe ordenar los procesos y crear documentación de los mismos, para fácil evaluación y mejora continua.

5. Es importante revisar el estado actual de los equipos de producción, para asegurar que los mismos cumplan con los requerimientos y estándares de calidad, así mismo, la preparación y seguimiento de un plan de mantenimiento preventivo es necesario para el éxito de los planes de crecimiento de la empresa.

6. Se recomienda la participación activa del personal de las distintas áreas, de manera que el aporte y conocimiento especial en la operación permitan sensibilizar los planes y medidas adoptadas por la gerencia, esta participación puede ser activada mediante los círculos de calidad que se recomiendan como parte de la implementación del plan gerencial de crecimiento.

7. Es sumamente importante que la gerencia y mandos medios, estén comprometidos con este o cualquier otro plan de expansión, para asegurar que los planes son cumplidos de acuerdo a los tiempos y requerimientos establecidos en el mismo. Una forma práctica de lograrlo es involucrando a los mandos medios en la socialización del plan al resto de la organización y delegando responsabilidades en el cumplimiento e implementación del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acoff. **Planificación de la empresa del futuro**. Ed. Limusa. 2003
2. Amabile, Teresa M. **"Cómo matar la creatividad"**. Revista Expansión Número 757, Enero 20, 1999, Páginas 107-120
3. COVEY, STEPHEN. **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Editorial Franklin Covey.
4. DRUCKER, PETER. **El magnate del futuro**. Editorial Sudamericana, 2003
5. Goodstein, Leonard. **Planeación estratégica aplicada**. Mc Graw Hill. 2004
6. Páginas de Internet, www.GestioPolis.com y www.liderazgoymercadeo.com
7. Robert Heller & Tim Hindle. **Essencial Manager's Manual**. DK Publishing, INC.
8. Stewart. **Trabajo en equipos y dinámica de grupos**. Ed. Limusa-Wiley. 2003
9. Timm, Paul. **Cómo realizar juntas de negocios provechosas**. Ed. Panorama.
10. TORRES D. HERLINDA. **Introducción a la administración**. Editorial ITESM Universidad virtual, Trillas.

Guatemala, 3 de Julio de 2007

INGENIERO
FRANCISCO GOMEZ RIVERA
DIRECTOR DE ESCUELA DE
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERIA
USAC.

Ingeniero Gómez:

En mi calidad de asesor, tengo el agrado de dirigirme a usted para presentarle el trabajo de tesis del estudiante Juan Carlos Ortiz De la Roca, titulado "**Plan Gerencial para el desarrollo y expansión comercial de una empresa litográfica Guatemalteca**" previo a optar al examen público en la carrera de ingeniería Industrial,

He realizado las revisiones correspondientes y considero que el trabajo realizado por el estudiante Ortiz De la Roca, cumple con los requisitos reglamentarios, por lo cual considero que el mismo esta apto para su trámite final en esta unidad académica.

Sin otro particular, me suscribo de usted, muy atentamente,



RAUL EDUARDO QUEVEDO FLORES
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 5367

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLAN GERENCIAL PARA EL DESARROLLO Y EXPANSIÓN COMERCIAL DE UNA EMPRESA LITOGRAFICA GUATEMALTECA**, presentado por el estudiante universitario **Juan Carlos Ortiz De la Roca**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Frisley Mendizabal
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 6905

Ing. Frisley William Mendizabal Tánchez
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, abril de 2008.

/mgp