



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

# **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENCAJES**

**Lionel Recinos Gálvez**

Asesorado por el Ing. Herman Biceldo Quezada Elías

**Guatemala, octubre de 2008**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE  
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENCAJES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**LIONEL RECINOS GÁLVEZ**

ASESORADO POR EL ING. HERMAN BICELDO QUEZADA ELÍAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, OCTUBRE 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. Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultan Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
EXAMINADOR	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR	Ing. Javier Mauricio Reyes Paredes
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENCAJES,**

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

Lionel Recinos Gálvez





## **AGRADECIMIENTO A:**

### **DIOS**

Por la sabiduría y entendimiento que me brindó y por que en el tiempo que flaqueé me dio fuerza y constancia.

### **MIS PADRES**

Roberto y Elia, por su paciencia, apoyo y ejemplo. ¡Los amo!

### **MARÍA Y FAMILIA**

Por estar allí para animarme y hacer muy feliz mi vida. Te quiero mucho hermanita.

### **MIS AMIGOS**

Por hacerme porras y estar allí cuando los necesité.

### **MI FAMILIA**

Quienes desde el inicio me alentaron a terminar mi carrera.

### **MI ALMA MATER**

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por tu enseñanza.

**MARCOS ALVAREZ (+)**

Un gran hombre que con su ejemplo me enseñó mucho del valor de la educación.

**MI ASESOR**

Herman Biceldo, por sus consejos y ayuda en la elaboración de este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTA DE SÍMBOLOS</b> .....	<b>IX</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>XI</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>XIII</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>XVII</b>
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	<b>1</b>
1.1. Importancia de la planeación estratégica.....	1
1.2. Proceso de planeación estratégica.....	3
1.3. Alcance del proceso de planeación estratégica.....	7
1.3.1. La filosofía de gestión.....	7
1.3.2. La planeación a largo plazo.....	8
1.3.3. La planeación táctica.....	9
1.4. Diagnóstico y análisis FODA.....	9
1.4.1. Evaluación del desempeño actual de la empresa.....	11
1.4.2. Análisis de ambiente interno.....	13
1.4.3. Análisis del entorno externo.....	16
1.5. Elementos del diseño estratégico.....	18
1.5.1. Filosofía de gestión.....	18
1.5.1.1. La misión.....	18
1.5.1.2. La visión.....	20

1.5.1.3.	La ventaja competitiva.....	22
1.5.1.4.	Principio corporativo.....	22
1.5.2.	Diseño estratégico.....	23
1.5.2.1.	La estrategia de negocio.....	25
1.5.2.2.	Matriz de interacciones.....	27
1.5.2.3.	Estrategia maxi-maxi.....	29
1.5.2.4.	Estrategia maxi-mini.....	29
1.5.2.5.	Estrategia mini-mini.....	30
1.5.2.6.	Estrategia mini-maxi.....	30
<b>2.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>33</b>
2.1.	Definición del negocio.....	33
2.2.	Estructura organizacional del.....	34
2.2.1.	Departamento de ventas.....	35
2.2.2.	Departamento administrativo.....	37
2.2.3.	Departamento de producción.....	39
2.3.	Productos.....	44
2.4.	Mercado.....	45
2.5.	Clientes.....	52
2.6.	Evaluación del desempeño actual de la empresa respecto al año anterior.....	52
2.6.1.	Utilidades.....	52
2.6.2.	Producción.....	55
2.6.3.	Productividad.....	56
2.6.4.	Desarrollo de negocios.....	57
2.7.	Análisis FODA.....	58
2.7.1.	Fortalezas.....	58
2.7.2.	Oportunidades.....	59

2.7.3.	Debilidades .....	60
2.7.4.	Amenazas .....	61
<b>3.</b>	<b>DISEÑO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>63</b>
3.1.	Filosofía de gestión.....	63
3.1.1.	Misión de la empresa.....	64
3.1.2.	Visión de la empresa.....	64
3.1.3.	Principios corporativos de la empresa .....	64
3.2.	Formulación y selección de las estrategias .....	65
3.2.1.	Definición de los objetivos fundamentales.....	68
3.2.2.	Definición de las metas .....	69
3.2.3.	Matrices de interacciones.....	69
3.2.4.	Estrategias.....	73
3.2.4.1.	Maxi-maxi.....	74
3.2.4.2.	Maxi-mini.....	75
3.2.4.3.	Mini-mini.....	76
3.2.4.4.	Mini-maxi.....	76
<b>4.</b>	<b>ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL.....</b>	<b>79</b>
4.1.	Identificación y valoración de los impactos al medio ambiente.....	79
4.2.	Medidas de mitigación.....	87
4.3.	Plan de contingencia.....	95
4.4.	Plan para la salud humana.....	99
4.5.	Normas de seguridad e higiene .....	101
<b>5.</b>	<b>GUIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>105</b>
5.1.	Directrices para la planeación táctica.....	105

5.1.1.	Acciones requeridas.....	106
5.1.2.	Responsables del seguimiento.....	112
5.2.	Definición de los indicadores.....	112
5.2.1.	Maxi-maxi.....	113
5.2.2.	Maxi-mini.....	113
5.2.3.	Mini-mini.....	113
5.2.4.	Mini-maxi.....	114
5.3.	Mecanismos de retroalimentación.....	114
5.3.1.	Comunicación estratégica.....	114
5.3.2.	Procedimientos de control.....	115
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>119</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>123</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Proceso de planeación estratégica.....	3
2.	Dos formas distintas de visualizar el futuro de la organización.....	4
3.	Sistema del proceso de planeación estratégica.....	6
4.	El análisis FODA .....	10
5.	Impacto de una visión efectiva en la organización.....	20
6.	Organigrama actual de REPTEx de C.A. ....	34
7.	Organigrama tipo AFNOR actual de REPTEx de C.A. ....	43
8.	Gráfico de la proyección de las importaciones partida arancelaria 621210 .....	48
9.	Canal de nivel uno para el encaje plisado.....	50
10.	Canal de nivel dos para la ropa interior.....	50
11.	Distribución de importaciones por origen para la ropa interior .....	62
12.	Diagrama de ciclo causal propuesto de REPTEx de C. A.....	66
13.	Escala estratégica propuesta para REPTEx de C. A.....	77
14.	Ubicación de la empresa en la ciudad de Guatemala.....	80
15.	Armadura tipo Howe .....	82
16.	Croquis del primer nivel.....	84
17.	Croquis del segundo nivel.....	84
18.	Corte de una ventana de la empresa.....	89
19.	Horno para calentar la breá en el segundo nivel .....	91
20.	Caída de ceniza del volcán Pacaya.....	95

21. Modelo de activación del sistema de emergencia.....	99
22. Sistema del proceso de facultar (colaboradores).....	106
23. Sistema de información propuesto (clientes).....	107
24. Modalidades de cultura organizacionales.....	108
25. Sistema de capacitación propuesto.....	109
26. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	110
27. Sistema genérico del proceso de control de las estrategias.....	116
28. Procedimiento genérico de control para la estrategia.....	117
29. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección A, preguntas uno a la cuatro.....	129
30. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección A, pregunta cinco.....	130
31. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección B.....	130
32. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección C.....	131
33. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección D.....	132
34. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección E.....	133
35. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección F.....	134
36. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección G.....	135
37. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección H.....	136

## **TABLAS**

I. Matriz FODA.....	17
II. Misiones de empresas y entidades gubernamentales guatemaltecas.....	19
III. Visiones de empresas y entidades gubernamentales de Guatemala.....	21



IV. Matriz de interacciones.....	28
V. Importaciones de productos de partida arancelaria 621210.....	46
VI. Proyección a cinco años de las importaciones de productos de partida arancelaria 621210.....	47
VII. Proyección a cinco años de las importaciones de productos de partida arancelaria 610821.....	49
VIII. Proyección del mercado potencial al año 2012.....	49
IX. Síntesis de índices financieros.....	54
X. Descripción de la maquinaria para producir encaje plisado.....	55
XI. Importaciones de ropa interior por país de origen.....	62
XII. Objetivos fundamentales.....	68
XIII. Metas para el periodo 2008 – 2012.....	69
XIV. Matriz de interacciones fortaleza oportunidad.....	70
XV. Matriz de interacciones amenaza fortaleza.....	71
XVI. Matriz de interacciones amenaza debilidad.....	72
XVII. Matriz de interacciones debilidad oportunidad.....	72
XVIII. Matriz con resumen de interacciones.....	73
XIX. Distribución del área construida por función de uso para cada piso.....	81
XX. Intensidad sísmica y licuefacción de acuerdo a la falla de origen del sismo.....	93
XXI. Actividad volcánica documentada del volcán Pacaya.....	94
XXII. Descripción de las 5´s.....	111
XXIII. Responsables de la implementación y seguimiento de las estrategias.....	112
XXIV. Definición de indicadores maxi-maxi.....	113
XXV. Definición de indicadores maxi-mini.....	113
XXVI. Definición de indicadores mini-mini.....	114
XXVII. Definición de indicadores mini-maxi.....	114

XXVIII. Medios de verificación para cada estrategia.....115  
XXIX. Ejemplo de procedimiento de control.....118

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
m <sup>2</sup>	Metro cuadrado
m	Metro
US\$	Dólar americano
Q	Quetzal



## GLOSARIO

<b>Burocracia</b>	Forma de administración que se basa en reglas, una jerarquía establecida, una clara división del trabajo y procedimientos detallados.
<b>Capacitación</b>	Es un proceso cuya finalidad es corregir deficiencias o enseñar nuevas habilidades en el trabajo de los colaboradores.
<b>Desarrollo</b>	Consiste en educar a los colaboradores más allá de las necesidades de su puesto actual, a fin de que se preparen para la promoción.
<b>Eficacia</b>	Es la medida del grado de cumplimiento a nivel de objetivos.
<b>Eficiencia</b>	Es la medida que indica la forma en que se utilizaron los recursos para alcanzar los objetivos.
<b>INTECAP</b>	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
<b>Jerarquía</b>	Es la fijación de autoridad y responsabilidad, correspondiente a cada nivel que existe en la organización.

<b>Norma ISO 9001:2000</b>	Norma que establece requisitos para un sistema de administración de la calidad.
<b>Viabilidad</b>	Se refiere a la voluntad política positiva que debe mostrar la gerencia o quien tenga el poder de decisión para la asignación de los recursos.
<b>VESTEX</b>	Comisión de Vestuario y Textiles de Guatemala.
<b>5´s</b>	Técnica de origen japonés que busca mejorar las condiciones físicas de las instalaciones a través de la formación de hábitos de limpieza y orden en los colaboradores.

## RESUMEN

En primer lugar, se desarrolló la teoría de lo que es la planeación estratégica, el proceso que conlleva, su alcance y las definiciones de cada uno de los componentes que posee. Se trató e hizo énfasis en la forma en que se realizó el diagnóstico y el diseño de las estrategias, definiendo los principales conceptos que constituyen los elementos y que sirven de referencia en el trabajo de graduación. Inmediatamente se trató lo respectivo a la empresa, como está organizada actualmente, los productos, el mercado y se realizó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales de la empresa.

A partir de lo anterior, se definieron los parámetros de la filosofía de gestión de la empresa; estos son los principios corporativos, la misión y la visión; diseñando las estrategias con base en una matriz de interacciones, formulando las estrategias, se definieron también los objetivos fundamentales y metas.

Asimismo, se desarrolló de manera superficial un estudio de impacto ambiental y en el último capítulo, se concretaron los indicadores que ayudarán a saber cómo se están cumpliendo los objetivos fundamentales planteados, por medio de procedimientos de control; para verificar que las estrategias formuladas aún son válidas y se proporcionan directrices para la planeación táctica.





# OBJETIVOS

## GENERAL

Diseñar la filosofía de gestión y las estrategias de negocio de los próximos cinco años para una empresa que produce y distribuye encajes, con el fin de mejorar su competitividad dentro del sector textil.

## ESPECÍFICOS:

1. Definir la visión, la misión y los principios corporativos de la empresa que servirán de referencia para orientar la toma de decisiones estratégicas.
2. Realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y un estudio de impacto ambiental para crear una posición única, responsable socialmente y sostenible a largo plazo más exitosa.
3. Formular los objetivos fundamentales y metas que servirán de referencia para trazar las estrategias de la empresa.
4. Generar y seleccionar las estrategias fortaleza-oportunidad, fortaleza-amenaza, debilidad-oportunidad y debilidad-amenaza.



## INTRODUCCIÓN

La empresa REPTEx de Centroamérica recientemente ha cambiado su negocio de productor de peines industriales de textiles a dos nuevas líneas: una de producción de encaje plisado y otra de ropa interior femenina importada.

Esta situación ha presentado la necesidad de diagnosticar el estado de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades, así como de conocer el entorno externo tan cambiante en el que se encuentra. El solo conocimiento de estos factores no garantiza el éxito, hay que tomar acciones que permitan una posición única y sostenible en el tiempo. Estas se conocen como estrategias.

La planeación estratégica consiste en una serie de pasos definidos que ayudan a la empresa a encontrar aquellos agentes que la diferencien efectivamente de sus competidores, utilizando sus cualidades únicas. Aunque se hacen planes es necesario advertir que es un proceso dinámico, ajustable de acuerdo a las circunstancias y voluntad política de la gerencia.

El presente trabajo de graduación es una propuesta para la empresa. Este consiste en la aplicación del proceso de planeación estratégica en sus primeras tres etapas, que incluyen el desarrollo de la filosofía de gestión, el diagnóstico de la situación actual de la empresa; con el análisis FODA como herramienta principal junto al estudio de impacto ambiental. También contiene el desarrollo de estrategias y se establecen directrices para el plan estratégico y la planeación táctica.



# 1. ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1. Importancia de la planeación estratégica

“La invencibilidad depende de uno mismo; la vulnerabilidad del enemigo, de él”.<sup>1</sup>

La mayoría de las nuevas empresas cierran antes de cumplir los cinco años en operaciones; en muchos de los casos en que han cerrado es por que no han tenido una clara idea de quiénes eran y a dónde iban como organización, o detalles tan importantes como no conocer a su cliente.

La causa principal para que se susciten problemas que puedan llevar a un “deceso empresarial prematuro” es la falta de un plan claro e integral que establezca un rumbo que seguir. De hecho algunas empresas llegan a ser aventuras emprendedoras del tipo prueba y error; que trabajan y existen sin una función definida tomando otros negocios solo con el afán de vender, vender y vender.

Regularmente solo sobreviven mientras sus dueños tengan capital o logren obtener préstamos, por que sencillamente no generan ganancias y en algunos casos presentan únicamente costos o pérdidas.

---

<sup>1</sup> Sun Tzu. **El arte de la guerra**. (México D.F.: Ediciones Coyoacán) p. 99.

La planeación estratégica busca ayudar a la organización a establecer un plan para llegar a donde desea estar en el futuro y a que negocio(s) se debe dedicar para alcanzarlo; en base a la situación en que se encuentra actualmente y al desarrollo y ejecución de estrategias a largo, mediano y corto plazo. Así utilizará más eficientemente los recursos con que cuenta, disminuyendo de esta forma el riesgo de fracaso a largo plazo.

Algo importante de enfatizar es que una empresa hace negocios para generar ganancias, para esto puede dedicarse a varios de ellos; existen algunos modelos genéricos conocidos como grados de diversificación, estos se refieren a la cantidad de segmentos de mercado atendidos por la empresa, pueden ir desde el ramo único hasta las que manejan negocios con ramos totalmente distintos unos de otros, llamados conglomerados.

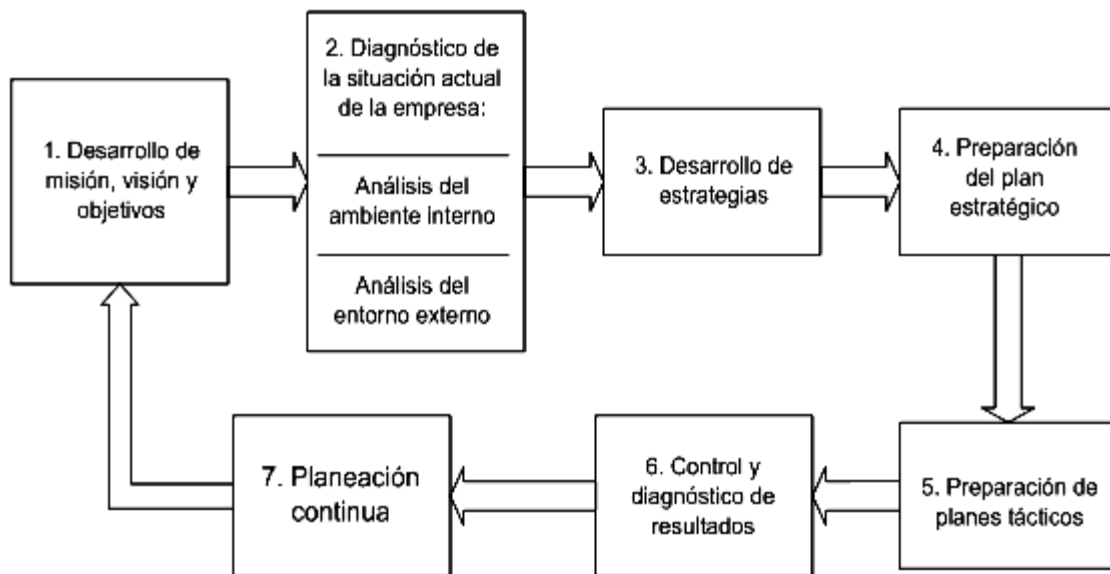
Una empresa puede modificar o cambiar su negocio de acuerdo a la percepción del mercado por parte de la alta dirección; de hecho es tan así, que si en ciertos casos no lo hiciera, llegaría un momento en que estaría tan obsoleta que tendría que cerrar operaciones por falta de clientes. Es decir una empresa es flexible un negocio no.

Como alta dirección se necesita mucha dedicación para hacer las cosas basándose en la simple especulación de lo que sucederá y ser constante en la planeación y cumplimiento sistemático e integral en pos del objetivo a alcanzar y la dirección a seguir, como capital humano se requiere confiar en las capacidades y destrezas de la gerencia; de esta interacción algunos autores sugieren que más que un proceso o técnicas ya elaboradas, la planeación estratégica es mas una forma de ser, una actitud frente a la vida, una disciplina diaria y un cambio a largo plazo, no inmediato.

Dos definiciones muy prácticas son las siguientes: “La planeación estratégica, en el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos ”<sup>2</sup> y “Es la forma por medio de la cual una organización canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes”<sup>3</sup> .

## 1.2. Proceso de planeación estratégica

Figura 1. Proceso de planeación estratégica



Fuente: Don Hellriegel. **Administración: un enfoque basado en competencias.** Pág. 206

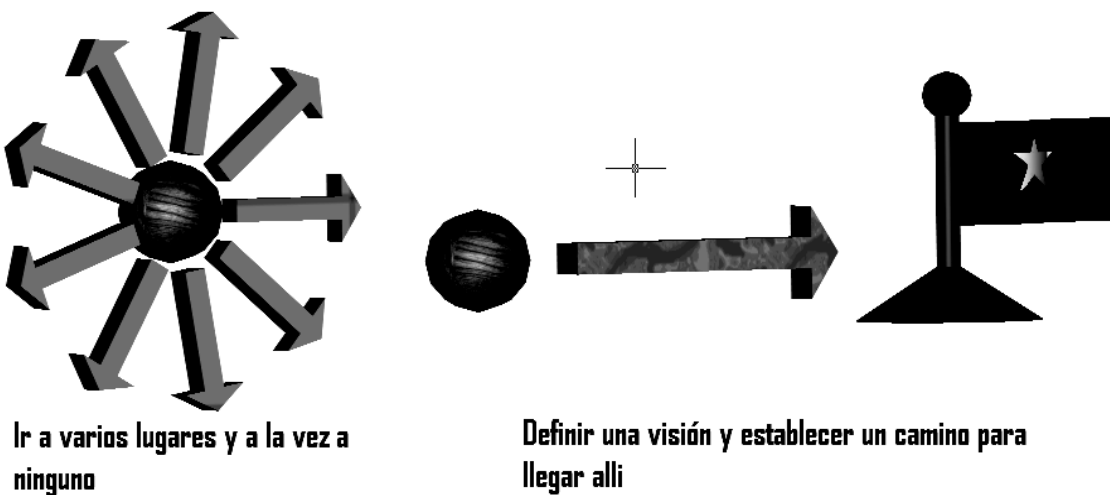
<sup>2</sup>Charles H Travel. *The Third Industrial Age. Strategy for Business Survival.* (Illinois: Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood,) p. 3

<sup>3</sup> Kenichi Ohmae,. *The Mind of Strategist, The Art of Japanese Business.* (Nueva York: McGraw-Hill Book Co.), p. 92

Para algunos autores este proceso se debería iniciar con el establecimiento de una visión, es decir algún sueño que la empresa tiene y desea realizar, transformarlo en números y establecer líneas de acción. Sin embargo hay que tomar en cuenta que la empresa empezó con un sueño y se fundó para llevarlo a cabo, una vez creada tiene una misión que cumplir, por lo que la planeación estratégica empieza por allí. Redactar la razón de ser de la empresa.

Un segundo paso es responder la pregunta ¿dónde quiere la empresa estar en el futuro? Y aquí hay dos formas de hacerlo, una es dejarse llevar por la corriente y con el tiempo ver a donde llega el río y además de estar contentos por que la organización no se ahogó en el viaje. Obviamente para esto se invirtieron recursos y bueno en una u otra forma se llegó a algún lugar. La otra forma es establecer una visión, algo claro y conciso de donde exactamente va a estar la empresa compitiendo en un plazo de tiempo determinado, como en la figura 2.

Figura 2. Dos formas distintas de visualizar el futuro de la organización



Fuente: Elaboración propia



Paralelamente a estos pasos se hace un análisis del ambiente interno y el entorno externo de la organización; sobre esta información se tomarán las decisiones estratégicas y se establecerán los objetivos y metas. Esta información debe ser lo mas certera posible.

Lamentablemente en nuestro medio la mayor parte de la información del tipo que ayuda a respaldar la planeación estratégica, es del tipo clasificado y es guardada celosamente por las empresas; por razones que a veces parecen más paranoicas que estratégicas.

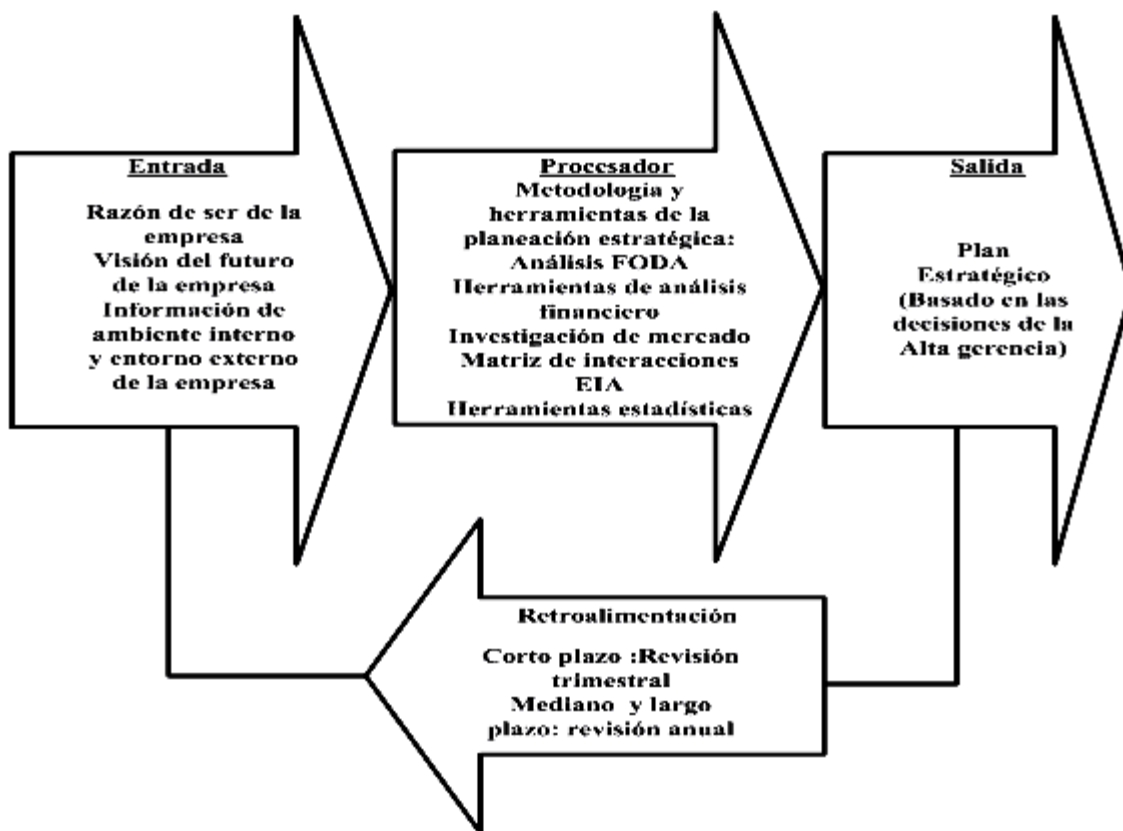
Con estos pasos firmemente dados, se procede a redactar objetivos y metas organizacionales; las cuales son formuladas por el dueño y la alta dirección de la empresa; estos deben ser realistas y basados en datos, pues son decisiones que se tienen que tomar.

Estas decisiones impulsarán a la empresa de modo que tienen que ser lo suficientemente realistas para no frustrar los sueños y la visión de la empresa, pero lo suficientemente desafiantes para mantener el impulso que generaron al ser concebidas. Como cualquier decisión importante debe preguntarse si está información es confiable, certera y sobre todo respaldada por evidencia, no por números imaginados o sacados al azar.

Asimismo, las decisiones tomadas deben tener el respaldo de toda la organización y ser conocidas por todos, por lo que un buen sistema de comunicación es esencial, hay que hacer ver las ventajas que traerá para cada miembro si se logran alcanzar.

Finalmente hay que hacer un diseño de alternativas estratégicas. Aquí es donde se utiliza mucho la experiencia y conocimiento del negocio; aún ese sexto sentido que todo buen empresario posee es vital para la formulación de una estrategia efectiva. En forma de sistema se puede presentar el proceso como la siguiente figura:

Figura 3. Sistema del proceso de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia

En donde la información de la función principal de la empresa, su actualidad y su entorno son sometidos a una metodología propia de la planeación estratégica y generan un plan estratégico a partir de los resultados.

### **1.3. Alcance del proceso de planeación estratégica**

Al hablar de alcance se hace referencia a los límites y cobertura que tiene la planeación estratégica dentro de la empresa, por lo que consta en principio de tres partes: la filosofía de gestión, la planeación a largo plazo y la planeación táctica. Cada una de estas constituye una parte importante dentro del desarrollo de estrategias, principalmente porque son las directrices que establecerá la gerencia para poder competir y mantener a la empresa en el mapa.

#### **1.3.1. La filosofía de gestión**

Al hablar de filosofía, lo primero que viene a la mente son los pensadores de la Grecia clásica, pero más que un simple pensamiento plasmado en papel; debe reflejar lo que la gerencia tiene en mente, su sentir y su convicción. Está constituido por la misión, la visión y los principios corporativos.

Fundamentalmente es la parte que guiará a la alta dirección en la toma de decisiones importantes, aun cuando las estrategias estén caducas. Si se definen incorrectamente la empresa pierde el rumbo y empezará a tomar decisiones equivocadas al momento de competir; por ejemplo, al momento de un pleito legal por un contrato bastante generoso el cliente siempre sale ganando aún cuando la empresa tiene la verdad de su parte, por que se definió un principio corporativo como: “El cliente es primero”. Pero ¿primero en qué?

Ahí es donde la redacción final del principio corporativo es muy importante, debe ser claro y conciso.

Por otro lado el conocimiento por parte de los colaboradores de esta filosofía debe ser de tal magnitud que después de facultarlos, cada acción sea precedida por una decisión basada en ella. ¿Saludar o no al cliente cuando entra a ver las instalaciones de la planta? ¿Será que allí debe estar primero el saludar al cliente, si tengo la capacidad? O ¿Hacerlo esperar al momento de recibirle en la empresa, cuando no debería?

Sus límites deben ir mas allá del papel donde está escrita por que una buena filosofía de gestión debería orientar, tanto al trabajador de planta, al vendedor, al conserje como al alto ejecutivo a hacer lo correcto. Logrando de esta forma utilizar su recurso más importante como lo es el tiempo de una manera eficiente. Su cobertura se da aún afuera de los límites físicos de la empresa, dirigiendo la acción de todo empleado en su relación con el cliente externo, demostrando así su compromiso con la gerencia.

### **1.3.2. La planeación a largo plazo**

Se define el largo plazo como un período en que la gerencia considera que su negocio es mas o menos estable, con muy poca variación en las condiciones económicas, sociales y políticas. La empresa de acuerdo a su experiencia en periodos anteriores puede establecerlo y pronosticar y especular lo que desea y quiere alcanzar en ese mismo lapso de tiempo.

Este plazo se ha estimado que puede ser de entre tres y cinco años, anteriormente se consideraba hasta los diez años, pero debido a la tecnología y las condiciones de globalización se han perdido las condiciones estables que se tenían aún a mediados de los años noventa.

A nivel de Guatemala un buen período para tomar como base para el largo plazo es el de cinco años, pues el período de gobierno es de cuatro años y el quinto es de una transición en que los cambios no son del todo bruscos. Si se hace esta planeación a inicios de un cambio de gobierno, sino lo recomendable es lo que falta de período y un año más a ese tiempo.

### **1.3.3. La planeación táctica**

También conocida como planeación a corto plazo, es decir referida a intervalos de tiempo menores a un año, y que realmente van enfocadas a buscar el mejoramiento de métodos y condiciones de trabajo. Se dice que esta se formula a nivel operativo y va de la mano con el que hacer diario de la empresa.

Se les define como la verdadera fuente de competitividad, conduce al desempeño y logro de resultados. Se debe definir los pasos específicos o acciones requeridas, las personas responsables, un cronograma para el desarrollo de las acciones así como los recursos y un medio de retroalimentación para controlar el proceso.

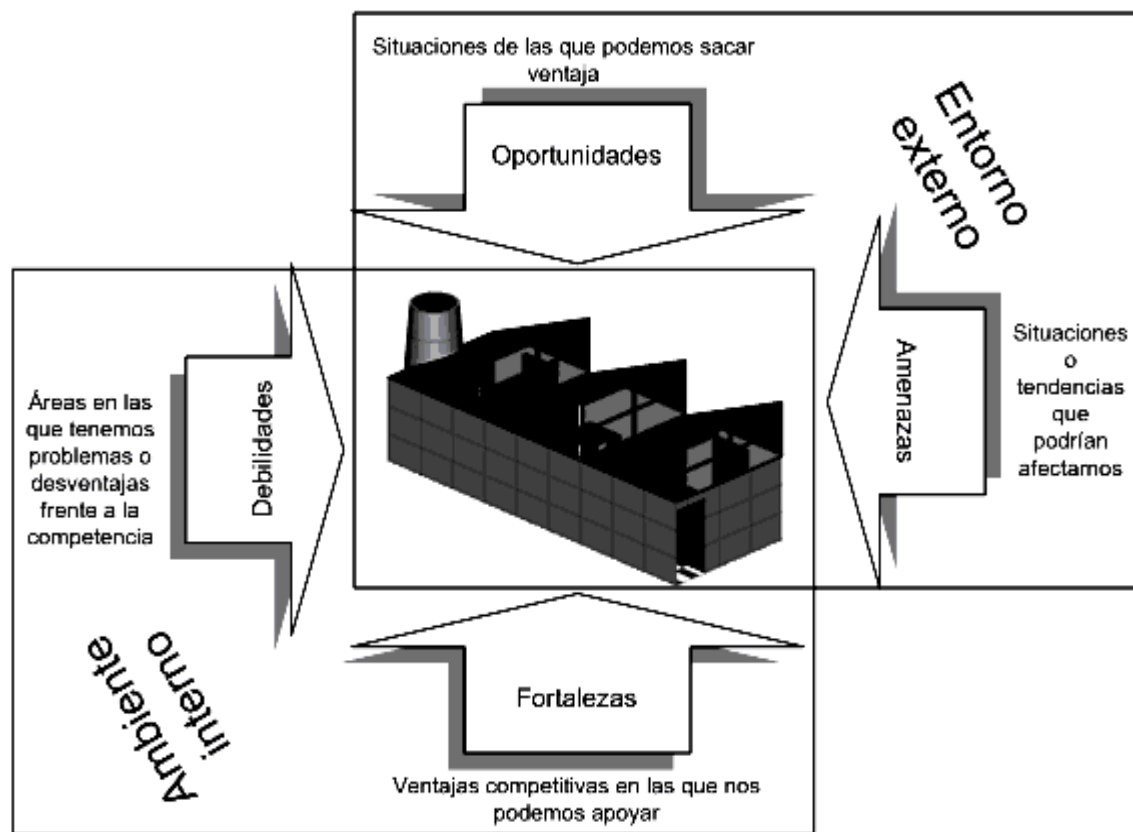
### **1.4. Diagnóstico y análisis FODA**

El diagnóstico consiste en conocer en la empresa como se encuentra actualmente, esto se logra a través de algunas herramientas que ayudan al análisis de la estructura organizacional, que se refiere a la forma de división del trabajo en departamentos y unidades. Además da una vista general a periodos pasados de la empresa, que permite en algunos casos hacer proyecciones que

pueden ayudar a determinar los periodos que se considerarán como largo plazo y corto plazo.

El análisis FODA se refiere a la situación que vive la empresa a nivel interno y su relación con el mundo exterior, al cual se circunscribe. Va desde temas como las políticas que se tienen internamente hasta la relación con la sociedad. Maneja pues una diversidad de factores que permiten conocer la empresa como parte del sector productivo, proyectar en el tiempo la situación de la empresa y en respuesta a esto generar estrategias que permitan lograr lo que la empresa se propone a largo plazo.

Figura 4. El análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

Tal y como muestra la gráfica anterior, el análisis FODA consiste en obtener información, la cual se puede agrupar en dos formas: ambiente interno y entorno externo. Luego se clasifica en fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza, de allí su nombre.

Al lograr recabar esta información se pueden tomar mejores decisiones sobre el camino a seguir en el futuro, el análisis debe ser concienzudo pues determinará qué recursos se utilizarán, cómo se utilizarán, cuándo, en qué cantidad y a quién se le proporcionará.

#### **1.4.1. Evaluación del desempeño actual de la empresa**

Este análisis va enfocado a cuatro puntos específicamente: utilidades, producción, productividad y desarrollo de negocios. Todos estos se manejan a nivel histórico y se comparan con los resultados actuales.

La utilidad se enfoca en la parte financiera de la empresa es decir se comparan los estados de resultados de años anteriores con el actual y se localizan tendencias o puntos fuera de lo normal, dentro de la misma línea de negocios y si ha habido cambios recientes en los negocios pues verificar si efectivamente ha funcionado el cambio.

Producción, busca analizar como se ha estado realizando la producción, básicamente utiliza indicadores como el nivel de rechazo entre clientes internos o externos, calidad, cantidad producida, capacidad de producción, excedentes de producción, desperdicios, etc. Productividad, el hecho de que esté separado de producción es por que la productividad no solamente se refiere a este

departamento sino a toda la empresa como un ente productivo, por lo que se puede medir de dos formas; total y parcial.

Basados en las siguientes fórmulas:

$$\text{Productividad}_{total} = \frac{\text{producción}_{total}}{\sum \text{todos}_{los}_{factores}_{de}_{insumos}}$$

$$\text{Productividad}_{parcial} = \frac{\text{cantidad}_{producida}}{\text{un}_{solo}_{tipo}_{de}_{insumo}}$$

Si tenemos los siguientes datos:

Producción: Q500 ,000.00; capital: Q300 ,000.00; materia prima: Q200 ,000.00 y Mano de obra: Q220 ,000.00. Entonces se calculan las productividades parciales y su productividad total.

$$\text{productividad}_{parcial}_{capital} = \frac{500,000}{300,000} = 1.66$$

$$\text{productividad}_{parcial}_{mano}_{de}_{obra} = \frac{500,000}{220,000} = 2.27$$

$$\text{productividad}_{parcial}_{materia}_{prima} = \frac{500,000}{200,000} = 2.5$$

$$\text{productividad}_{total} = \frac{500,000}{720,000} = 0.69$$



En desarrollo de negocios se puede decir que se verá como ha diversificado la empresa los siguientes factores su clientela, introducción de nuevos productos, investigación y desarrollo de productos, nuevos mercados y nichos atendidos.

De los clientes es importante conocer su ubicación, tamaño del mercado actual atendido, geográficamente donde están ubicados, perfil del cliente: tipo de empresa, ventas promedio que se le hacen, como se colocan los productos en el mercado actualmente, que canales utiliza para llegar al cliente. Proveedores principales y secundarios.

#### **1.4.2. Análisis de ambiente interno**

El ambiente interno de una empresa se refiere no solo al ambiente físico, sino a una serie de factores que se tienen y hacen funcionar a la empresa, constan de los siguientes ítems: administración, organización, operaciones y finanzas.

En cuanto a administración, se enfoca en lo que actualmente sucede en la empresa, datos como el clima organizacional; que es importante conocerlo para saber con que tipo de organización se está tratando; las reglas internas, la planeación de actividades anuales, programas de capacitación; políticas de compras, ventas y cobros; la rotación de personal y los controles con que se cuentan, son indicadores importantes en este ítem. En cuanto a la organización, las descripciones de puestos y jerarquías, donde es fundamental tener un organigrama funcional.

En operaciones se puede citar que la principal información es: Maquinaria con que se cuenta, forma de manejo de inventarios, cuales son los problemas mas frecuentes, costos de empaque, manejo y transporte, descripción del proceso de producción, descripción de las instalaciones, economías de escala, productos y sus detalles, demanda, niveles de ventas.

Tratándose de finanzas los indicadores que pueden ayudar a tener una idea de la salud de la empresa como son:

- Índices de liquidez: Capacidad de pago de deudas a corto plazo

$$\text{Razón _ circulante} = \frac{\text{Activo _ circulante}}{\text{Pasivo _ circulante}}$$

Expresa las posibilidades que tiene la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo en el curso de sus operaciones. <sup>4</sup>

$$\text{Prueba _ ácida} = \frac{\text{Activos _ Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos _ circulantes}}$$

Indica la capacidad de la empresa de cubrir sus deudas a corto plazo con seguridad.

- Índices de solidez: Capacidad de pago de deudas a largo plazo

---

<sup>4</sup> Carlos Alberto Taracena Serrano. **La magia del flujo de efectivo**. (Guatemala: litografía Nawal Wuj) p. 32

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

Muestra la posibilidad de la empresa de obtener fondos por medio de gravámenes debido al margen de garantías que se ofrece a los acreedores, entre menor sea el valor mejor posición tiene la empresa.

- Índices de actividad: Se refieren a la velocidad con la que varias cuentas se convierten en efectivo, entre ellas tenemos:

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\left( \frac{\text{Ventas anuales}}{360 \text{ días}} \right)}$$

Establece el tiempo en que tardan en cobrarse las cuentas y créditos otorgados, al compararlo con las condiciones crediticias otorgadas por la empresa es un medio para saber la eficiencia del manejo del capital invertido.

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{ventas}}{\text{activo fijo}}$$

Es una medida de la cantidad de veces que el valor del activo puede comprometerse en ventas en un período dado.

Cada uno se clasificará de acuerdo a si constituye una debilidad; en cuyo caso habrá que buscar medidas para mitigarla o eliminarla; o una fortaleza, en donde habrá que buscar la forma de maximizarla y ver si es posible utilizarla para contrarrestar una debilidad.

EIA (Estudio de impacto ambiental), constituye un importante recurso que permite determinar y valorar aquellos impactos al ambiente que genera la empresa, principalmente se puede decir que busca reducir esos impactos, mediante la implementación de planes de contingencia y normas de seguridad e higiene.

### **1.4.3. Análisis del entorno externo**

En esta parte del análisis se consideran todas aquellas situaciones en las que la empresa no tiene poder para intervenir, pero que le afectan. Pueden ser factores económicos, legales, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia.

Todos estos factores pueden afectar de forma directa o indirecta. Y de acuerdo a si el impacto hacia la empresa es negativo o positivo se dividen en amenazas u oportunidades; respectivamente. Como ejemplo de amenazas podríamos hablar de falta de energía eléctrica, la inflación aumenta, el cambio del dólar baja, si sube el precio del petróleo los costos de materias primas y su transporte aumenta, ingreso de nuevos competidores, etc.

En oportunidades podrían presentarse nuevos negocios o nichos de mercado, ofrecimientos de compra de empresas rivales, inversión por parte de nuevos socios al capital, ampliación de escudos fiscales o reducción de impuestos, etc.

El aprovechamiento de las oportunidades y el contrarrestar las amenazas son algunas de las decisiones más importantes que a lo largo de su historia la empresa deberá hacer, por lo que una serie de principios corporativos, la visión

y misión correctamente definidas ayudarán en gran manera. Cuando se ha determinado y clasificado la información en los cuatro componentes se puede organizar un matriz FODA, de la siguiente manera:

Tabla I. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
FACTORES EXTERNOS		
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las Amenazas como las Debilidades. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Fuente: Dirección de planeación y organización. IPNM. **Metodología para el análisis FODA.**

**Pág. 9**

Se debe decir que una matriz FODA puede armarse para un momento y punto específico en el tiempo, puede hacerse para el presente, para el pasado y es posible utilizarla como una guía para determinar en el futuro lo que se desea lograr o la capacidad de respuesta de la organización ante un determinado escenario.

## **1.5. Elementos del diseño estratégico**

Estos elementos se refieren a la parte real de la planeación estratégica, la parte tangible, lo que se ve y se mira en las empresas, lo que debería percibirse y respirarse al entrar a una empresa con una idea clara de lo que quiere en un futuro y tiempo determinado, basándose primero en lo que posee y luego en lo que tiene que enfrentar externamente.

### **1.5.1. Filosofía de gestión**

Esta parte de la planeación estratégica como ya se dijo, representa el espíritu de la gerencia. El factor decisivo clave para los colaboradores, es decir toman decisiones a partir de estas declaraciones. Deben estar hechas a conciencia pues de no ser reales y efectivas se caerá en desprestigio para la empresa

#### **1.5.1.1. La misión**

La misión responde a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Para qué existimos? ¿Quién es nuestro cliente? Y ¿qué valores sustentan nuestras acciones? Las respuestas sinceras y concientes a estas preguntas son la mejor forma de garantizar una declaración que sea duradera, pues tiene que soportar el embate de los tiempos.

También debe ser original, lo que diferenciará a la organización garantizándole una competencia limitada a un sector específico del mercado. A continuación se citan las misiones de algunas empresas guatemaltecas y entidades gubernamentales.

Tabla II. Misiones de empresas y entidades gubernamentales guatemaltecas

<i>Empresa</i>	<i>Misión</i>
Pollo Campero	Ofrecer la mejor experiencia de comer pollo en un restaurante de servicio rápido, logrando rentabilidad para nuestros socios (accionistas, franquiciatarios, proveedores) y desarrollo para nuestros colaboradores, siendo un buen ciudadano.
Cementos progreso	Producir y comercializar cemento y otros materiales para la construcción acompañados de un servicio de alta calidad.
TELGUA	Mantener el liderazgo en el mercado nacional de las telecomunicaciones con el fin de alcanzar y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.
Instituto Nacional de Estadística	Diseñar y ejecutar la Política Estadística Nacional, para recopilar, producir, analizar y difundir estadísticas confiables, oportunas, transparentes y eficientes
Banco de Desarrollo Rural S.A. (BANRURAL)	Somos un banco guatemalteco orientado al desarrollo rural e integral del país con capital privado y multisectorial con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño, y mediano empresario, agricultor y artesano

Fuente: Elaboración propia

### 1.5.1.2. La visión

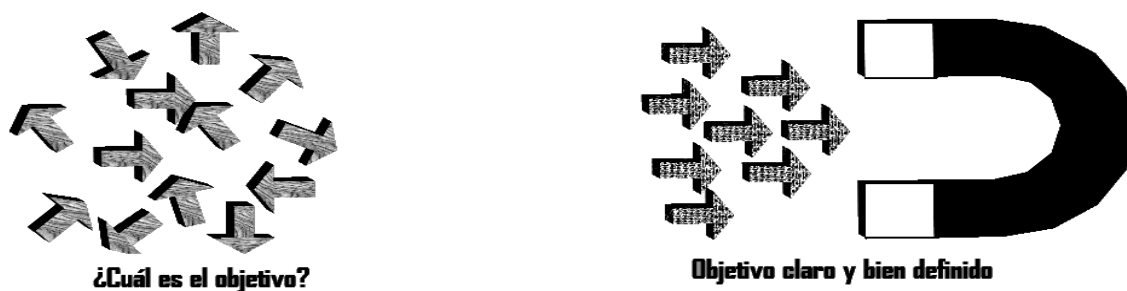
En términos sencillos la visión es aquella frase que genera la gerencia y debe motivar a la organización hacia adelante, establece una idea en la mente, del futuro que se quiere llegar a ser.

Debe reflejar las aspiraciones delante de los clientes, proveedores, empleados y propietarios.

De este modo ayuda grandemente a la toma de decisiones estratégicas, establece un fundamento competitivo y lo más importante es que enfoca a los distintos departamentos en una sola dirección que todos deben conocer, por lo que como un imán atrae a las limaduras de hierro.

De igual forma debe la visión orientar las acciones de la organización. Asimismo establece un periodo de tiempo definido para llevarla a cabo.

Figura 5. Impacto de una visión efectiva en la organización



Fuente: Elaboración propia

Algunos ejemplos de la visión de empresas guatemaltecas y entidades estatales de renombre son:



Tabla III. Visiones de empresas y entidades gubernamentales de Guatemala

<i>Empresa</i>	<i>Visión</i>
Pollo Campero	Ser la cadena de restaurantes de pollo, de origen latino, líder en el mundo entero.
Cementos progreso	Compartir sueños y construir realidades.
TELGUA	Ser la empresa líder de telecomunicaciones en el mercado guatemalteco, aumentando su penetración de productos y servicios en todos los mercados posibles.
Instituto Nacional de Estadística	Ser una organización técnica, rectora del Sistema Estadístico Nacional, reconocida nacional e internacionalmente por la confiabilidad, oportunidad, transparencia y eficiencia de la información estadística que recopila, produce, analiza y difunde, para facilitar la correcta toma de decisiones.
Universidad de San Carlos de Guatemala	La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con una cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social y humanista, con una gestión actualizada, dinámica y efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica

Fuente: Elaboración propia

### **1.5.1.3. La ventaja competitiva**

Es el objetivo que busca maximizar la planeación estratégica, hace que esta se distinga de las demás formas de planeación en los negocios, pues así permite a la empresa obtener la mayor eficiencia posible.

Debe ser una ventaja sostenible y que permita generar estrategias para alterar la relación de fuerzas sobre sus competidores; aquellas empresas que tienen un tamaño y un mercado similar; a través de tener una organización focalizada en el cliente, el mercado y que aumente el capital y valor para sus accionistas.

Las fuentes de ventajas competitivas son las habilidades que la empresa desarrollará fundamentalmente para lograr su visión.

### **1.5.1.4. Principio corporativo**

El principio está constituido por un conjunto de valores y se dice que es de orden natural o divino, mientras que el valor se dice que es de orden humano. Por ejemplo un principio es decir la verdad y sus valores son la honestidad y la honradez. Mas específicamente a nivel de organización, se refiere a las creencias y reglas que regulan la conducta personal y empresarial.

Representan y deben estar basados en las convicciones y principios de las personas que toman las decisiones encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito. Para definir la personalidad de la organización se utilizan los valores, pues son más específicos.

Si se dice que el valor es el cliente esta primero y cuando éste llega a la organización no se le escucha o se le ignora y ni siquiera se le dan los buenos días entonces ¿Dónde esta la práctica de ese valor? No existe. Un ejemplo de los valores en práctica es BANRURAL, quien tiene como lema “El amigo que te ayuda a crecer”, ellos como uno de sus valores tienen la responsabilidad social y lo llevan a la práctica a través de sus programas de “Escuelas más saludables, niños mas sanos” que va enfocado a la mejora de la infraestructura de sus escuelas y “Escritorios y Pizarrones” que ayuda a las escuelas de las comunidades con estos implementos<sup>5</sup>.

Otra empresa que cuenta con la responsabilidad social como valor y lo ha puesto en práctica, tanto interna como externamente es Cementos Progreso. Por ejemplo, una práctica interna es “Familias progreso” que son programas de capacitación en salud y seguridad, cocina y otros impartidos a las familias de sus colaboradores. Como práctica externa han reforestado, plantando más de 10 millones de árboles en Guatemala<sup>6</sup>.

### 1.5.2. Diseño estratégico

“Una estrategia superior consiste en encontrar y explorar una posición estratégica singular en el negocio de la compañía al mismo tiempo que continuamente se buscan nuevas opciones”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.banrural.com.gt>

<sup>6</sup> Amafredo Castellanos. “Construyendo con responsabilidad”, **Revista Mercados y tendencias**, (2): 15. 2008

<sup>7</sup> Constantinos C. Markides. **En la estrategia está el éxito: guía para formular estrategias revolucionarias**. (Bogotá: Editorial Norma), p. IX

Al diseñar una estrategia es necesario responder de manera correcta las siguientes preguntas: ¿A quiénes debo buscar como clientes? ¿Qué productos o servicios les debo ofrecer? ¿Cómo debo hacerlo? Las respuestas a estas interrogantes definirán el futuro de los negocios de la empresa y establecerán el nicho de mercado en el cual se tendrá éxito al generar una ventaja competitiva que distinga a la compañía.

El caso de FOGEL de Centroamérica es ilustrativo de la forma como ellos respondieron a estas preguntas. FOGEL de Centroamérica es una empresa guatemalteca que ha mantenido operaciones comerciales con la región andina, sin embargo desde marzo de 2007 empezó a funcionar su fábrica en Colombia, en el Municipio de Palmira.

Ahora bien como nueva competidora en el mercado de los refrigeradores en el cono sur ha definido que trabajará con las empresas a las que ya sirve en la región Centroamericana como son las empresas embotelladoras (¿Quién?), a través de productos como los refrigeradores que generan temperaturas bajo cero (¿qué?), construyendo una planta para fabricar refrigeradores (¿cómo?).

“Por lo pronto, además de atender la demanda de congeladores que enfrían a temperaturas bajo cero, FOGEL ha diseñado una estrategia de crecimiento o de expansión en la venta de congeladores para la industria de helados. Estos aparatos tienen forma horizontal. Lo que más ha llamado el interés de Fogel por este segmento del mercado de helados en la Comunidad Andina es el índice de consumo, pues es más alto que en América Central”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [www.estrategiaynegocios.net](http://www.estrategiaynegocios.net)

Otro caso interesante de analizar es el de ELECTRA, quien tiene muy bien definido su negocio y no es el de los aparatos electrónicos... el verdadero negocio son los microcréditos (¿Qué?), que se le otorgan a personas con recursos limitados y que no pueden acceder a créditos por otros medios (¿Quién?), a través de pagos y abonos semanales pequeños (¿Cómo?).

#### **1.5.2.1. La estrategia de negocio**

Originalmente se entendía en el ámbito militar como un plan basado en lo que se pensaba que harían o no los adversarios. Hoy en día una estrategia se define como las acciones tomadas en conjunto para lograr un objetivo específico o crear valor.

Otros conceptos la describen como un parámetro de decisión; con base a los objetivos y políticas; para la adquisición, uso y distribución de los recursos con que cuenta la organización, cursos de acción y determinación de objetivos fundamentales a largo plazo.

Usualmente tendrá un alcance competitivo aunque se ha extendido a que en términos globales describa los conceptos del cómo funciona una empresa.

Hay empresas guatemaltecas que están comprando otras competidoras; con la llegada a Centroamérica de *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC)* y *Citi Bank*, Grupo BI compró en US\$ 140 millones; el 90% de las acciones del Banco del País (Banpaís) de Honduras, y de la Aseguradora del País de Honduras, Banco G&T Continental ha comprado también en El Salvador. Esta estrategia se llama de integración horizontal y lo que busca es consolidar y ampliar su participación en el mercado.

Hay dos conceptos relacionados con la planeación estratégica que suelen confundirse, uno es la estrategia y el otro la táctica, básicamente se diferencian en tres aspectos: el primero tiene que ver con el alcance, es decir, la estrategia es a nivel global dentro de la organización y abarca el nivel de eficacia lograda al final de un periodo de tiempo; mientras que la táctica se restringe a actuar en departamentos y se mide a través de la eficiencia lograda como una unidad individual.

La segunda diferencia estriba en su duración, que mientras la estrategia se refiere a un largo plazo, la táctica va más a los objetivos de mediano y corto plazo.

Pues la estrategia requiere de muchas tácticas que se dan sucesivamente a lo largo del tiempo. Por último, la estrategia la define la alta gerencia mientras la táctica la establece la gerencia de cada departamento.

Para entender esta diferencia podemos hacer mención de TELGUA. Su estrategia en general es ofrecer un servicio integrado por teléfono de casa con Internet ilimitado utilizando las líneas ya existentes, todo esto regulado por un contrato.

A nivel táctico propone que por un pequeño incremento adicional se puede conseguir, una computadora de escritorio o una portátil; cable o suscripciones a periódicos, es decir es variado lo que se consigue para atraer al cliente.

Una de las estrategias vigorosas de Cervecería Centroamericana ha sido la exportación de sus marcas. Con Gallo está presente en México, mientras que en Estados Unidos busca otras alternativas, ya que no puede mercadear esta marca porque ya está registrada.

Dorada Ice y Monte Carlo se venden bien en Europa.<sup>9</sup> En la táctica han vendido paquetes con mezcla de marcas de cerveza y en el caso del mercado asiático han entrado con nombres asiáticos.

La estrategia utilizada por el gobierno para atraer la inversión al país es lograr un mejor clima de negocios. A nivel de táctica entonces decide crear leyes sobre mejora y aumento de zonas francas, reducir el tiempo de apertura de una empresa, creación de una ventanilla ágil en el aeropuerto, creación de la agenda nacional de competitividad.

### **1.5.2.2. Matriz de interacciones**

Por la complejidad de las interacciones de un factor con otro se utiliza una matriz de interacciones para identificar combinaciones o relaciones que servirán de base para generar las estrategias.

En la figura un símbolo '+', representa una relación entre una fortaleza y una oportunidad, un '0' quiere decir que hay una relación muy débil o que no hay definitivamente.

Las relaciones especialmente fuertes se pueden marcar con un '++'. De esta manera se pueden ir observando en que casos una fortaleza y una oportunidad pueden reforzarse entre sí.

---

<sup>9</sup> [www.estrategiaynegocios.net](http://www.estrategiaynegocios.net)

Tabla IV. Matriz de interacciones

O P O R T U N I D A D E S	F O R T A L E Z A S												
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	.	.	.	Fn
	O1	+	0	+	0	0	+	+	0	.	.	.	0
	O2	+	0	0	0	+	0	+	0	.	.	.	+
	O3	0	+	+	0	+	0	+	+	.	.	.	+
	O4	+	0	0	+	0	+	0	+	.	.	.	0
	O5	+	+	0	+	0	+	0	+	.	.	.	0
	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	Os	0	0	+	+	0	0	0	+	.	.	.	0

Fuente: Dirección de planeación y organización. IPNM. **Metodología para el análisis FODA.**

**Pág. 24**

En la figura anterior se puede ver que la oportunidad O4 se relaciona con F1, F4, F6 y F8 de esta manera se entrelazan para generar una estrategia. De forma similar se tomaría F5 que se relaciona con O2, O3 y O4 dando como resultado otra estrategia.

Sin embargo, no se trata de una sumatoria de columnas o filas en las que se mira en cuales hay mas interacciones y esas se desarrollan, por que las relaciones pueden tener diferentes ponderaciones, esto conlleva un análisis de cuales son las combinaciones más prometedoras. La matriz es simplemente una herramienta que se utiliza para reconocer relaciones, más no para tomar decisiones finales. De manera similar al ejemplo se trabajará con las combinaciones de fortaleza-debilidad, amenaza-oportunidad y amenaza-debilidad.



### **1.5.2.3. Estrategia maxi-maxi**

También llamada estrategia FO, pues se basa en las interacciones entre fortalezas y oportunidades. Toda organización busca siempre situarse donde tanto sus fortalezas como sus oportunidades sean máximas.

Estas organizaciones utilizarán, tanto sus recursos como sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que el mercado les presenta para nuevos negocios o colocación de sus productos o servicios.

Guatemala como país cuenta con salida a los dos océanos y cercanía a uno de los mercados más grandes del mundo como lo que es América del Norte, posee una buena red de carreteras y telecomunicaciones, estas son fortalezas del país; por otro lado tiene la oportunidad de firmar un tratado de libre comercio con América del Norte, además posee un tratado de libre comercio con Taiwán, por lo cual la estrategia que se generó a partir de esta información, fue colocar a Guatemala como un Centro Logístico, según la agenda nacional de competitividad.

### **1.5.2.4. Estrategia maxi-mini**

O estrategia FA, por fortaleza contra amenaza, esta basada en las fortalezas de la organización que pueden ayudar a prevenir o detener alguna amenaza del entorno externo. Ayuda principalmente a maximizar las fortalezas y reducir las amenazas. Esto no necesariamente tiene que forzar a la organización a buscar amenazas e incluso a inventarlas, sino por el contrario todas la fortalezas que se tengan deben de manejarse celosamente y con cuidado.

Cuando grupo La Fragua recibió la noticia de que Walt-Mart entraría a participar en el mercado nacional de los supermercados, poseía a nivel nacional de varios supermercados, es decir poseía una red. Decidió que era mejor a largo plazo vender parte de sus acciones y aliarse a la multinacional, que competir directamente con ellos. Sabían que a largo plazo Walt-Mart llevaba las de ganar, por lo que su estrategia fue la alianza.

#### **1.5.2.5. Estrategia mini-mini**

Se conoce también como estrategia DA, pues se elabora a partir de las debilidades y amenazas detectadas, su objetivo es el de minimizar ambas. Cualquier organización que se enfrenta solamente amenazas y debilidades, esta en una situación totalmente precaria; hasta el punto de llegar a luchar por su supervivencia o a su liquidación.

Aunque hay otras posibilidades, así que por ejemplo, podría reducir operaciones para esperar el momento en que se elimine la amenaza y para mientras arrendar su equipo a otra empresa que lo necesite. Sea cual fuere la estrategia seleccionada deberá evitarse en lo posible esta situación.

#### **1.5.2.6. Estrategia mini-maxi**

Debilidades contra Oportunidades o estrategia DO, trata de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Podría haber una excelente oportunidad en el mercado pero por debido a las carencias internas no se podría aprovechar en ese momento, por ejemplo si se tiene una alza en de la demanda, pero la capacidad instalada no alcanza a

cubrirla. Entonces hay que analizar si se subcontrata para maquilar u otra puede ser no hacer nada; aunque obviamente no es la mejor solución pues permite el ingreso al mercado de nuevos competidores.

En tiempos recientes el negocio de los chocolates incrementó, el mercado crecía de un modo fantástico a tal punto que la empresa que fabricaba uno de los más populares, llamado “Crispin”, no se daba abasto; por lo que decidió subcontratar para maquilar dicho producto, el contrato establecía que al termino del mismo, la empresa maquiladora tendría que esperar dos años para fabricar su propio producto para competir. A los dos años sacaron un chocolate llamado “Bandido”.



## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1. Definición del negocio**

La empresa REPTEx de C.A., conformada como una sociedad anónima lleva en el mercado cerca de treinta y ocho años, ubicada en la trece calle de la zona uno. En los primeros treinta y seis años se dedicó exclusivamente a la fabricación industrial de peines para máquinas textiles, pero el tiempo de recuperación de la inversión era demasiado largo así que ya no se dedicará más a eso.

Heredada al actual dueño; quien la define como: “Una empresa pequeña versátil dedicada al servicio rápido de distribución nacional”; recientemente ha reorganizado su negocio y ha optado por ya no producir peines, ahora lleva en el mercado de encajes dos años y en distribución de ropa interior de mujer cuatro meses. Principalmente se ha dedicado a la producción de encajes plisados y la distribución de telas, hilos, encajes y listones.

El otro rubro es la distribución y representación de la marca Sexy Girl (ropa íntima de mujer), esta última importada de Honduras. En diciembre último empezaron a distribuir zapatos; pero aunque hubo ventas, el problema ha sido cobrar a los clientes.

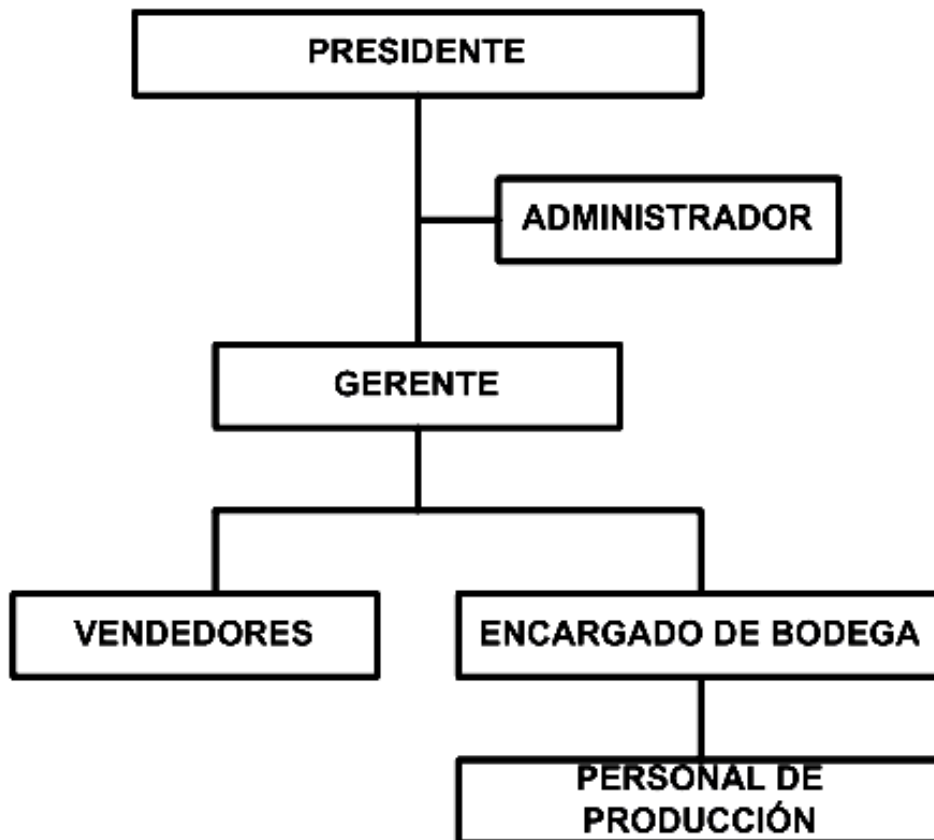
El origen del encaje como negocio fue en un principio la necesidad de atender al cliente que requiere de encajes plisados y rasgados en presentación de carrete.

En lo que es ropa íntima se dio la oportunidad de ser los representantes para Guatemala. Actualmente se considera parte del sector textil. El encaje figura en lo que se llama accesorios.

## 2.2. Estructura organizacional del

Se refiere a la forma como está organizada la empresa, presenta el tamaño de cada departamento así como la descripción de puestos, especificaciones y funciones. A continuación se muestra el organigrama actual de la empresa:

Figura 6. Organigrama actual de REPTEx de C.A.



Fuente: Elaboración propia

### **2.2.1. Departamento de ventas**

Actualmente se cuenta con tres vendedores contratados, ellos cubren por rutas la mayor parte del país. Su relación laboral es por contrato, se les paga a través de cheque y tienen las prestaciones laborales de ley. Su horario de trabajo es flexible en cuanto a presentarse a la empresa, únicamente es obligatorio que se presenten el día lunes para entregar pedidos.

#### **I. Gerente**

##### Descripción del puesto

Es la persona destinada a la gestión administrativa de la fábrica, especialmente en el área de producción y mercadeo.

Número de plazas existentes: 1

Ubicación física: oficina de gerencia.

Tipo de Contratación: anual

Ámbito de operación: administrativo

##### Relaciones de autoridad

Jefe inmediato: Presidente

Subordinados directos: Vendedor-cobrador y encargado de bodega

##### Especificación del puesto

- Preferiblemente con título de administrador de empresas o ingeniero industrial
- Con experiencia en puesto similar de tres años
- Pensamiento estratégico, habilidades de negociación, manejo de personal, acostumbrado a trabajar en base a metas

## Funciones

- Girar órdenes de Producción
- Control de órdenes de producción
- Supervisión de vendedores
- Supervisión de rutas
- Visitas a clientes
- Organiza al personal para la producción del encaje plisado
- Cobrar cuentas atrasadas pendientes
- Presentar semanalmente un informe de ventas y cobros realizados
- Mantener el orden y la aplicación de políticas de la fábrica.

## II. Vendedor-cobrador

### Descripción del puesto

Son todas aquellas personas que se encargan de realizar las ventas y cobros de los productos, debe desarrollar una relación estrecha con el cliente y asesorarle si es necesario en cuanto a detalles técnicos del producto.

Número de plazas existentes: 4

Ubicación física: dirección de la fábrica los días lunes y martes, el resto de la semana cubriendo ruta de ventas.

Tipo de contratación: anual

### Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Gerente de ventas.

Subordinados directos: no tiene.

### Especificación del puesto

- Título a nivel medio
- No es necesaria experiencia previa



- Habilidades numérica y en negociación, ordenado y organizado, dispuesto a trabajar en base a metas
- Con licencia de conducir tipo A

### Funciones

- Manejar el vehículo para repartición
- Contactar posibles clientes
- Visitas a clientes
- Cobros a clientes
- Depósito de cobros a nombre de la empresa
- Organizar sus visitas
- Entregar la mercadería solicitada por el cliente

### **2.2.2. Departamento administrativo**

En este departamento trabajan dos personas. En el caso del administrador está por contrato y su horario de trabajo es flexible. El presidente está como representante de la junta directiva y su horario esta restringido únicamente al día lunes.

### III. Presidente

#### Descripción del puesto

Se encarga de aprobar, controlar y verificar las acciones propuestas y realizadas, necesarias para el buen desempeño de la empresa.

Número de plazas existentes: 1

Ubicación física: dirección de la fábrica

Tipo de contratación: anual

### Relaciones de autoridad

Jefe inmediato: ninguno.

Subordinados directos: Gerente y administrador de la fábrica.

### Funciones

- Control general
- Autorización y generación de cheques de pago
- Autorización de adelantos de sueldos
- Autorización de compras
- Revisión de cobros hechos
- Definir y formular políticas, estatutos y reglamentos internos de trabajo

### IV. Administrador

#### Descripción del puesto

Se encarga de aprobar, controlar y verificar las acciones propuestas y realizadas, necesarias para el buen desempeño de la empresa.

Número de plazas existentes: 1

Ubicación física: oficina de administración

Tipo de contratación: Anual

#### Relaciones de autoridad

Jefe inmediato: Presidente.

Subordinados directos: no tiene.

#### Especificación del puesto

- Perito contador o bachiller industrial
- Experiencia de dos años en manejo de sistemas de facturación y contabilidad

- Ordenado y con habilidad numérica
- Manejo de software como hojas de cálculo y procesadores de texto

### Funciones

- Autorizar despachos
- Facturación
- Control de cobros, deudas y contabilidad
- Cálculo de comisiones para los vendedores

### **2.2.3. Departamento de producción**

En el área de producción trabajan cuatro empleados, con una relación laboral por contrato, prestaciones laborales de ley. Su horario de trabajo es una jornada diurna especial, es decir nueve horas de lunes a jueves y ocho horas el viernes. Aunque no están bien definidas las funciones de cada empleado, pues cada uno hace lo que se necesita, se da una breve descripción de los puestos que existen en este departamento.

#### V. Encargado de bodega

##### Descripción del puesto:

Administrar la bodega y el área de producción, planifica y evalúa existencias, controla todo lo relacionado con el producto desde su recepción hasta su despacho.

Número de plazas existentes: 1

Ubicación física y administrativa: oficina de bodega

Tipo de contratación: Anual

### Relaciones de autoridad

Jefe inmediato: Gerente.

Subordinados directos: Personal de producción.

### Especificación del puesto:

- Perito contador graduado
- De preferencia con estudios universitarios en administración
- Experiencia en manejo de inventarios
- Con habilidad numérica, liderazgo, trabajo en equipo y con iniciativa.

### Funciones:

- Control de mercadería en tránsito
- Control de recepción de producto
- Supervisar a los trabajadores de producción
- Controlar existencias y mantener inventarios al día
- Manejo de talonario de ingreso y salida
- Manejo de ordenes de exportación e importación
- Entrega de informe anual detallado de inventario

## VI. Auxiliar de bodega

### Descripción del puesto

Ejecuta labores que van desde conserjería hasta control de calidad en el caso del plisado y supervisa al personal de plisado.

Número de plazas existentes: 1

Ubicación física y administrativa: área de bodega

Tipo de contratación: anual

### Relaciones de autoridad

Jefe inmediato: encargado de bodega

Subordinados directos: personal de producción de plisado.

### Especificación del puesto

- Tercero básico aprobado
- De preferencia con estudios de bachillerato en producción
- No requiere experiencia previa

### Funciones

- Medir tela y empacar el producto
- Controlar la calidad del plisado
- Hacer depósitos bancarios
- Conserjería
- Supervisión de personal

## VII. Pasador de material

### Descripción del puesto

Ayuda al bodeguero en labores de carga y descarga de materia prima y producto terminado, prepara material para elaborar el encaje plisado.

Número de plazas existentes: 1

Ubicación física y administrativa: área de producción

Tipo de contratación: anual

### Relaciones de autoridad

Jefe inmediato: Encargado de bodega

Subordinados directos: ninguno.

### Especificación del puesto

Tercero básico aprobado

No requiere experiencia previa

Buena condición física

### Funciones

- Recibir almohadas con encaje enrollado
- Desgarrar almohada
- Enrollar conos antes y después del plisado
- Sacar pedidos
- Empaque de listón plisado

## VIII. Operador

### Descripción del puesto

Es el encargado de operar la maquinaria para plisar el encaje y ver su correcto funcionamiento. Debe controlar dos máquinas en la medida de sus posibilidades.

Número de plazas existentes: 1

Ubicación física y administrativa: área de producción

Tipo de contratación: anual

### Relaciones de autoridad

Jefe inmediato: Auxiliar de bodega 1

Subordinados directos: ninguno.

### Especificación del puesto

Tercero básico aprobado

Experiencia y conocimiento del manejo de la máquina

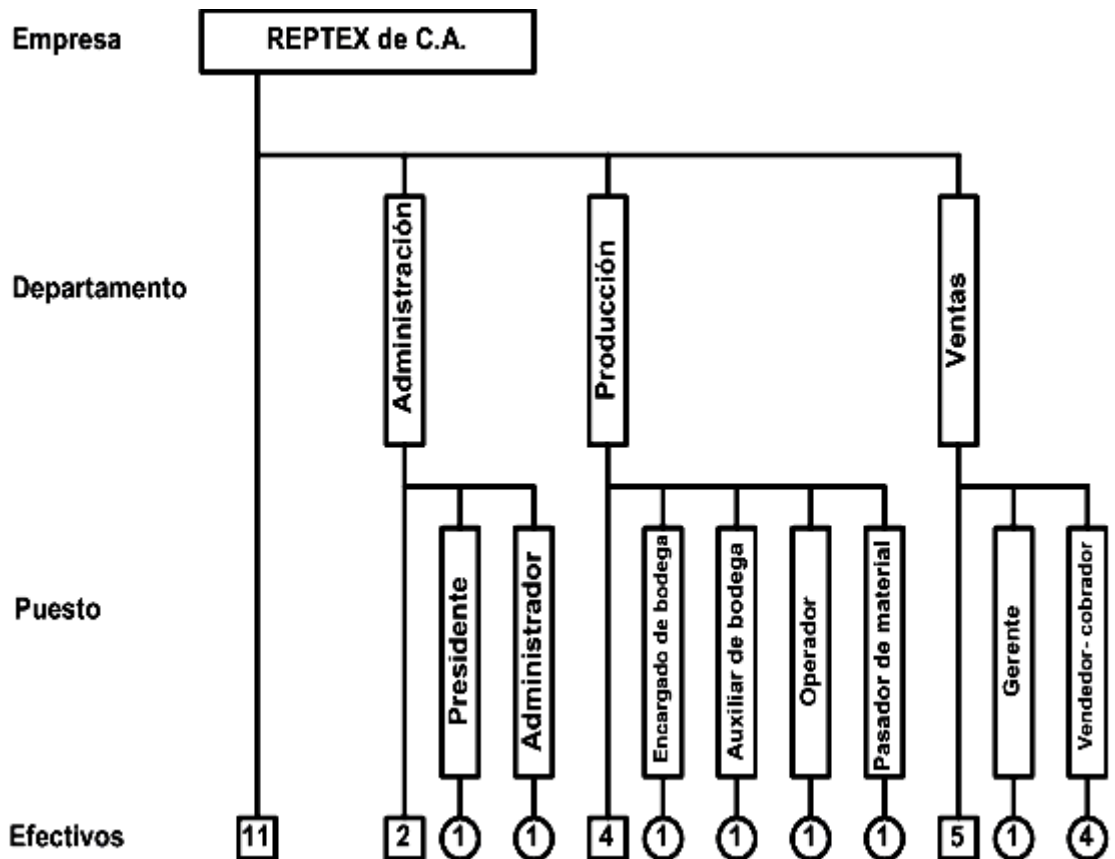
De preferencia tener conocimientos de mantenimiento de la maquinaria

### Funciones

- Operar, ajustar y reparar la máquina de plisar
- Colocar todos los elementos del encaje plisado (listón, bies y encaje) en la máquina
- Hacer muestrarios y desenrollar los conos de bies

Un resumen por departamento se puede apreciar en el organigrama tipo AFNOR (Asociación francesa de normas) de la siguiente figura:

Figura 7. Organigrama tipo AFNOR actual de REPTEx de C.A.



Fuente: Elaboración propia

## **2.3. Productos**

A continuación se describirán los productos de la empresa de manera general, sin entrar en detalles técnicos.

### **2.3.1. Encaje plisado**

La empresa se encarga básicamente de la producción y distribución del encaje plisado que se puede apreciar en los trajes indígenas del interior de la República principalmente en el Norte.

Este puede venir en distintas clases y variedades de colores, con o sin bias y con o sin listón de acuerdo al gusto del cliente.

La mayor ventaja que presenta es que se tiene la capacidad de elaborar el producto como el cliente lo pida, además por la cercanía del vendedor con su cliente, este ya conoce como el cliente lo quiere.

### **2.3.2. Ropa interior femenina**

La empresa distribuye a nivel nacional la marca Sexy Girl. Esta marca es de origen hondureño y ha sido bien recibida sobre todo en el interior del país, a tal punto que se conoce ya no por el nombre del vendedor sino por el producto que se pide.

Su principal ventaja ante la competencia es que es una de las pocas marcas que no se produce en China, sino que es elaborada por completo en Honduras con materiales de gran calidad.



A la hora de importar se hace bajo la partida arancelaria 620812 referente a bragas para mujeres o niñas. En sostenes se hace bajo la partida 621210.

## **2.4. Mercado**

Es necesario hacer una descripción del perfil de los clientes de la empresa, para enfocar correctamente los esfuerzos a un mercado que sea específico y no desperdiciar recursos en ofrecerle el producto a alguien que no esté interesado en él.

Para ello se establecen los llamados Criterios de segmentación de mercado que a continuación se detallan.

### **2.4.1. Criterios de segmentación de mercado**

Se definirán cuatro criterios: los factores demográficos que especifican el tamaño del mercado y las características del cliente, las variables operativas que definen los canales como actualmente se trabaja.

El enfoque de compras que dará un panorama general de los proveedores y los factores situacionales que se enfocará en la publicidad.

#### **2.4.1.1. Factor demográfico**

Así para los años 2004 al 2006 se puede determinar para el sector de ropa interior femenina; en este caso particular para las importaciones con partida número 621210 del arancel cero; una ecuación de correlación lineal. La cual se obtiene de las siguientes fórmulas:

$$a = \frac{\sum Y * \sum X^2 - \sum X * \sum XY}{N * \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$m = \frac{N * \sum XY - \sum X * \sum Y}{N * \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$r = \left( \frac{N * \sum XY - \sum X * \sum Y}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} * \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}} \right)$$

$$Y = mX + a$$

Para determinar la ecuación y así proyectar a futuro la importación de *bloomers*, se utilizarán los datos que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla V. Importaciones de productos de partida arancelaria 621210

Y (US\$)	X (año)	X <sup>2</sup>	X*Y	Y <sup>2</sup>
5,729,528.00	1	1.00	5,729,528.00	3.28275E+13
7,870,515.00	2	4.00	15,741,030.00	6.1945E+13
10,745,530.00	3	9.00	32,236,590.00	1.15466E+14
Σ 24,345,573.00	6.00	14.00	53,707,148.00	210,238,912,448,909.00

Fuente: <http://estadisticas.sieca.org.gt>

Donde el año 1 corresponde al año 2004, el 2 al año 2005 y el 3 al año 2006. Se hizo así para facilitar el cálculo y lograr una mayor correlación.

Con estos datos y las fórmulas anteriores tenemos la ecuación:

$$Y = 2508001X + 3099189$$

$$r = 0.996$$

El coeficiente de correlación (r) 0.996 indica que la relación entre los datos del año y la cantidad en dólares correspondiente es especialmente fuerte, es decir son dependientes pues si uno sube el otro sube y viceversa.

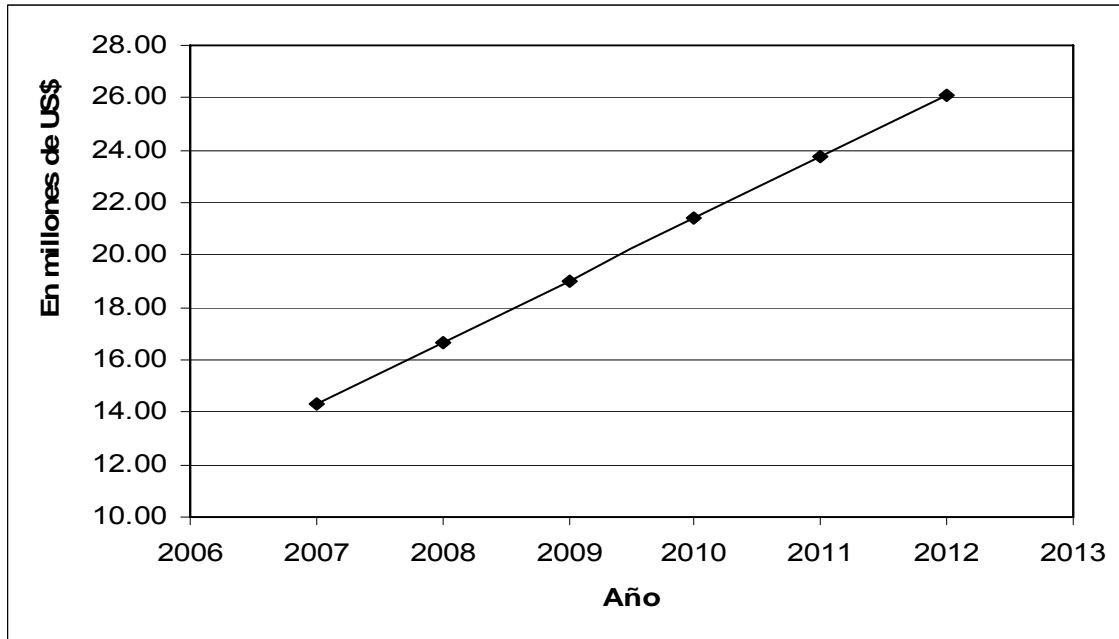
Con la fórmula encontrada podemos proyectar las importaciones, se muestran además los porcentajes de crecimiento del mercado en este caso se observa una tendencia a la baja en cuanto a crecimiento.

Tabla VI. Proyección a cinco años de las importaciones de productos de partida arancelaria 621210

No	Año	US\$	Crecimiento
1	2,004	5,729,528.00	--
2	2005	7,870,515.00	37%
3	2,006	10,745,530.00	37%
4	2007	13,131,193.00	22%
5	2,008	15,639,194.00	19%
6	2009	18,147,195.00	16%
7	2,010	20,655,196.00	14%
8	2,011	23,163,197.00	12%
9	2,012	25,671,198.00	11%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Gráfico de la proyección de las importaciones partida arancelaria 621210



Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo tenemos para la partida No 610821, la proyección de importaciones y su crecimiento anual, en el año 2005 hubo una reducción en lugar de un aumento por eso aparece un signo negativo.

Como se puede ver existe una baja correlación ente los datos, lo que puede provocar una gran variación.

$$Y = 176727X + 384982$$

$$r = 0.608$$

Tabla VII. Proyección a cinco años de las importaciones de productos de partida arancelaria 610821

No	Año	US\$	Crecimiento
1	2004	694,703	
2	2005	472,445	-47%
3	2006	1,048,156	55%
4	2007	1,091,890	4%
5	2008	1,268,617	14%
6	2009	1,445,344	12%
7	2010	1,622,071	11%
8	2011	1,798,798	10%
9	2012	1,975,525	9%

Fuente: <http://estadisticas.sieca.org.gt>

Se manejaron las importaciones en su propio segmento, pues los productos son de importación. Para el encaje plisado no se tiene un estimado del mercado pues no hay información referente a dicho producto específico.

Del consumidor final se puede proyectar usando los datos presentados en el Informe de desarrollo humano 2007 – 2008; para proyectar la población se realizó una interpolación. A continuación se presentan los siguientes datos:

Tabla VIII. Proyección del mercado potencial al año 2012

Año	Población (millones)	Porcentaje de mujeres	Porcentaje de mayores de 15 años	Población (Mercado) (millones)
2005	12.7	56%	52.6%	3.74
2010	15.2	55%	54.8%	4.53
2012	16.2	54%	55.8%	4.88

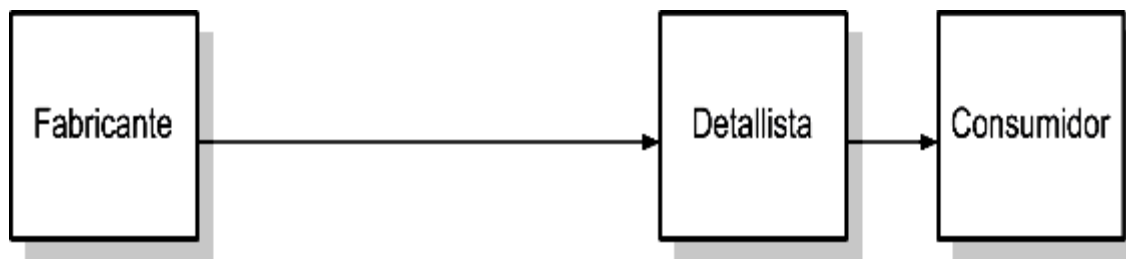
Fuente: Elaboración propia

### 2.4.1.2. Variables operativas

El medio para llegar a los clientes del producto se conoce como canal. El número de niveles de intermediario se utiliza para designar la longitud de un canal.

En el caso del encaje plisado es un canal de un nivel como muestra la siguiente figura:

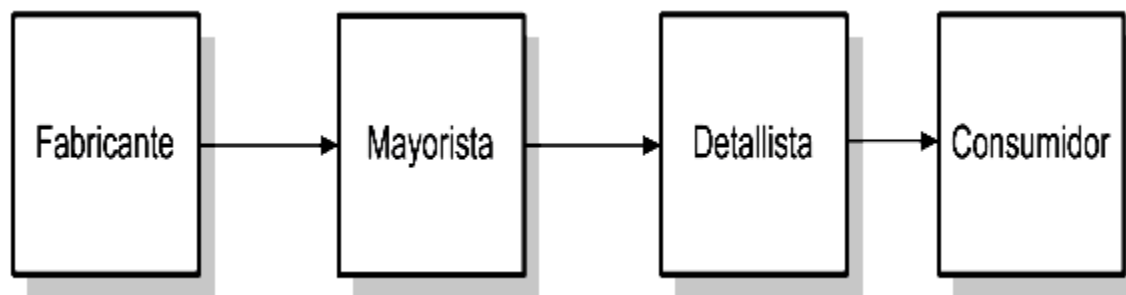
Figura 9. Canal de nivel uno para el encaje plisado



Fuente: Philip Kotler. **Mercadotecnia**. Pág. 400.

Puesto que el vendedor trata con el detallista y este lo vende al consumidor final. Para el caso de la ropa interior el canal de ventas se representa en la siguiente figura:

Figura 10. Canal de nivel dos para la ropa interior



Fuente: Philip Kotler. **Mercadotecnia**. Pág. 400.

Puesto que la empresa actúa como mayorista al representar la marca en Guatemala y la distribuye a locales que se encargan de venderlas al consumidor final.

#### **2.4.1.3. Enfoque de compras**

El principal proveedor de la empresa en cuanto a encaje es LACETEX S.A., mientras que en ropa es la fábrica de Sexy Girl de Honduras. Se tiene un buen historial crediticio lo que da la ventaja de hacer solicitudes de créditos para compras a treinta días.

Normalmente se paga un treinta por ciento en efectivo y el resto en créditos. Del procedimiento de compras la empresa solicita a cada proveedor cuando es necesario, en el caso de los encajes se le proveen ciertos colores y si es necesario para un cliente un color especial debe solicitarlo con quince días de anticipación.

En la ropa los vendedores de la empresa durante sus rutas recogen los pedidos y estos son hechos a Honduras. Para poder hacer un pedido se requiere el aval del presidente de la empresa quien autoriza hacer la compra.

#### **2.4.1.4. Factores situacionales**

Actualmente no se ha hecho publicidad de la ropa interior por que no ha generado la suficiente ganancia como para reinvertir. Solamente se tienen los afiches dados por el proveedor.

El encaje por ser producto cuyo consumo es bastante estable, no requiere de publicidad.

## 2.5. Clientes

Geográficamente donde están ubicados en el interior del país siendo los departamentos de Petén, Izabal, Baja y alta Verapaz los que mayor demanda presentan.

Los clientes son principalmente pasamanerías y distribuidores de telas que representan un noventa por ciento para el encaje y ocasionalmente personas individuales. En la ropa interior la empresa las vende a tiendas de ropa para mujer.

## 2.6. Evaluación del desempeño actual de la empresa respecto al año anterior

### 2.6.1. Utilidades

La empresa proporcionó los siguientes datos obtenidos para el 2007:

Caja y bancos, Q 200,000.00; inventarios, Q 1, 000,000.00; cuentas por cobrar, Q 1, 000,000.00; cuentas por pagar, Q 1, 000,000.00; ventas anuales, Q 2, 000,000.00, activo fijo por Q 300,000.00.

De aquí se puede deducir que el activo circulante es de Q 2, 200,000.00, los activos totales tienen un valor de Q 2, 500,000.00.

Para sus índices de liquidez tenemos los siguientes valores:

$$\text{Razón _ circulante} = \frac{\text{Activo _ circulante}}{\text{Pasivo _ circulante}} = \frac{Q2,200,000}{Q1,000,000} = 2.2$$



$$\text{Prueba}_{\text{ácida}} = \frac{\text{Activos}_{\text{Circulantes}} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos}_{\text{circulantes}}} = \frac{Q2,200,000 - Q1,000,000}{Q2,000,000} = 0.6$$

En cuanto a la capacidad de pago de deudas a largo plazo obtenemos:

$$\text{Razón}_{\text{de}_{\text{deuda}}} = \frac{\text{Pasivos}_{\text{totales}}}{\text{Activos}_{\text{totales}}} = \frac{Q1,000,000.00}{Q2,500,000.00} = 0.4$$

Los índices de actividad se calculan de la siguiente forma:

$$\text{Periodo}_{\text{promedio}_{\text{de}_{\text{cobro}}}} = \frac{\text{Cuentas}_{\text{por}_{\text{cobrar}}}}{\text{Ventas}_{\text{anuales}}/360} = \frac{Q1,000,000.00}{\left(\frac{Q2,000,000.00}{360}\right)} = 180_{\text{días}}$$

$$\text{Rotación}_{\text{de}_{\text{activo}_{\text{fijo}}}} = \frac{\text{ventas}}{\text{activo}_{\text{fijo}}} = \frac{Q2,000,000.00}{Q300,000.00} = 6.66$$

Ahora bien con una utilidad sobre ventas antes del ISR de Q 300,000.00. La utilidad disponible para accionistas es de Q 285,000.00 al aplicar el descuento de cinco por ciento trimestral.

Con este dato se obtiene el rendimiento sobre la inversión (ROE):

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidades}_{\text{disponibles}_{\text{para}_{\text{los}_{\text{accionistas}}}}}}{\text{Activos}_{\text{totales}}} = \frac{Q285,000.00}{Q2,500,000.00} = 0.114$$

A continuación se presenta un resumen de los índices y una interpretación de su significado:

Tabla IX. Síntesis de índices financieros

Índice financiero	Valor	Interpretación
Razón circulante	2.2	La empresa se comprometió a corto plazo más de dos veces el equivalente al valor de sus activos circulantes durante el periodo 2007
Prueba ácida	0.6	Indica que se tuvo una posibilidad muy baja de cumplir con las obligaciones contraídas a corto plazo.
Razón de deuda	0.4	El índice es bajo, lo cual es bastante bueno, pues refuerza lo ya dicho de la buena imagen que se tiene frente a los proveedores
Periodo promedio de cobro	180 días	Establece que el lapso promedio de cobro es de alrededor de tres meses, lo que al comparar con las políticas actuales de crédito (tres meses) está cumpliéndose, hay eficiencia en los cobros
Rotación de activo fijo	6.66	El valor generado por las ventas correspondió a cerca de siete veces el valor del activo fijo; lo que indica que por cada quetzal de activo fijo se recibieron Q 6.66 de regreso en el año
ROE	0.11	Para el capital invertido por lo accionistas, por cada acción que se posee se han ganado alrededor de once centavos en este año.

Fuente: Elaboración propia

## 2.6.2. Producción

En maquinaria se cuenta con las siguientes máquinas:

Tabla X. Descripción de la maquinaria para producir encaje plisado

Máquina	Descripción	Detalles técnicos
Pegasus M - 700	Overlock, máquina que sirve para plisar y coser el encaje con el bias y otros adornos que puede llevar el encaje plisado	Alcanza hasta una velocidad máxima de 7000 rpm, trabaja con motor trifásico para convertirlo en corriente directa
Motor Marvin	Motor que genera el movimiento para la máquina overlock, se cuenta con otro para la máquina de desgarre de almohadas	400 watts, trabaja con 230 voltios en conexión trifásica AC, con 22 amperios y trabaja a 3450 rpm.

Fuente: Elaboración propia

La capacidad de producción en promedio esta estimada en mil ciento veintisiete metros lineales de plisado por día, en un turno de ocho horas con una persona que se inicia en el manejo de la máquina de plisado. En total se produjeron 338,328.00 metros de plisado el año pasado.

### 2.6.2.1. Descripción del proceso de producción del encaje plisado

El proceso empieza con el desgarre de almohadas de encaje traídas por el proveedor, cada almohada tiene 27.43 m de encaje. Se desgarran por que vienen en segmentos de cinco tiras de encaje unidas por los costados.

Así se deja una sola tira de encaje la cual pasa a la máquina de enrollar en carretes, una vez en los carretes se llevan al área de plisado donde ya se encuentran en carretes traídos por el proveedor el bies y el listón si llevara. Los tres se colocan en la máquina de plisar, la cual los cose.

Para terminar regresan a la máquina para enrollarlos en carretes y luego son empacados por docena en bolsas plásticas.

Los problemas más comunes en el proceso son la rotura de encaje a la hora del desgarre y en la máquina de plisar el que se salga el hilo de guía. En calidad el problema es tener que despitar el encaje, lo cual conlleva paciencia pues hay que quemar el borde del encaje con una vela sin que este se quememe.

### **2.6.3. Productividad**

La productividad total de la empresa se mide de la siguiente forma:

$$Pr oductividad = \frac{cobros\_realizados}{Ventas\_hechas}$$

La productividad total de acuerdo a los datos dados por la empresa seria entonces:

$$Pr oductividad\_total = \frac{Q1,000,000.00}{Q2,500,000.00} = 0.4$$

Lo que refleja que de cada cien ventas hechas se han cobrado en su totalidad cuarenta.

En cuanto a productividad parcial, se tienen los datos totales de sueldos anuales que corresponden a cerca Q100, 000.00 para mano de obra en producción y Q 557,683.00 de materia prima:

$$\text{Productividad}_{\text{parcial}_{\text{mano}_{\text{de}_{\text{obra}_{\text{producción}}}}} = \frac{Q2,500,000.00}{Q100,000.00} = 25$$

$$\text{productividad}_{\text{parcial}_{\text{materia}_{\text{prima}}} = \frac{Q2,500,000.00}{Q557,683.00} = 4.48$$

Se logra ver que aunque en términos numéricos las productividades parciales son bastante altas (mayores a uno, lo que significa una cantidad igual de trabajo aplicado respecto a lo obtenido) al ver la productividad total es menor que uno, esto no es raro, de hecho la empresa más productiva del mundo es Toyota de Japón y manejan una productividad total de 0.7.

#### **2.6.4. Desarrollo de negocios**

En este parámetro la empresa en el último año ha decidido no seguir mas son la fabricación de peines industriales para textiles y venta de telas, sin embargo ha logrado la exclusividad de representación de la marca Sexy Girl. Además ha decidido fortalecer su negocio de encaje plisado y distribución.

En el mes de diciembre de 2007 se decidió vender zapatos, ya que se presentó la oportunidad pero eso solo ha debilitado lo que ya se había logrado, puesto que tuvieron que encausar recursos para suplir este nuevo mercado y no se pudo mantener.

En resumen se han desarrollado negocios (por lo menos dos) en el último año, pero la capacidad de mantenerlos se ha visto disminuida por la estructura que aún prevalece.

## **2.7. Análisis FODA**

### **2.7.1. Fortalezas**

- F1. El personal se siente a gusto en la empresa, les agrada trabajar y hasta recomendarían a sus familiares trabajar en allí
- F2. El personal considera que la empresa respeta sus derechos y horario además de comprender los problemas personales
- F3. El personal se siente identificado con la empresa
- F4. El personal tiene un grado académico superior al nivel básico, pues la mayoría cuenta con una carrera a nivel diversificado
- F5. El personal considera que tiene conocimiento de los objetivos de su trabajo y de la empresa en general
- F6. Hay conocimiento de las reglas internas de la empresa
- F7. Existe una buena comunicación entre todos los colaboradores, tanto de niveles operativos como con los niveles gerenciales
- F8. La información requerida se obtiene en el momento que se solicita
- F9. Existe una sensación de confianza y apertura a la creatividad
- F10. A nivel de empleados se considera que la capacitación los ayudaría a mejorar su trabajo y están dispuestos a recibirla de ser necesario.
- F11. Hay apertura por parte del personal para realizar cambios
- F12. Se ha dado igualdad de condiciones tanto a hombres como a mujeres
- F13. Hay una sensación de justicia en cuanto las prestaciones que ofrece la empresa

- F14. Se considera que existe una buena disposición por parte de la administración a resolver los conflictos laborales.
- F15. Se tiene personal especializado en la fabricación de peines de metal para telar
- F16. El personal está conciente que su trabajo influye en la satisfacción del cliente.
- F17. El personal considera que la atmósfera de trabajo, entendida en general como relaciones sociales y condiciones físicas, donde realizan sus actividades les agrada bastante
- F18. Existe un buen sistema de suministros de materiales y en suficiente cantidad para el trabajo que se desempeñe.
- F19. Una buena parte del personal considera que existe trabajo en equipo
- F20. Consideran que su área de trabajo forma un equipo que logra resultados
- F21. Existe una percepción acerca de los compañeros de trabajo muy favorable
- F22. Existen clientes principalmente en la capital y el norte del país
- F23. Se cuenta con dos paneles de reparto
- F24. La última venta de peines de metal dejó muy buena ganancia y ha servido para soporte del nuevo negocio
- F25. Hay flexibilidad en cuanto a la presentación del encaje al gusto del cliente

### **2.7.2. Oportunidades**

- O1. Algunos clientes todavía llaman para solicitar los peines de metal
- O2. La otra empresa que compite en el sector de los peines, está ubicada en Alemania y la distribuidora es mexicana.
- O3. Podría aparecer en el *Apparel & Textile Industry Directory* elaborado por VESTEX. En los sectores de distribución de accesorios.

- O4. Proyección al alza para las importaciones de ropa interior
- O5. Aumento de la población que consume el producto.
- O6. Creación de la unión aduanera Centroamericana

### **2.7.3. Debilidades**

- D1. Percepción de falta de responsabilidad de los demás colaboradores
- D2. Percepción de falta de reconocimiento bastante fuerte, no se reconoce a quien merece
- D3. Percepción de falta de recompensa a pesar de los logros, lo cual genera apatía
- D4. A pesar de haber buena comunicación en la empresa hay una percepción de falta de motivación para los empleados que hacen su trabajo
- D5. No se han dado capacitaciones al personal de la empresa
- D6. No se ha hecho una capacitación en cuanto al manejo de sus finanzas personales
- D7. Los empleados perciben las instalaciones como no aptas para su trabajo
- D8. Iluminación muy pobre en algunos lugares donde se requiere más luz como en el área de la máquina de plisado
- D9. Desorden en el área de bodega
- D10. Materia prima de peines de metal y cajas de ropa mezcladas en el área de bodega
- D11. Áreas de producción y bodega sin diferenciación
- D12. No se pueden utilizar los hornos debido a la presencia de la ropa para la venta
- D13. Hay una percepción de injusticia en cuanto al salario ganado respecto al esfuerzo y trabajo ejecutado
- D14. Falta de una política clara de cobros



D15. Los cobros los hacen los mismos vendedores

D16. Existe una tendencia a pedir dinero por adelantado a la empresa

#### **2.7.4. Amenazas**

A1. Debilitación del sector textil, como sector productivo.

A2. Existen siete empresas dedicadas a la distribución de telas e hilos y por lo menos hay veintiuna empresas que se dedican al acabado en los textiles que aparecen en el según el *Apparel & Textile Industry Directory*

A3. Se compite además con los distribuidores de ropa interior femenina, desde los grandes a nivel mundial; que hacen su trabajo de ventas por catálogo; hasta los grandes competidores tipo almacén

A4. La entrada en vigencia del tratado de Libre comercio con Europa representará una entrada mayor de ropa sobre todo francesa e italiana

A5. El aumento desmedido en los combustibles puede generar la paralización de las entregas por parte de la empresa

A6. Socialmente Guatemala está clasificada como el segundo lugar con mayores índices de violencia a nivel de América Latina (primer lugar Colombia)

A7. En cuanto a la competencia se determinó que en Guatemala operan alrededor de trece distintas empresa que se dedican al segmento de fabricación de ropa interior femenina de forma exclusiva, sin embargo las ventas por catálogo son competencia directa también pues presentan sus propias líneas importadas.

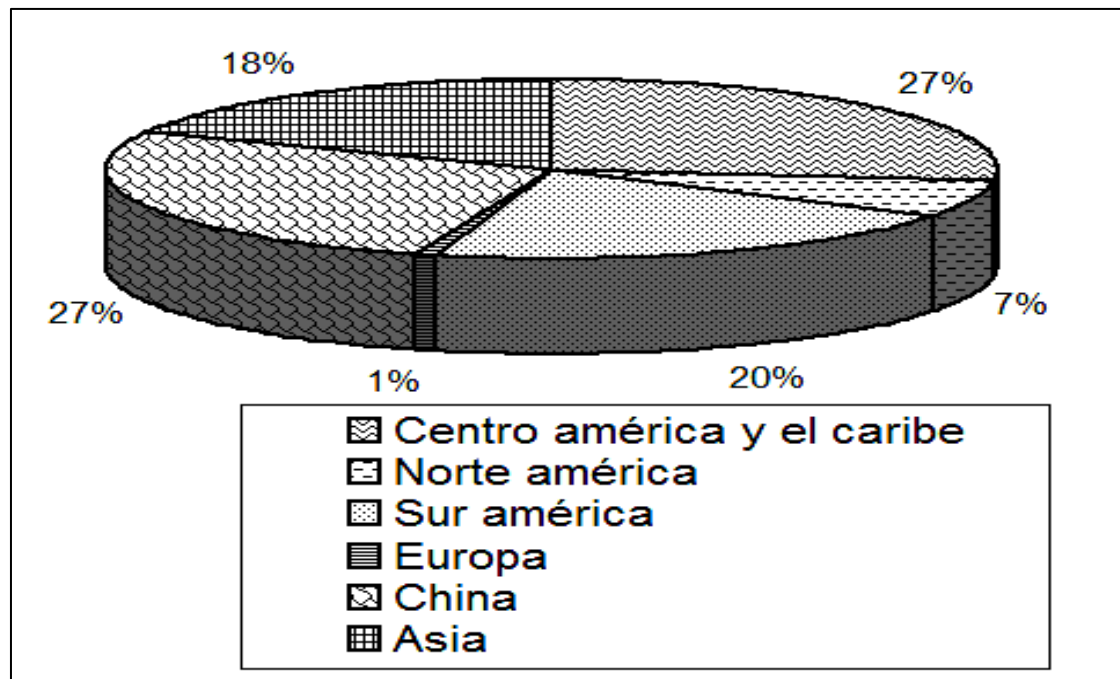
Así mismo existen marcas que no han incursionado en el mercado guatemalteco, que se deben considerar, como Cklass que actualmente está ingresando a México. Podemos visualizar las importaciones del mercado por país de origen de la siguiente manera para el año 2006:

Tabla XI. Importaciones de ropa interior por país de origen

Origen	US\$	Porcentaje
Centroamérica y el caribe	2,240,625	27%
Norte América	564,436	7%
Sur América	1,697,793	20%
Europa	79,449	1%
China	2,227,227	27%
Resto de Asia	1,513,783	18%
<b>Total</b>	<b>8,323,313</b>	

Fuente: <http://estadisticas.sieca.org.gt>

Figura 11. Distribución de importaciones por origen para la ropa interior



Fuente: Elaboración propia

### 3. DISEÑO ESTRATÉGICO

“Por eso el comandante diestro adopta una posición en la cual no puede ser derrotado y no pierde oportunidad de dominar a su enemigo. Así un ejército victorioso obtiene sus triunfos antes de recurrir al combate...”<sup>10</sup>

La frase anterior atribuida a Sun Tzu, teórico militar chino del siglo VI a.C.; hace énfasis en que adoptar una posición específica o única en el campo de batalla, como hoy en el campo empresarial, logrará evitar la derrota y permite dominar al enemigo, incluso antes de presentar batalla.

Basado en la misma idea central de crear una posición única, se presenta este capítulo. Esta posición única se definirá, y se logrará a través de la generación de estrategias enfocadas a alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia.

#### 3.1. Filosofía de gestión

Su función básica es ser un norte para la toma de decisiones tanto de la gerencia como de los colaboradores. De esta forma se presenta a continuación la redacción de la misión, visión y principios corporativos propuestos para la empresa REPTEx de C. A.

---

<sup>10</sup> Sun Tzu, *op. cit.*, p. 101.

### **3.1.1. Misión de la empresa**

Somos la empresa líder dedicada a la producción y distribución de productos textiles, con excelente calidad, honestidad y lealtad a los pequeños y medianos comerciantes y con un servicio de entrega en el menor tiempo.

### **3.1.2. Visión de la empresa**

Liderar el mercado como productor y distribuidor de productos textiles en la región centroamericana.

### **3.1.3. Principios corporativos de la empresa**

A continuación se detallan los principios que guiarán las decisiones. Están escritos en plural y en primera persona, puesto que buscan involucrar a los colaboradores para que los hagan suyos y se sientan parte de la empresa que los promueve.

- Tenemos un servicio en el menor tiempo. Abarca tener lo que el cliente quiere en el momento justo al precio justo, con puntualidad en las entregas respetando las condiciones acordadas.

- Trabajamos con calidad. Involucra producir y entregar producto que cumpla con las condiciones que el cliente quiere, no menos no más.

- Somos gente honesta. Comprende ofrecer lo que se puede cumplir y cumplir lo que se ofrece; no apostando a metas inalcanzables, más si en pensar y consensuar las metas que como equipo se proponen.

- Somos gente leal. Implica fidelidad a la organización, proveedores y clientes, no tomando decisiones o provocando situaciones que pongan en riesgo la misión, visión y valores que dirigen a la empresa y que afecten su credibilidad.

### **3.2. Formulación y selección de las estrategias**

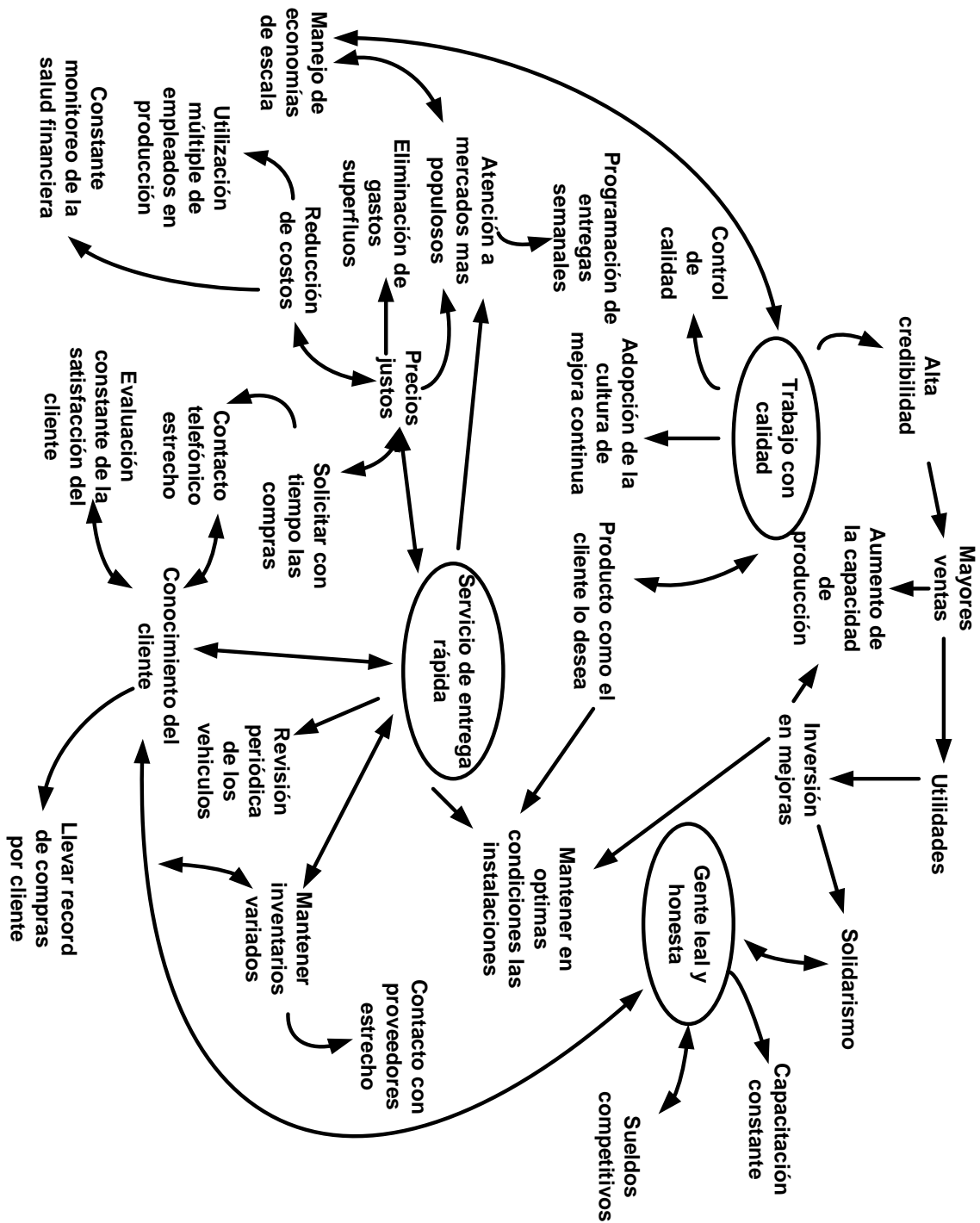
A manera de resumen para formular una estrategia basada en un producto ya establecido y definido, como es el caso, lo primero que se debe hacer es responder a dos preguntas fundamentales ¿Quiénes son los posibles clientes a quienes podría vender? Y ¿Cuáles debo solicitar?

La respuesta correcta se puede encontrar a través de establecer algunos criterios de evaluación de clientes; no elegir a cualquiera que quiera que se le venda el producto y esto se debe a que un cliente implica invertir tiempo y dinero que son recursos limitados en la empresa; seguidamente hay que consolidar una región geográfica, definir el segmento de clientes; todo lo anterior se ha definido ya en el capítulo dos.

También se debe definir el conjunto único de capacidades de la empresa; basado en el análisis FODA. A continuación se presentan los puntos más importantes:

Como segundo paso se debe crear y definir el sistema general y los subsistemas que lo ayudarán a obtener los resultados esperados, para esto se utilizará un diagrama de ciclo causal. El sistema general propuesto de la empresa se muestra en forma de un diagrama de ciclo causal enseña las actividades de reforzamiento en la siguiente figura:

Figura 12. Diagrama de ciclo causal propuesto de REPTEX de C. A.



Fuente: Elaboración propia

Como tercer paso se formulan los objetivos y las metas, estableciendo un objetivo estratégico global a largo plazo y retrocediendo, desarrollar metas a mediano y corto plazo.

Tomándose como base el año dos mil siete, las metas a corto plazo serán para un año es decir finales de 2008; las de mediano plazo a tres años o finales del año 2010 y para el largo plazo se define el año 2012 es decir cinco años.

Los objetivos para este trabajo se consideran de tipo cualitativo. Es decir no se pueden medir numéricamente, mas al final se pueden considerar alcanzados o no; estos deben colocarse como hitos, es decir que deben ser pasos claros para el logro de los objetivos a largo plazo.

Como complemento aparecen las metas que se definen en términos numéricos que se pueden medir y verificar por medio de indicadores los cuales se definen en el capítulo cinco.

### 3.2.1. Definición de los objetivos fundamentales

Tabla XII. Objetivos fundamentales

Tiempo (Fecha)	Objetivos de la empresa	Encargado	Presupuesto	% presupuesto general
A un año (diciembre de 2008)	1. Levantar las ventas de encaje y mejorar la distribución de la ropa interior femenina	Gerente	Q 24,000.00	1.00%
	2. Mejorar las características del encaje plisado	Auxiliar de bodega	Q 36,000.00	1.50%
	3. Bajar inventarios de ropa interior y capitalizar la empresa	Administrador		
	4. Trabajar más ordenadamente y organizar de mejor forma el sistema de negocios	Administrador	Q 12,000.00	0.50%
	5. Tomar la costa sur como nuevo mercado	Gerente y vendedores	Q 48,000.00	2.00%
A tres años (2010)	6. Tener bien consolidados los dos productos actuales en Guatemala	Gerente	Q 32,000.00	1.00%
	7. Introducir un nuevo producto al mercado Guatemalteco	Administrador	Q 128,000.00	4.00%
	8. Vender encaje en toda Guatemala, el Salvador, Honduras y Panamá	Gerente y vendedores	Q 160,000.00	5.00%
A cinco años (2012)	9. Tener una fuerte presencia en el mercado centroamericano de cada uno de los tres primeros productos	Gerente		
	10. Empezar a distribuir dos nuevos productos a nivel centroamericano	Gerente y vendedores	Q 240,000.00	6.00%
	11. Empezar a colocar productos en el mercado suramericano empezando en Colombia	Gerente	Q 160,000.00	4.00%

Fuente: Elaboración propia



### 3.2.2. Definición de las metas

Tabla XIII. Metas para el período 2008 - 2012

Tiempo (Fecha)	Metas de la empresa
A un año (diciembre de 2008)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Levantar los porcentajes de venta que se tienen en un veinte por ciento</li><li>2. Incremento de un cuarenta por ciento en producción de encaje</li><li>3. Establecer una nueva ruta hacia el sur del país</li><li>4. Disminuir los inventarios actuales en un setenta por ciento</li></ol>
A tres años (2010)	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Presencia en el Salvador, Honduras, Panamá</li><li>6. Lograr un aumento en el nivel de ventas del sesenta por ciento respecto al año dos mil siete</li></ol>
A cinco años (2012)	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Ser distribuidor de por lo menos cinco líneas fuertes de productos</li><li>8. Lograr un aumento en el nivel de ventas del cien por ciento respecto al año dos mil siete</li><li>9. Ingresar a Suramérica iniciando en Colombia</li></ol>

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3. Matrices de interacciones

Las interacciones se harán con base a los lineamientos establecidos en el capítulo uno. A continuación se muestran las matrices para cada combinación de estrategias.

### 3.2.3.1. Fortaleza-oportunidad

Tabla XIV. Matriz de interacciones fortaleza oportunidad

		OPORTUNIDADES					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6
FORTALEZAS	F1	0	0	0	0	0	0
	F2	0	0	0	0	0	0
	F3	0	0	0	0	0	0
	F4	0	0	0	0	0	0
	F5	0	0	0	0	0	0
	F6	0	0	0	0	0	0
	F7	0	0	0	0	0	0
	F8	+	0	0	+	+	0
	F9	0	0	+	+	0	0
	F10	0	0	0	0	0	0
	F11	0	0	0	0	0	0
	F12	0	0	0	0	0	0
	F13	0	0	0	0	0	0
	F14	0	0	0	0	0	0
	F15	+	+	0	0	0	0
	F16	0	0	0	+	+	+
	F17	0	0	0	0	0	0
	F18	0	0	+	+	+	+
	F19	0	0	0	0	0	0
	F20	0	0	0	0	0	0
	F21	0	0	0	0	0	0
	F22	0	+	+	++	+	++
	F23	0	0	+	0	+	+
	F24	+	+	0	0	0	0
	F25	0	0	+	+	+	0

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3.2. Fortaleza-amenaza

Tabla XV. Matriz de interacciones fortaleza amenaza

		AMENAZAS						
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
FORTALEZAS	F1	0	0	0	0	0	0	0
	F2	0	0	0	0	0	0	0
	F3	0	0	0	0	0	0	0
	F4	0	0	0	0	0	0	0
	F5	0	0	0	0	0	0	0
	F6	0	0	0	0	0	0	0
	F7	0	0	0	0	0	0	0
	F8	+	0	0	0	+	+	+
	F9	0	0	0	0	0	0	0
	F10	+	+	+	+	0	0	+
	F11	+	+	+	0	+	0	+
	F12	0	0	0	0	0	0	0
	F13	0	0	0	0	0	0	0
	F14	0	0	0	0	0	0	0
	F15	0	0	0	0	0	0	0
	F16	+	0	+	+	+	0	+
	F17	0	0	0	0	0	0	0
	F18	+	+	+	+	+	0	+
	F19	0	0	0	0	0	0	0
	F20	0	0	0	0	0	0	0
	F21	0	0	0	0	0	0	0
	F22	0	+	+	0	+	+	+
	F23	0	+	++	0	0	+	0
	F24	0	0	0	0	0	0	0
	F25	+	0	0	++	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3.3. Amenaza-debilidad

Tabla XVI. Matriz de interacciones amenaza debilidad

		DEBILIDADES															
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16
AMENAZA	A1	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0
	A2	+	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	A3	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	A4	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0
	A5	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0
	A6	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0
	A7	+	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3.4. Debilidad-oportunidad

Tabla XVII. Matriz de interacciones debilidad oportunidad

		DEBILIDADES															
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16
OPORTUNIDAD	O1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O3	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O4	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0
	O5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0
	O6	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0

Fuente: Elaboración propia

Las interacciones, a manera de resumen, quedan de la forma como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla XVIII. Matriz con resumen de interacciones

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<p>Estrategia maxi-maxi</p> <p>F8(O4,O5); F9(O3,O4); F16(O4,5,O6) F18(O3,O4,O5,O6); F22(O3,O4,O5,O6); F23(O3,O5,O6); F25(O3,O4,O5)</p>	<p>Estrategia mini-maxi</p> <p>O3(D5) O4(D5,D14,D15) O6(D5,D14,D15)</p>
<b>Amenazas (A)</b>	<p>Estrategia maxi-mini</p> <p>F8(A1,A5,A6,A7); F10(A1,A2,A3,A4,A7); F11(A1,A2,A3,A5,A7) F16(A1,A3,A4,A5,A7) F18(A1,A2,A3,A4,A5,A7) F22(A2,A3,A5,A7); F23(A2,A3,A6) F25(A1,A4)</p>	<p>Estrategia mini-mini</p> <p>A1(D5,D14,D15) A2(D1,D2,D5); A3(D1,D2) A4(D5,D14) A5(D1,D14,D15) A6(D2,D15); A7(D1,D5,D14)</p>

Fuente: Elaboración propia

Se obviaron las interacciones que tenían que ver con los peines de metal, puesto que por decisión de la gerencia ya no se va a continuar con este producto.

### 3.2.4. Estrategias

Seguidamente se presentan las estrategias generadas por medio de las matrices de interacciones. Hay que aclarar que no todas las estrategias generadas en la parte anterior están presentadas en las siguientes páginas

debido al espacio que ocuparían, sino solamente aquellas que presentan las mejores opciones y cuya viabilidad es mayor a la hora de ejecutarlas, incluso hay algunas interacciones como se verá que se ha unido pues aluden a alguna estrategia genérica.

#### **3.2.4.1. Maxi-maxi**

De las interacciones F8(O4,O5), F16(O4,5,O6), F18(O3,O4,O5,O6) y F22(O3,O4,O5,O6) se propone el establecer un sistema de comunicación estratégico que:

- Ubique consumidores, mercados potenciales y productos demandados, a través de los vendedores y de esta forma comunicar a la gerencia lo que esta sucediendo en el frente.
- Este sistema debe hacer escuchar la voz del colaborador de producción pues ellos pueden sugerir algún tipo de innovación en los productos a través de la creatividad y la capacitación que le ayudará a encontrar nuevas formas de utilizar su maquinaria o nuevas mezclas de materia prima.
- Por último este sistema deberá integrar la voz de los proveedores en cuanto a sugerencias de nuevas materias y reducción de costos de las mismas y las mejores prácticas para su utilización.

La interacción F9(O3,O4) sugiere la creación de una cultura organizacional, orientada a la estimulación de la creatividad de cada colaborador en la cadena de valor (desde el proveedor al cliente) , para generar

productos novedosos que permitan mantener la diferenciación y posicionamiento único de la empresa respecto a la competencia.

#### **3.2.4.2. Maxi-mini**

La combinación de F10(A1,A2,A3,A4,A7) con F11(A1,A2,A3,A5,A7) indica que el personal puede ayudar mucho a disminuir la amenaza de nuevas marcas y competidores a través de capacitarse y aprender formas de investigación y desarrollo buscando de la mejora de los productos actuales y la capacidad de crear nuevos y variados productos. En cuanto a la debilitación del sector textil no cabe duda que la innovación en desarrollo de productos sea la mejor vía.

F16(A1,A3,A4,A5,A7) esta interacción genera la estrategia de crear un sistema información de la calidad del producto que se está requiriendo y los estándares que debe cumplir de acuerdo a lo que el cliente quiere.

F18(A1,A2,A3,A4,A5,A7) y F25(A1,A4); con el ingreso de nuevos competidores europeos y nacionales, también vienen nuevos proveedores que podrían traer materiales y suministros mas baratos y de mejor calidad, sin embargo como la innovación es lo que se está proponiendo como línea central, la apertura a nuevos materiales y combinaciones traídas por ellos debería considerarse.

Las interacciones F22(A2,A3,A5,A7) y F23(A2,A3,A6) genera que aprovechando el conocimiento por parte de los vendedores de las rutas del país, se podría lograr una alianza con otras pequeñas empresas que tengan productos complementarios y se distribuyan; reduciendo así el costo generado para la empresa en combustibles. Otra gestión sería lograr una participación

como accionista en una empresa de distribución de productos, aportando los vehículos de reparto.

#### **3.2.4.3. Mini-mini**

A1(D5,D14,D15), A4(D5,D14) y A2(D1,D2,D5); los vendedores deben de cumplir su función que es vender, en cuanto a los cobros se puede lograr un acuerdo con el cliente de hacer depósitos en bancos del sistema de acuerdo al negocio hecho por el vendedor que tendrá una política clara de cómo deberá pagar el cliente.

Otra forma puede ser contratar cobradores o hacer el negocio vía Internet, mientras que el vendedor reparte el producto en su siguiente vuelta.

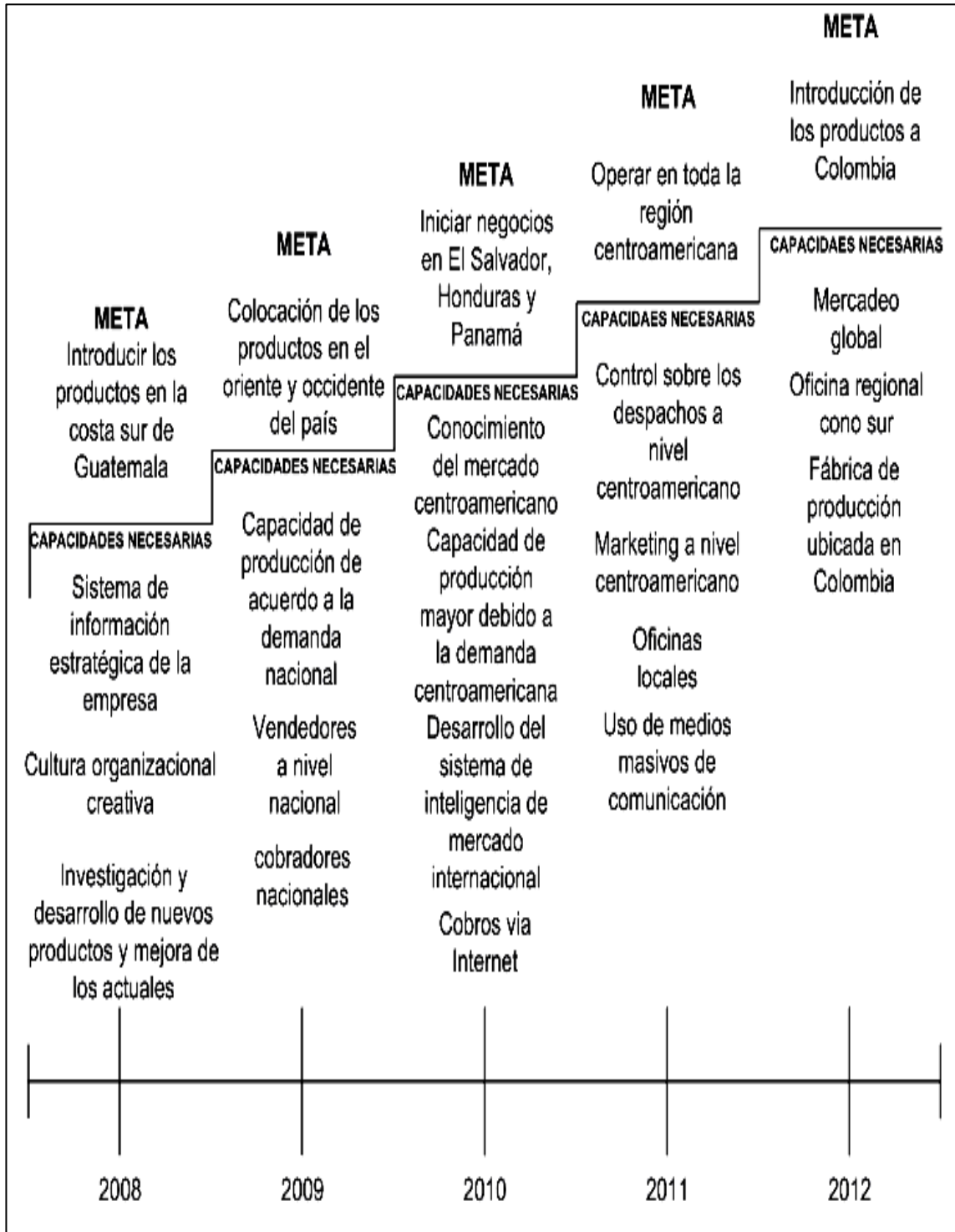
#### **3.2.4.4. Mini-maxi**

O3(D5), concibe la estrategia de capacitación por medio de entes como INTECAP o VESTEX, a manera de encontrar en el *Apparel & Textile Industry Directory* nichos de mercado que no estén cubiertos y que con la maquinaria disponible se puedan realizar.

O4(D5,D14,D15) y O6(D5,D14,D15) Al estar ya establecida la unión aduanera Centroamericana el mercado se expandirá para la empresa por lo que deberá contar con una política de cobros clara y eficiente para aplicarla a nivel regional, pues se va a consolidar como una única región aduanera y permitirá la libre movilización de los productos. La redacción de dicha política es importante pues de ella dependen los ingresos de la empresa. A continuación se presenta la escala estratégica propuesta para REPTEx de C.A.:



Figura 13. Escala estratégica propuesta para REPTEx de C. A.



Fuente: Elaboración propia



## **4. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL**

### **4.1. Identificación y valoración de los impactos al medio ambiente**

#### **4.1.1. Escenario ambiental**

A continuación se describen las condiciones ambientales que rodean a la empresa, sus características externas y las internas como la estructura, la iluminación y el ruido.

- Descripción del área

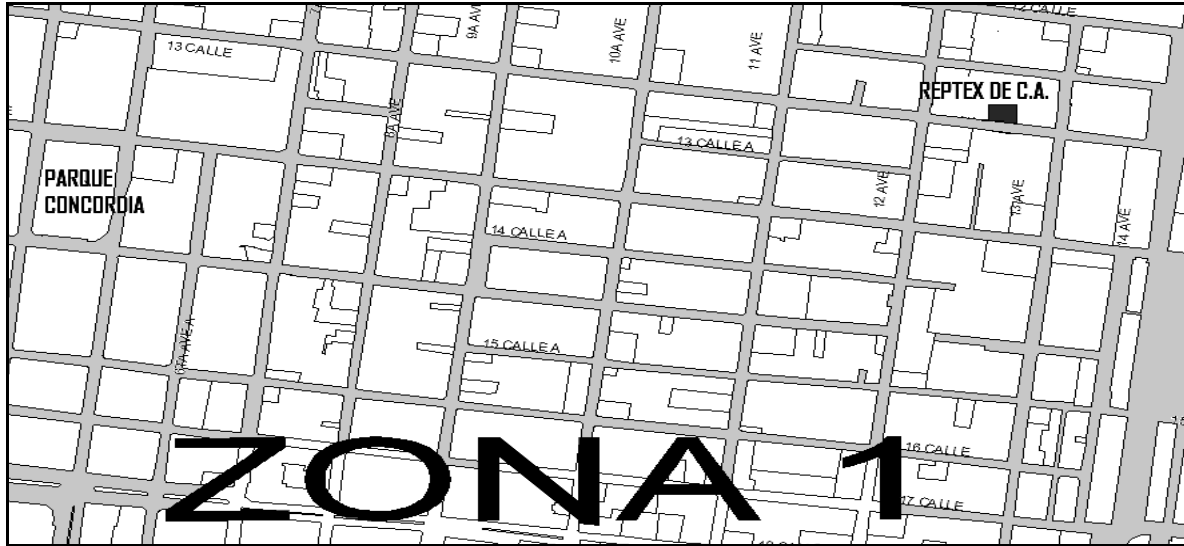
El área es una zona urbana ubicada en el centro de la ciudad de Guatemala, está rodeada por casas habitacionales de concreto y dos parques, uno al costado y uno enfrente. A una cuadra se localiza la Procuraduría de los Derechos Humanos.

Existen en el área algunos comercios pequeños como tiendas, librerías, locales con servicio de Internet, una panadería, la empresa más grande en el área son las oficinas de Prensa Libre.

- Localización geográfica

Le empresa se encuentra en la trece calle 12-43 de la zona 1 de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala.

Figura No. 14 Ubicación de la empresa en la ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia

- Características generales de la zona

La zona es un lugar bastante tranquilo, existen muy pocos focos de contaminación. En este lugar la empresa lleva 12 años.

Visualmente no se perciben obstáculos como letreros o antenas telefónicas, aunque el cableado eléctrico es bastante abundante y existe buena iluminación en la noche, a pesar de esto ya han tratado de asaltar la empresa y se han metido a robar.

- Área total de las instalaciones

El área total construida es de 438.33 m<sup>2</sup>. Donde 54.27 m<sup>2</sup> pertenecen al área de oficinas, que representan el 12.38 por ciento; 158.56 m<sup>2</sup> pertenecen a la bodega, que son el 36.17 por ciento y 172.35 m<sup>2</sup> pertenecen al área de producción, con un porcentaje de 39.32 por ciento.

La siguiente tabla muestra como están distribuidas las áreas según el piso y el porcentaje al que equivalen sobre el total construido por piso.

Tabla XIX Distribución del área construida por función de uso para cada piso

Primer nivel				
Uso actual	Largo (m)	Ancho (m)	Porcentaje	Área (m <sup>2</sup> )
Administración	3.72	5.32	6.66	19.79
Gerencia	3.72	6.24	7.81	23.21
Bodega	21.00	2.90	20.50	60.90
Producción de peines	16.28	5.32	29.16	86.61
Producción de encaje plisado	10.64	6.97	24.98	74.19
Entrada vehículos	3.72	3.63	4.55	13.50
Baño	3.86	1.46	1.90	5.64
Sin uso	0.87	15.19	4.45	13.22
			<b>Área total</b>	<b>297.06</b>
Segundo nivel				
Uso actual	Largo (m)	Ancho (m)	Porcentaje	Área (m <sup>2</sup> )
Bodega parte frontal	3.70	12.07	15.03	44.66
Bodega parte trasera	3.86	13.73	17.84	53.00
Producción de peines	3.70	3.12	3.89	11.54
Oficina de bodega	3.86	1.46	1.90	5.64
Pasillo	1.74	15.19	8.90	26.43
			<b>Área total</b>	<b>141.27</b>

Fuente: Elaboración propia

- Tipo de edificación

El edificio es de dos plantas en la parte frontal mientras que el área de bodega y producción (parte de atrás) solo poseen un piso, aunque al fondo cuenta con una pequeña plataforma elevada en segundo nivel, en la que funciona la oficina de bodega, mientras en el primer nivel está ubicado el baño.

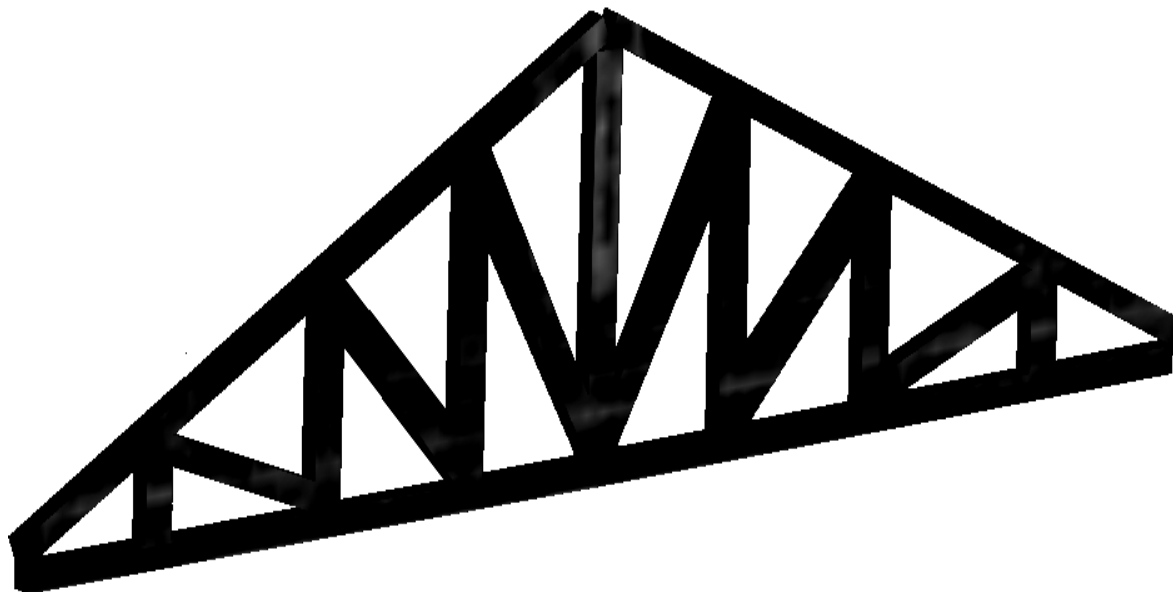
Se le puede considerar un edificio de primera categoría pues su estructura principal esta formada por marcos y paredes de concreto armado, sus pisos son

de loza fundida en el área de bodega y producción, mientras que en las oficinas los pisos son de granito; por fuera esta recubierta por cemento.

Sus instalaciones eléctricas están empotradas en la pared sin exposición en las oficinas, mientras en producción todo el cableado se puede ver y para cada motor existe una caja de fusibles. El interior y el exterior están coloreados de un gris claro.

Existen ventanas únicamente en la parte frontal mientras que el techo es de dos aguas con láminas transparentes intercaladas para permitir el paso de la luz. Con una armadura de madera tipo inglesa o Howe. Como se muestra en la siguiente figura:

Figura 15 Armadura tipo Howe



Fuente: Elaboración propia

Posee una entrada para los vehículos de reparto y descarga de materiales y producto en la bodega.

- Zona de parqueo

La única zona de parqueo propia para vehículos particulares está frente a la empresa a un costado de la banqueta, no cuenta con parquímetros. Los dos parqueos cercanos son de pago por hora. Aparte para los vehículos de reparto se tiene un espacio reducido dentro de la bodega, aunque estos no permanecen en las instalaciones durante la noche.

- Descripción de las instalaciones

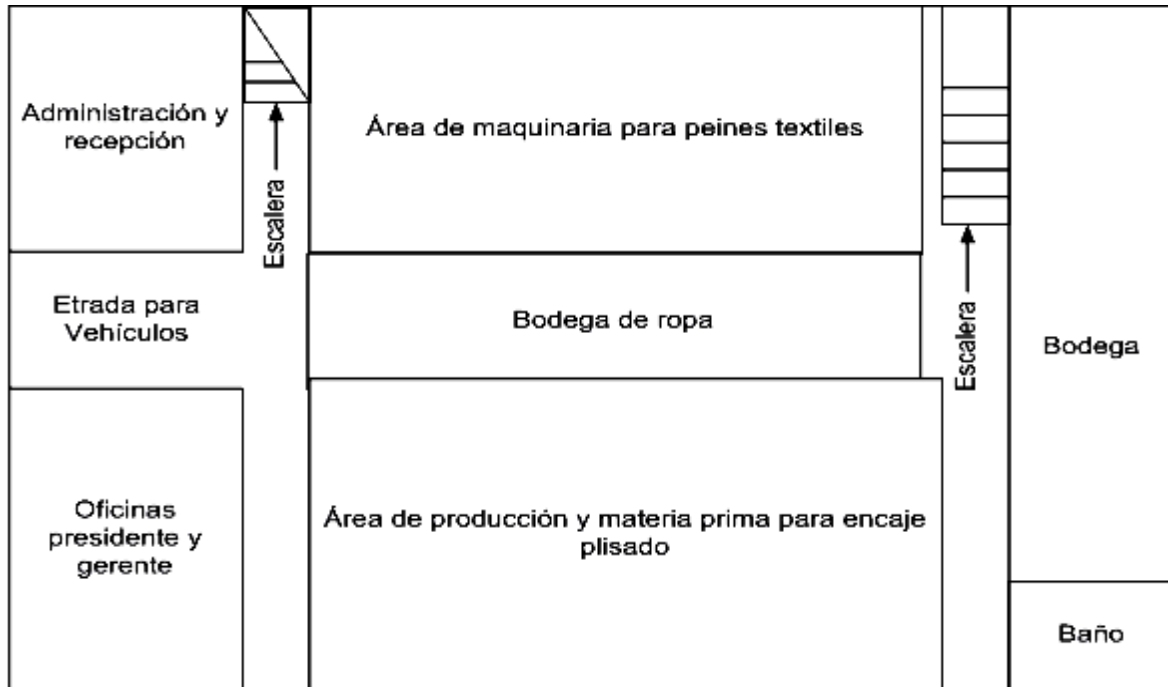
El primer piso en la parte de enfrente es el área de oficinas para administración. El segundo piso tiene la maquinaria, que se usaba anteriormente para los acabados de los peines textiles, el horno para calentar la brea y mesas.

Ahora esta área también esta siendo usada como bodega. Para llegar allí hay escaleras pero son muy estrechas.

El área de la bodega está en la parte de atrás, allí se encuentra la maquinaria y materia prima que se usaba para hacer los peines textiles, esta ocupa aproximadamente un treinta por ciento del espacio. Otro porcentaje está designado para la bodega de ropa interior y un último porcentaje esta designado para la producción del encaje plisado y su materia prima.

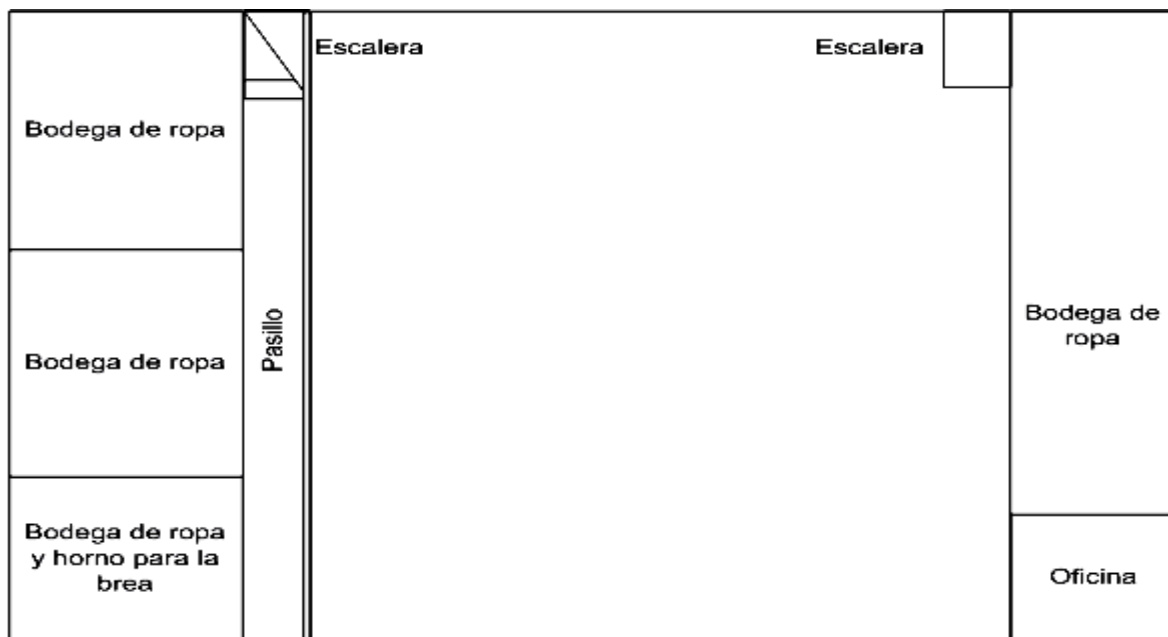
En el fondo posee una parte en segundo nivel que se utiliza para la oficina del bodeguero y en el primer nivel están los baños y otra pequeña oficina.

Figura 16 Croquis del primer nivel



Fuente: Elaboración propia

Figura 17 Croquis del segundo nivel



Fuente: Elaboración propia



- Ambiente sonoro circundante

En cuanto a ruido se trata a pesar de estar en el centro de la ciudad no es muy fuerte, la mayor fuente de contaminación auditiva son los automóviles que circulan por el lugar pues no sobrevuelan aviones y tampoco existen empresas que generen ruido excesivo.

#### **4.1.2. Abastecimiento**

- De agua

EMPAGUA surte de agua a la empresa.

- De energía

La Empresa Eléctrica de Guatemala es la que presta el servicio de electricidad a la empresa. El voltaje que tienen las instalaciones es monofásico de 120 V en administración y en producción trifásico de 240 V.

- Combustibles

El proceso de plisado no consume combustibles fósiles, pues las máquinas son eléctricas. Sin embargo la empresa tiene dos camionetas tipo panel con las cuales hacen el reparto de los productos pedidos por los clientes.

### **4.1.3. Impactos negativos**

- Generación de desechos sólidos

La empresa genera principalmente desechos sólidos, estos son principalmente retazos de las partes que conforman el encaje ya plisado, además de las bolsas de empaque de la materia prima. En general como se está empezando con el trabajo en plisado y ropa interior.

Por otro lado la ropa viene empacada y el empaque una vez abierto es desechado, el cartón de la caja es reciclable mientras que el polietileno con que esta hecha la parte transparente que exhibe el producto no lo es. Anteriormente el tipo de proceso implicaba el uso de quemadores de propano y brea que se utilizaba para dar acabados a los peines.

### **4.1.4. Impactos positivos**

- Mejoría económica

Pues genera empleo, por lo menos once directos y los empleos indirectos que genera son muchos mas, puesto que surte a pequeños empresarios en el interior de la república, también contribuye a la descentralización de la actividad económica.

- Libre competencia

Debido a que los productos son libremente escogidos por el consumidor.

- Inversión en el mercado local

## **4.2. Medidas de mitigación**

A continuación se describen las medidas a tomar para mitigar los impactos que se prevé que existan debido a la actividad de la empresa, así como los que el ambiente interno y el entorno externo pueden tener sobre la empresa y los colaboradores.

Se enfoca principalmente en las condiciones de seguridad para evitar accidentes.

### **4.2.1. Identificación de riesgos**

- Material comburente propenso a incendios.

La existencia de ropa, su empaque y el tipo de materiales utilizados para elaborar el encaje plisado generan incendios del tipo A, es decir que son materiales orgánicos o inorgánicos que no requieren de compuestos especiales para ser controlados.

Por otro lado, existe dentro de la bodega del segundo nivel toneles de la brea que se usaba en la fabricación de los peines que se hacían anteriormente, también están los tanques para mantener encendido el horno. Este tipo de materiales genera incendios del tipo B que requieren de químicos para sofocar cualquier conato de incendio.

Existen además algunos tambos de thiner utilizado para limpiar los peines, por ser altamente corrosivo para la piel, su derrame o mal manejo puede causar quemaduras. Además de su alta pues esta compuesto principalmente por butilo y metilo.

- Accidentes por mala estiba en la bodega.

No existen estanterías en el primer nivel, por lo que se colocan las cajas de la ropa unas sobre otras de tal forma que quedan de lado algunas de las columnas levantadas y propensas a que cualquier movimiento las haga caer sobre alguien o provoque algún percance.

El único lugar con estanterías diseñadas para el efecto es la plataforma del segundo nivel en el fondo de la bodega.

- Mala iluminación.

Esta condición puede provocar cansancio en el operador de la maquinaria, debido a que debe forzar la vista para ver objetos y partes mecánicas pequeñas o solo el simple acto de leer. Este es el caso de la maquinaria para plisar.

- Escaleras muy estrechas hacia el segundo piso.

Por ellas se suben las cajas de la ropa al segundo nivel, los escalones son muy estrechos y el ancho de las escaleras no es el adecuado.

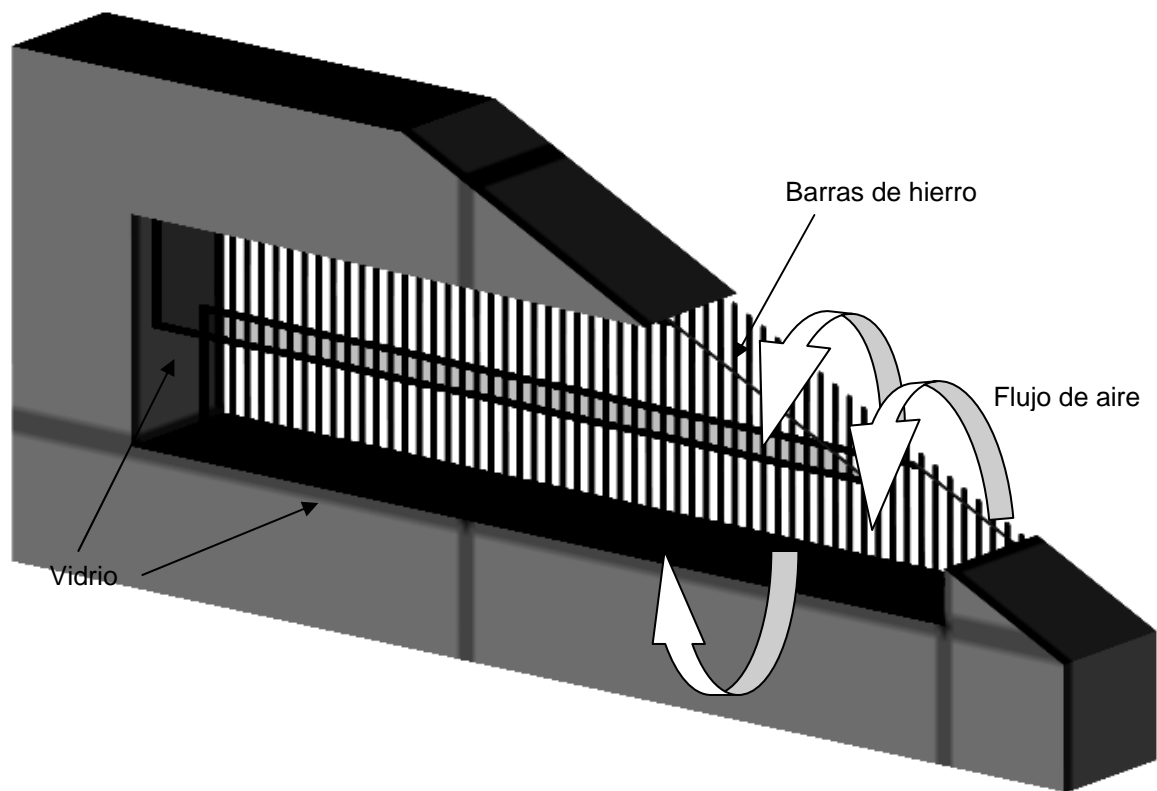
- La ventilación dentro de las instalaciones de producción.

Son una serie de ocho ventanas que están colocadas a un lado de la nave. El resultado de una mala ventilación es que puede provocar fatiga en el operador, lo que trae como consecuencia que se adormezca o tenga falta de concentración, pues el oxígeno es insuficiente.

A continuación se muestra un detalle de la forma como están construidas las ventanas para permitir el paso del aire, se puede ver una abertura entre los dos cristales esta tiene un ancho de 0.135 m.

El vidrio frontal y arriba es el que da a la calle para evitar que entre agua durante la época del invierno. El vidrio en realidad no es transparente, se hizo así para efectos de comprensión del diseño:

Figura 18. Corte de una ventana de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El total de área para ventilación se calcula con los siguientes datos, cada espacio tiene un largo de 1.7 m y un ancho de 0.135 m por lo que el área individual es de  $0.2295 \text{ m}^2$ , como hay ocho ventanas el área total para la ventilación de producción y bodega es de  $1.836 \text{ m}^2$ .

Para determinar la superficie necesaria para ventilar esta estructura se hace el cálculo de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Área\_de\_ventilación} = \frac{\text{Vol} * \text{NR}}{\text{Coef} * \text{vel}}$$

Donde:

*Vol* es el volumen total a renovar, *NR* es el número de renovaciones por hora requeridas, *Coef* es el coeficiente de entrada de la ventana y *Vel* es la velocidad del aire. Para la empresa los datos son los siguientes:

El volumen total del área de producción y bodega es de 1, 519.61 m<sup>3</sup>. El viento corre en promedio durante el año a 13 Km por hora ó 13, 000 m por hora<sup>11</sup>. El número de renovaciones por hora es de 3 por cada hora para talleres y bodegas, el coeficiente de entrada es de 0.3 por que el edificio está ubicado perpendicularmente a la dirección del viento<sup>12</sup>.

Con los datos anteriores calculamos:

$$\text{Área\_de\_Ventilación} = \frac{1,519.61 * 3}{0.3 * 13,000} = 1.17 \text{m}^2$$

Por lo que el sistema de ventilación excede el requisito necesario.

---

<sup>11</sup> INSIVUMEH. **Atlas climatológico**. (Guatemala: S.E.)

<sup>12</sup> Sergio Torres. **Ingeniería de plantas**. (Guatemala: S.E.) p.95.

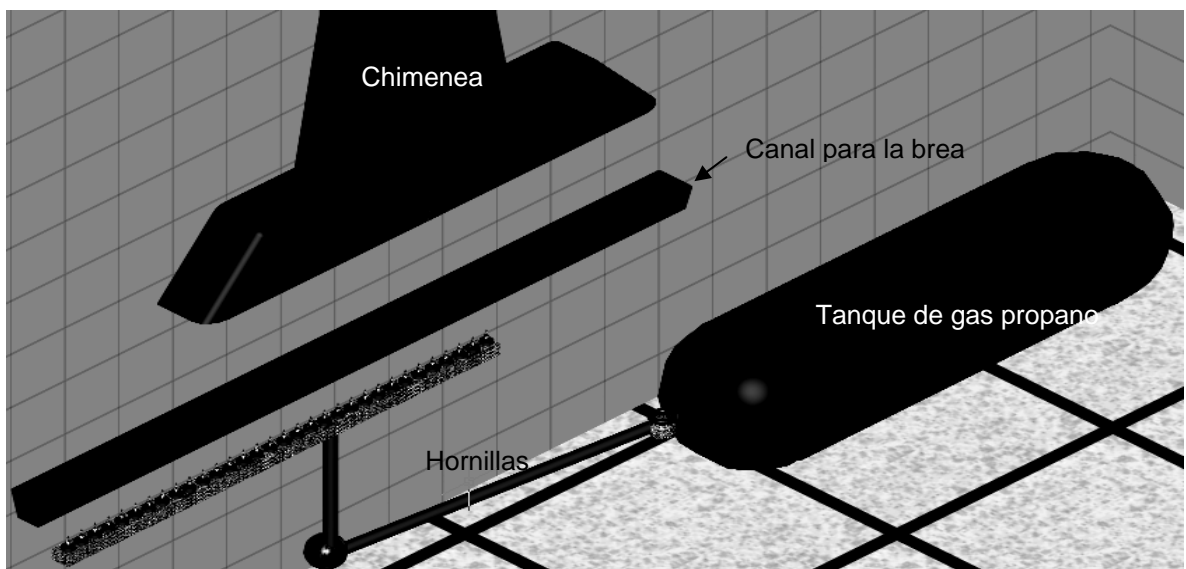
- Presencia de roedores.

La presencia de lugares para ocultarse, comida; como en el caso de la ropa; la temperatura mas agradable que el entorno externo y estar protegido contra la intemperie convierte las instalaciones en un lugar perfecto para los roedores, los cuales si no son controlados pueden causar mucho perjuicio al material allí almacenado.

- Maquinaria sin utilizar.

Existen tanto en el segundo como en el primer nivel, maquinaria que no se utiliza y a la cual no se le ha dado mantenimiento. Esta tiene partes móviles, como engranes, manijas y ruedas que pueden provocar daños a quien no sepa como operarla. En el segundo nivel especialmente hay un horno que funciona con brea y que es alimentado por medio de gas propano. Como se muestra en la figura:

Figura 19. Horno para calentar la brea en el segundo nivel



Fuente: Elaboración propia

- Falta de equipo de protección personal.

Las máquinas que se tienen para trabajar con el encaje plisado tienen varias partes móviles.

Hay una máquina que sirve para desenrollar y enrollar los carretes de encaje, esta funciona haciendo girar un eje, este se mueve a través de una cadena conectada a un motor que está 0.5 m más abajo, todo el largo de la cadena y el motor no tienen carcasa de protección por ser hechiza; solamente la estructura metálica que los sostiene.

Esto podría ocasionar que quien no sepa utilizar la máquina o por curiosidad se acerque, se lastime. Las máquinas *overlock* que existen también tienen partes móviles muy finas y peligrosas como las agujas de coser y los carretes que pueden enredarse.

- Espacios reducidos de trabajo con objetos regados en el piso.

En el piso se coloca la materia prima para los encajes. Parte de esta se encuentra almacenada en cajas y otras, como las almohadas de listón, se encuentran regadas por el piso en el área de producción. También hay algunas cajas de ropa en el piso por los pasillos de acceso a la parte de atrás de la bodega, lo que dificultaría la salida en caso de emergencia.

- Vehículos

Los vehículos cuentan con seguro contra robo y choque. Esta protección es muy importante puesto que al momento de cualquiera de estos problemas; la



empresa está protegida y el costo generado es mínimo, comparado a lo que sería pagar sin la intervención del seguro.

- Asaltos a la empresa

Ya se han tenido intentos de asalto a la empresa sobre todo en cuanto a equipo de cómputo se refiere. En las instalaciones actuales se han metido a robar por lo menos en dos ocasiones y en la última oportunidad se llevaron la computadora de la empresa y parte de la mercadería que allí se encontraba.

#### 4.2.2. Amenazas naturales

- Sismos

La ciudad de Guatemala esta sujeta a movimientos telúricos, debido a las muchas fallas que surcan el país; la intensidad de los sismos puede variar dependiendo del lugar donde se genere; en general se puede decir que se puede esperar un sismo de siete a ocho grados de intensidad, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla XX. Intensidad sísmica y licuefacción de acuerdo a la falla de origen del sismo

Falla	Intensidad sísmica o de licuefacción
Falla de Mixco	VII u VIII
Falla de Santa Catarina Pinula	VII u VIII
Falla del Segmento de Jalpatagua oeste	VII
Falla del Segmento de Motagua oeste	VIII

Fuente: <http://www.insivumeh.gob.gt>

- Erupción volcánica

En este caso al igual que con los terremotos se tiene esta amenaza por ser un país que se encuentra en medio del choque de placas tectónicas. Según los estudios realizados por la JICA y el INSIVUMHE en conjunto, el riesgo por erupción es mínimo. Hay dos volcanes que están cercanos a la ciudad y son el volcán de Agua y el volcán Pacaya. El primero se considera que la amenaza es mínima y se le considera extinto, es decir no representa peligro alguno.

Por otro lado, el volcán Pacaya es uno de los volcanes más activos en el mundo, la caída de ceniza es uno de los mayores problemas, pues puede causar males respiratorios y el acumulamiento sobre los techos puede causar su colapso. Los principales eventos generados se describen en la siguiente tabla:

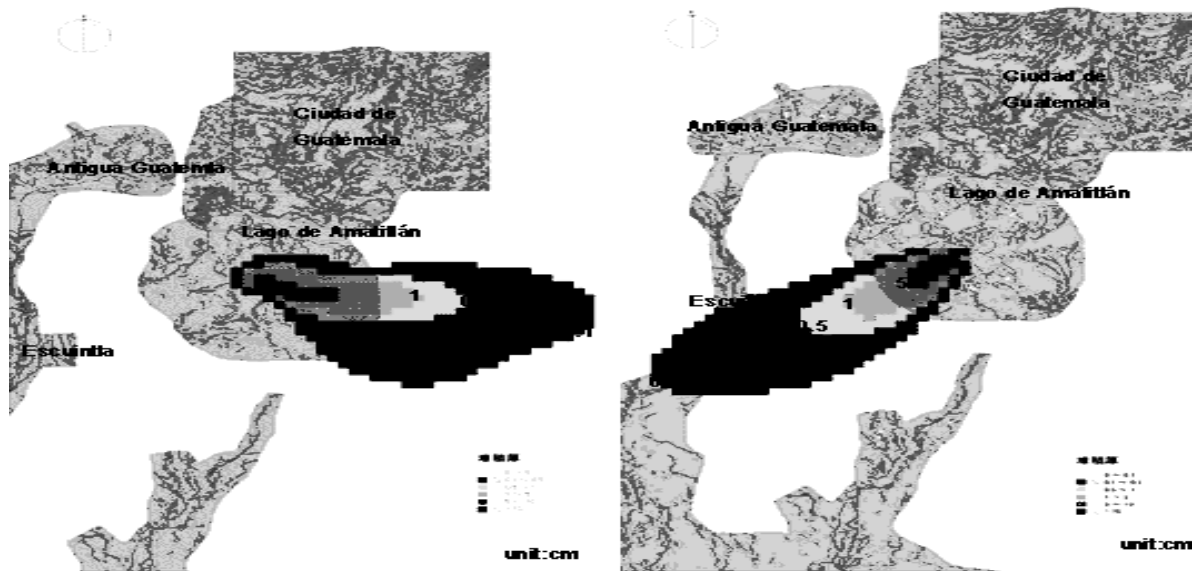
Tabla XXI Actividad volcánica documentada del volcán Pacaya

Año	Desastre
1565	Primera erupción documentada: caída de ceniza y flujo de lava desde Cerro Chino
1651	Gran erupción: Caída de ceniza
1775	Erupción de Cerro Chino. Flujo de lava en el flanco sur. Caída de ceniza en Antigua Guatemala
20 de mayo de 1998	Ceniza volcánica cayó en la ciudad de Guatemala. Aeropuerto internacional fue cerrado por tres días
18 de septiembre de 1998	Aeropuerto cerrado por 35 horas a causa de caída de ceniza
Enero de 2000	La más grande erupción en 35 años, flujo de lava, se evacuó a 1, 500 habitantes de los alrededores

Fuente: <http://www.insivumeh.gob.gt>

En la gráfica siguiente, se muestra la caída de ceniza que produciría el volcán de Pacaya durante los meses de marzo y octubre respectivamente. Se observa el espesor de la capa producida en centímetros:

Figura 20. Caída de ceniza del volcán Pacaya



Fuente: <http://www.insivumeh.gob.gt>

A pesar de que las figuras muestran que por el viento la caída de ceniza no se da en la ciudad de Guatemala, es necesario señalar que como muestra la tabla XXI durante algunas de las erupciones ha caído ceniza en la ciudad de Guatemala.

### 4.3. Plan de contingencia

Este plan contiene las directrices sobre que hacer en caso de algún incidente que se produzca, bien sea por causas naturales, accidente o provocado. Para el caso del tipo de trabajo que se realiza en la empresa es necesario señalar tres incidentes que pueden ocurrir y para los cuales se detallan los procedimientos a seguir.

### 4.3.1. Incendios

#### *Antes*

- Tener extintores contra incendios a mano, aprender a usarlos y anualmente revisarlos para verificar que la carga y la presión son las correctas, además el tipo de incendios que pueden ocurrir es tipo B, por lo que se recomienda un extintor de espuma para las áreas donde se almacena la brea, el thinner y el gas propano. Para el resto de la bodega son útiles los extintores de agua.
- Se deben instalar detectores de humo, sobre todo en los lugares que están cerca de fuentes de energía eléctrica debido a los cortos circuitos.
- Es recomendable revisar las uniones y llaves de todas las tuberías y tambos existentes, así como tapar los contenedores de comburentes óleos y limpiar con detergente las superficies donde halla habido contacto. Aunque lo mejor es eliminarlos del área definitivamente puesto que ya no se usarán.
- Revisar que no estén sobrecargadas las terminales eléctricas y arreglar cualquier fuga de agua que este cerca de algún circuito.

#### *Durante*

- Si hay humo hay que agacharse para evitar asfixiarse
- Seguir las indicaciones que dan los bomberos
- En el caso de que la ropa prenda fuego, hay que tirarse al piso y rodar sobre sí mismo, hasta extinguir el fuego

#### *Después*

- Alejarse del lugar del incidente

- Localizar a los cuerpos de socorro si existen heridos<sup>13</sup>

#### **4.1.1. Sismos o terremotos**

##### Antes

- Mantener a mano un botiquín de primeros auxilios, linternas, radio y baterías.
- Localizar los lugares mas seguros de la construcción
- Establecer una ruta de evacuación
- Establecer puntos de reunión para después del suceso

##### Durante

- Mantener la calma
- No correr
- Alejarse de las ventanas de vidrio
- Colocarse acostado en posición fetal a la par de una mueble o la pared en lo que se conoce como el “triángulo de la vida”

##### Después

- Si hay heridos solicitar auxilio a los cuerpos de socorro
- Mantenerse escuchando la radio por las recomendaciones de las autoridades
- Mantenerse alejado de postes, cables, eléctricos o árboles y construcciones que se muestren deterioradas, debido a las réplicas.

---

<sup>13</sup>Instructivo contra incendios. CONRED.

### 4.3.2. Erupciones volcánicas<sup>14</sup>

#### *Antes*

- Mantener anteojos de natación y una mascarilla desechable por persona o por lo menos pañuelos para cubrir el rostro en caso de caída de ceniza
- Capacitar al personal para saber como desconectar los suministros de gas, agua y luz
- Mantener a mano los números de emergencia

#### *Durante*

- Alejarse del área hacia donde no sopla viento proveniente del volcán
- Cierre ventanas y puertas

#### *Después*

- Cubra su boca o nariz
- Mantenga su piel protegida con ropa para evitar irritaciones o quemaduras
- Limpie la ceniza del techo, ya que es pesada y puede hacer que el edificio colapse si se acumula
- Si hay personas saqueado el local no los enfrente solo, llame a la policía

---

<sup>14</sup> [http://www.consortio.cl/aprenda\\_de/emergencia\\_erupcion.asp](http://www.consortio.cl/aprenda_de/emergencia_erupcion.asp)

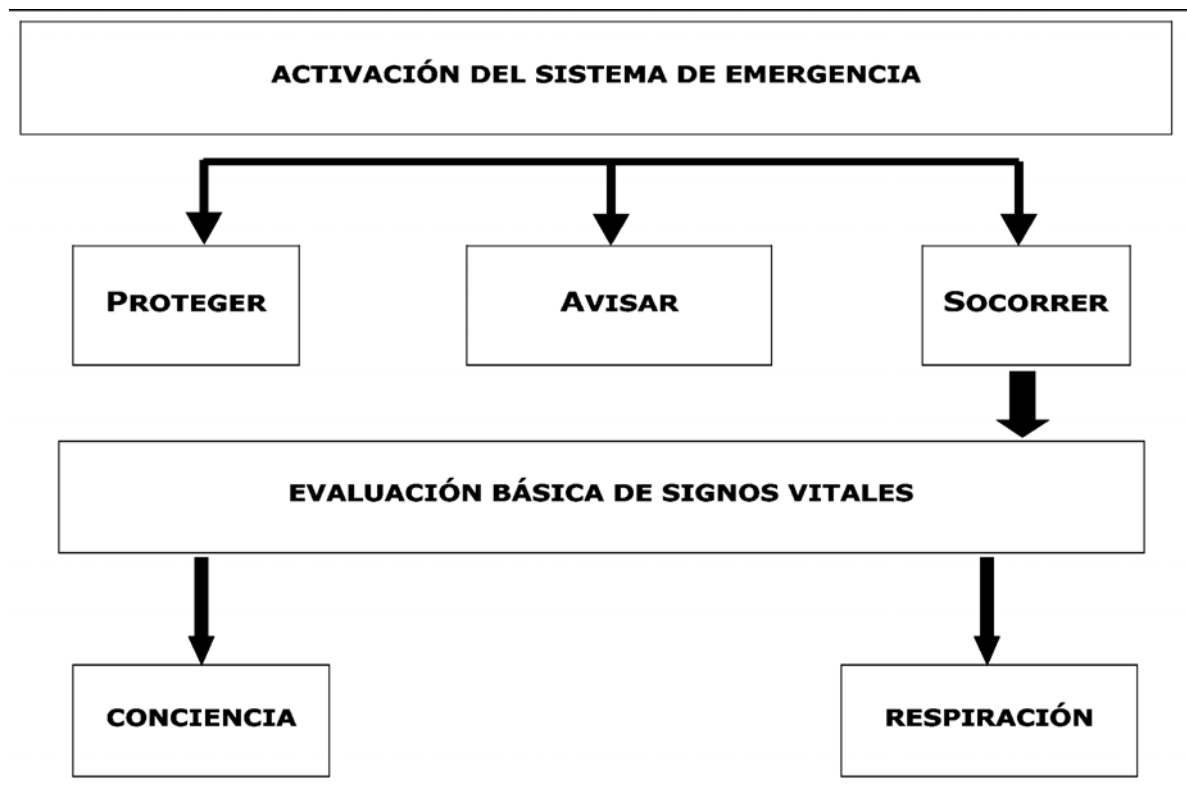
#### 4.4. Plan para la salud humana

Este plan consiste principalmente de las acciones requeridas para evitar o contener un posible suceso, a fin de mantener y conservar la salud de los colaboradores, así como a la población vinculada directa o indirectamente con el funcionamiento de la empresa.

##### 4.4.1. Primeros auxilios

Su enfoque es dar un conocimiento general a los colaboradores de cómo tratar a alguien que ha sufrido un accidente, en el mismo lugar de los hechos, hasta que el personal especializado llegue. Se basan en el siguiente modelo:

Figura 21. Modelo de activación del sistema de emergencia



Fuente: Gabinete de prevención y calidad ambiental. **Manual de primeros auxilios. Pág. 12**

Cuando se habla de proteger se refiere a todos los presentes en la escena, desde el accidentado o enfermo, el socorrista y la gente presente en el lugar. En cuanto a esto se recomienda:

- Nunca mover a la víctima, pues no se sabe con certeza que problema tiene, a excepción de un peligro potencial como una explosión o gases
- Evaluar el entorno para detectar peligros para el afectado y uno mismo

Avisar a los servicios de emergencias; como bomberos, ambulancias o policía, proporcionándoles los datos necesarios para la correcta ubicación del incidente.

En socorrer se refiere a una primera evaluación, ante todo evaluar el nivel de conciencia y la respiración.

#### **4.4.2. Uso de extintores**

Se pudo comprobar la existencia de extintores en el local de la empresa, pero estos tienen más de dos años que se les dio mantenimiento, uno de los empleados dijo haberlo probado soltando un poco de carga; lo cual despresuriza el extintor; además nunca han recibido una capacitación sobre su uso. A continuación se detalla un procedimiento sobre uso correcto de un extintor:

- Seleccionar el extintor correcto de acuerdo al tipo de incendio
- Sin quitar los seguros, ni invertir el extintor, ni disparar los cartuchos, llevarlo al lugar del incendio.



- Quitar el seguro que tiene el extintor
- Proceda a rociar el extintor atacando la base del fuego, a una distancia de dos a tres metros. Siempre que sea posible se entrará a atacar el fuego dando la espalda a las corrientes de aire.
- Una vez apagada la flama no dé la espalda al lugar del incendio, retírese con la vista fija en el lugar, pues en ocasiones puede re iniciarse el fuego. Coloque el extintor en posición horizontal.

#### **4.5. Normas de seguridad e higiene**

Para regular las condiciones generales de seguridad e higiene en el trabajo, se tiene en Guatemala el Reglamento General sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo (Ministerio de Trabajo, 1957, 1-4), en el cual se estipulan:

Obligaciones de los Patronos:

Todo patrono o su representante, debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la seguridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo:

- A las operaciones y procesos de trabajo.
- Al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- A las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales.
- A la colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones de las máquinas y de todo género de instalaciones.
- Mantener en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, la maquinaria, instalaciones y útiles.

- Promover la capacitación de su personal en materia de higiene y seguridad en el trabajo.
- Facilitar la creación y funcionamiento de las organizaciones de seguridad.
- Someter a exámenes médicos a los trabajadores para constatar su estado de salud y su aptitud para el trabajo antes de aceptarlos en su empresa y una vez aceptados, periódicamente para control de su salud.
- Colocar y mantener en lugares visibles, avisos, carteles sobre higiene y seguridad.

Se prohíbe a los patronos:

- Poner o mantener en funcionamiento maquinaria o herramienta que no esté debidamente protegida en los puntos de transmisión de energía, en las partes móviles y en los puntos de operación.
- Permitir la entrada a los lugares de trabajo de trabajadores en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.

Obligaciones de los trabajadores:

- El trabajador está obligado a cumplir con las normas de higiene y seguridad, indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad protegerle en su vida, salud o integridad corporal.
- Asimismo, estará obligado a cumplir con las responsabilidades técnicas que se le den en lo que se refiere al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Se prohíbe a los trabajadores:

- Impedir que se cumplan las medidas de seguridad en las operaciones y procesos de trabajo.
- Dañar o destruir los resguardos y protecciones de máquinas e instalaciones o removerlos de su sitio sin tomar las debidas precauciones.
- Dañar o destruir los equipos de protección personal o negarse a usarlos sin motivo justificado.
- Dañar, destruir o remover avisos o advertencias sobre condiciones inseguras o insalubres.
- Hacer juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud o integridad corporal o las de sus compañeros de trabajo.
- Lubricar, limpiar o reparar máquinas en movimiento, a menos que sea absolutamente necesario y que se guarden todas las precauciones indicadas por el encargado de la máquina.
- Presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.



## **5. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En este apartado se consideran las acciones que ayudarán a llevar a cabo la estrategia, así como a reforzar los planteamientos presentados en el capítulo tres, de acuerdo con el diagrama de ciclo causal. Y se mencionan los aspectos sobre medición y control de las estrategias.

### **5.1. Directrices para la planeación táctica**

Las acciones que toma la gerencia para respaldar las estrategias, deben ser claras y concisas. Sobre todo deberán ir fuertemente ligadas a los principios corporativos que ayudarán a los colaboradores a tomar decisiones responsables y acertadas. También se sugieren algunas acciones y prácticas relacionadas a mejorar las condiciones laborales.

Las directrices son únicamente guías a seguir para lograr alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia. Su carácter es sugestivo, más no impositivo. Depende de la gerencia el tomar la decisión de hacerlas efectivas o no, para incrementar su eficacia se proponen acciones así como la asignación de responsabilidad a los interesados para mantener en control su ejecución y su vigencia.

El enfoque de las acciones requeridas será del tipo sistémico, es decir con una entrada, un procesador, una salida y mecanismos de retroalimentación definidos.

### 5.1.1. Acciones requeridas

Para crear el sistema de comunicación estratégica se requiere establecer reuniones para hacer conciencia a los colaboradores de la importancia de compartir la información con todos; sobre todo a los mandos medios. Crear autonomía por medio de fronteras, dando a conocer la filosofía de gestión y desarrollando una estructura corporativa que permita las decisiones rápidas sin demasiada burocracia. Aplanar la jerarquía para permitir el libre flujo de información. Una estructura con demasiados niveles gerenciales, provoca que la información se distorsione o incluso que se pierda.

Todo lo anterior se conoce como proceso de facultar<sup>15</sup>. Este proceso se aplica con los colaboradores. En la siguiente figura se observa lo que genera el sistema dentro de la organización:

Figura 22. Sistema del proceso de facultar (colaboradores)



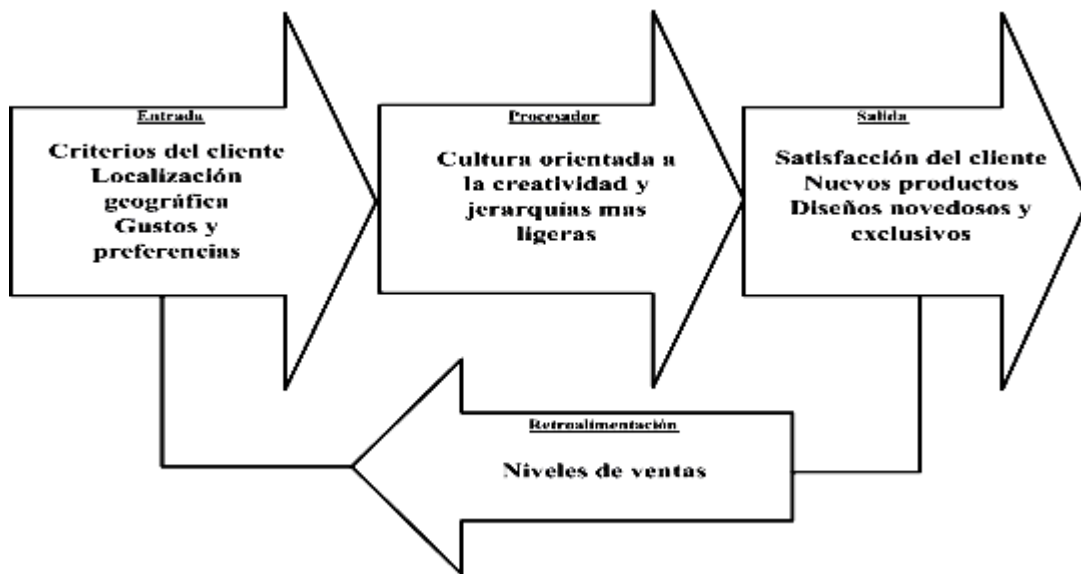
Fuente: Elaboración propia

<sup>15</sup> Ken Blanchard y otros. *Empowerment*. (Bogotá: Editorial Norma S.A.) p.118

Con los proveedores el sistema debe programar reuniones para discutir detalles como el almacenamiento y uso correcto del producto o materia prima para conservar la calidad, mejora en la calidad, parámetros de aceptación, sugerencias para usos alternos, acordar con los proveedores términos en cuanto a flexibilidad en las entregas y exclusividad.

La otra parte del sistema de información estratégica tiene que ver con los clientes y mercados. Para eso se requiere conocer la información siguiente:

Figura 23. Sistema de información propuesto (clientes)

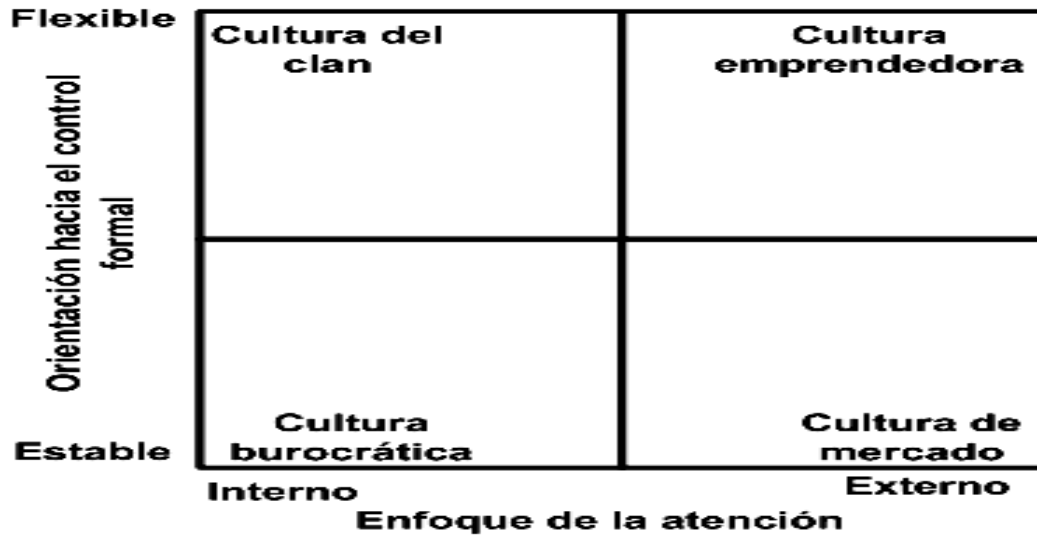


Fuente: Elaboración propia

Otra estrategia es desarrollar una cultura organizacional, que este orientada a la estimulación de la creatividad.

Como se mencionó en el capítulo tres, la creación de una posición única en la industria es la que a largo plazo permitirá sobrevivir. A continuación se muestran cuatro tipos diferentes de cultura organizacional.

Figura 24. Modalidades de cultura organizacionales



Fuente: Don Hellriegel y otros. **Administración: un enfoque basado en competencias.** Pág. 489

De estas la cultura emprendedora es la que mejor se adapta, puesto que tiene las siguientes características:

- Crea un ambiente de dinamismo, creatividad y toma de riesgos
- Compromiso con la innovación y vanguardia
- Es bastante flexible y por lo tanto es adecuada para una compañía que se inicia en un mercado<sup>16</sup>.

La estrategia propuesta es implementar un sistema de capacitación y desarrollo; que busque la mejora de los productos actuales e impulsar la

---

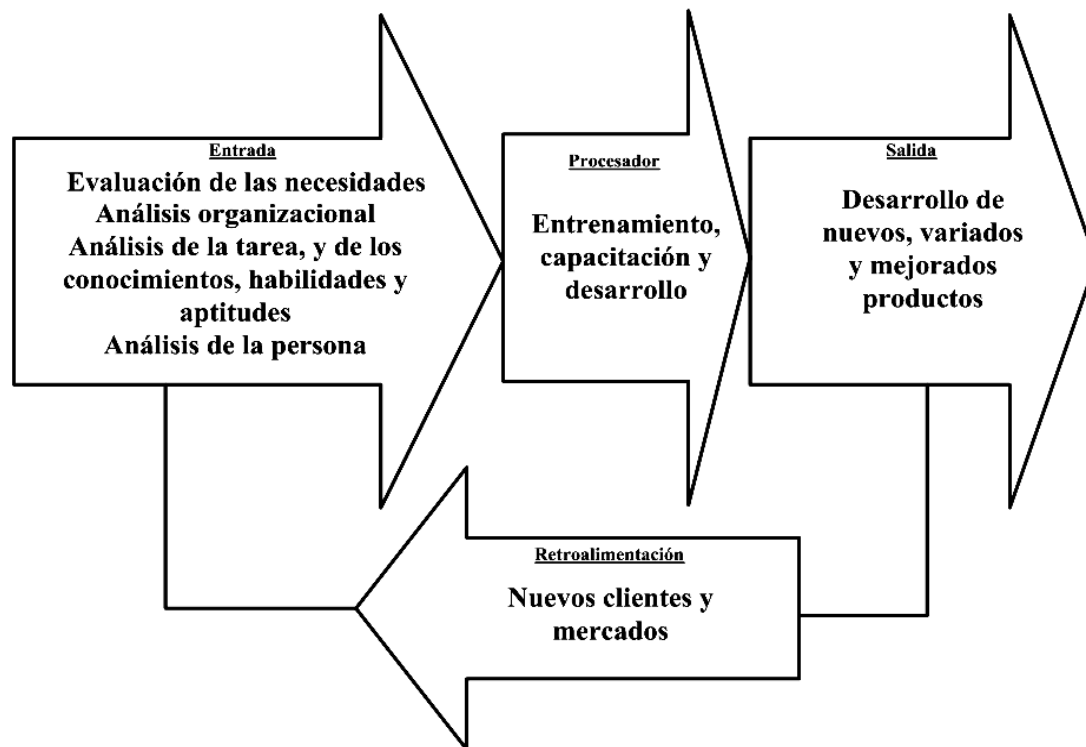
<sup>16</sup> Don Hellriegel y otros. **Administración: un enfoque basado en competencias.** (Bogotá.: Thompson Editores) p. 491.



capacidad de crear nuevos y variados productos a manera de siempre permanecer innovando para tener esa posición estratégica única.

En este caso sistémicamente se puede visualizar así:

Figura 25. Sistema de capacitación propuesto

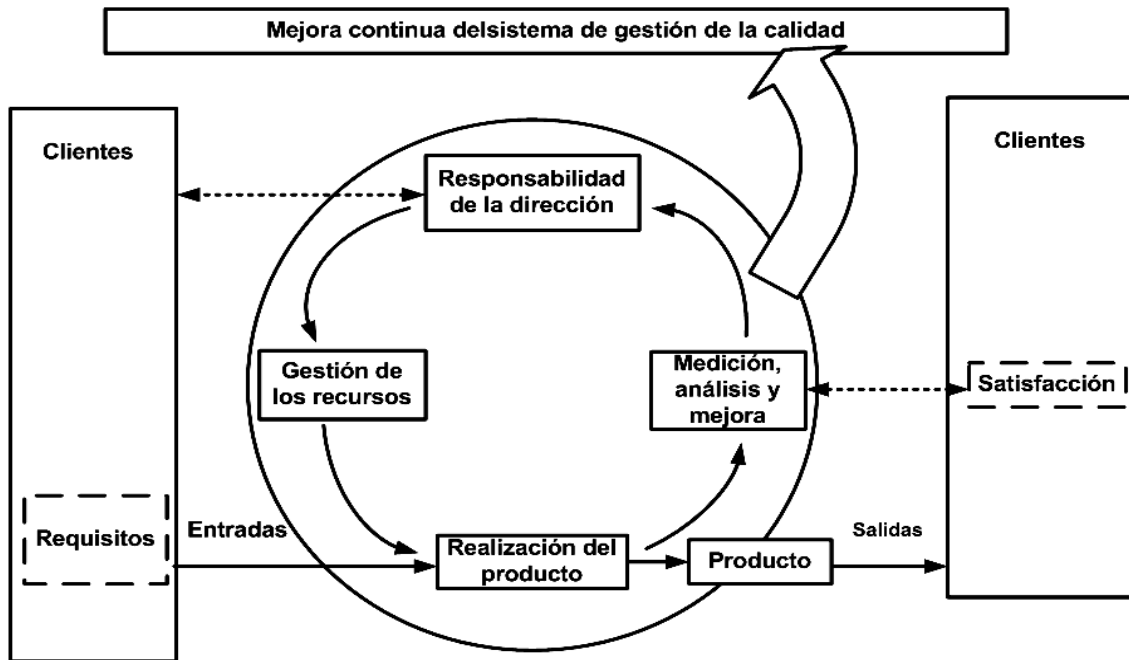


Fuente: Elaboración propia

Para crear un sistema de gestión de la calidad se plantea que como base se tome el modelo de la norma ISO 9001:2000, más no implementarlo en su totalidad puesto que este sistema resulta muy burocrático y reduce la flexibilidad que se busca darle a la empresa.

Para ello es necesario tomar en cuenta las acciones que se muestran en la figura 26:

Figura 26. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Asociación Española de Normalización y Certificación. **Sistemas de gestión de la calidad: requisitos (ISO 9001:2000)**. Pág. 11

Donde la flecha continua indica las actividades que aportan valor y las discontinuas muestran el flujo de información que se relaciona con el primer sistema descrito en este capítulo.

Básicamente plantea aplicar el ciclo de Deming a los procesos que se llevan a cabo en la empresa. De la alianza con otras pequeñas empresas que tengan productos complementarios para su distribución, está enfocada a buscar potenciales aliados para aprovechar el espacio disponible en las paneles que no siempre van llenas.

La estrategia de cobros que se propone, está enfocada básicamente en conseguir personal exclusivo para tal fin y establecer políticas de cobros mas

claras. También consta se propone a creación de la página en Internet para la empresa y que a través de esta se hagan los pagos por tarjeta de crédito o débito. Como pudo apreciarse las estrategias van enfocadas a fortalecer en primer lugar al personal de la empresa. Después a la creación de los sistemas de respaldo de los objetivos. La frase de Peter Schou, director ejecutivo de Lan & Spar Bank lo resume así: “Que vengan a estudiarnos. No tenemos miedo. Cuando más copiarán una o dos de nuestras mejores prácticas; pero ¿Pueden copiar todo el sistema? Lo dudo”<sup>17</sup>.

Otras acciones que se propone se tomen en base al estudio de impacto ambiental son la implementación de la estrategia 5´s en las instalaciones. La tabla siguiente resume el significado de cada “s”:

Tabla XXII. Descripción de las 5´s

<b>Español</b>	<b>Japonés</b>	<b>Aplicación</b>
Tamizado	Seiri	Examinar todos los detalles del área y prescindir de todo lo que no fuera necesario para hacer el trabajo.
Clasificación	Seiton	Definir la localización de las herramientas y sus máquinas
Barrido y lavado	Seiso	Limpieza general de las instalaciones
Estandarización	Seiketsu	Resulta al mantener el área de trabajo limpia y ordenada
Autodisciplina	Shitsuke	Convertir en hábito el mantenimiento adecuado de los procedimientos correctos

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

<sup>17</sup> Constantinos C. Markides, op. cit. p. 97.

Establecer el sistema de emergencias, con la creación del comité de seguridad e higiene industrial. El cual procurará tomar acciones como colocar afiches de seguridad, reconocimiento de aportaciones a la seguridad de la empresa, sistemas de sugerencias y reuniones de seguridad.

### 5.1.2. Responsables del seguimiento

A continuación se muestra una tabla que resume quién es el responsable de implementar, administrar y darle seguimiento a las estrategias propuestas.

Tabla XXIII. Responsables de la implementación y seguimiento de las estrategias

<b>Estrategia o sistema</b>	<b>Responsable(s)</b>
Sistema de comunicación estratégica	Gerente y administrador
Cultura organizacional	Gerente
Sistema de capacitación y desarrollo	Administrador
Alianza empresarial de distribución	Presidente
Sistema de cobros	Gerente
Sistema de gestión de la calidad	Auxiliar de bodega
Sistema de emergencias	Comité de seguridad e higiene industrial
5's	Todos

Fuente: Elaboración propia

### 5.2. Definición de los indicadores

Los indicadores servirán para dar seguimiento a las estrategias y su efectividad, validez y evolución. En el momento en que se vea que las

estrategias no están alcanzando los objetivos y metas de la empresa estas serán obsoletas y se plantearán nuevamente.

### 5.2.1. Maxi-maxi

Para el sistema de comunicación estratégica se plantean al final del capítulo los detalles sin embargo como indicadores, a nivel de cadena de valor pueden mencionarse los de la tabla siguiente:

Tabla XXIV. Definición de indicadores maxi-maxi

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador(es)</b>
Facultamiento	Eficacia y eficiencia organizativa
Proveedores	Cantidad de nuevas aplicaciones del producto
Clientes	Cantidad de productos nuevos y mejorados
	Cantidad de quejas recibidas por insatisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2. Maxi-mini

Tabla XXV. Definición de indicadores maxi-mini

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador(es)</b>
Sistema de capacitación y desarrollo	Número de capacitaciones
Cultura organizacional	Número de propuestas hechas por los colaboradores
Alianza empresarial de distribución	Ingreso en dólares percibido por el servicio prestado
Sistema de gestión de la calidad	Número de no conformidades

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3. Mini-mini

Tabla XXVI. Definición de indicadores mini-mini

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador(es)</b>
Sistema de cobros	Cobros realizados, cantidad en quetzales en deudores, periodo medio de cobro

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.4. Mini-maxi

Tabla XXVII. Definición de indicadores mini-maxi

<b>Estrategia</b>	<b>Indicador(es)</b>
Sistema de emergencias	Cantidad de emergencias generadas en el periodo
5's	Cantidad de llamadas de atención por falta de limpieza y orden

Fuente: Elaboración propia

## 5.3. Mecanismos de retroalimentación

Aquí se definen los mecanismos que se utilizarán para lograr hacer las correcciones a las estrategias y lograr una mayor eficacia. El que las estrategias no se hayan definido por completo, es precisamente debido a que en parte es planeado y en parte es adaptación o improvisación.

### 5.3.1. Comunicación estratégica

La comunicación estratégica aunque ya fue definida en su mayor parte aquí se tratará desde el punto de vista los mecanismos de verificación necesarios.

Tabla XXVIII. Medios de verificación para cada estrategia

<b>Estrategia</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Medio(s) de verificación</b>
Facultamiento	Anual	Encuestas de clima organizacional
	Mensual	Metas mensuales
Proveedores	Anual	Evaluación de desarrollo y mejora de productos
Clientes	Anual	Evaluación de desarrollo y mejora de productos
	Semestral	Encuesta de satisfacción del cliente
Sistema de capacitación y desarrollo	Semestral	Evaluación de conocimientos y destrezas adquiridas
Cultura organizacional	Anual	Encuestas de clima organizacional
Alianza empresarial de distribución	Semestral	Estados financieros
Sistema de gestión de la calidad	Semestral	Resultados de auditoria y reportes de calidad
Sistema de cobros	Anualmente	Reportes financieros
Sistema de emergencias	Trimestral	Reportes de emergencias
5's	Semanal	Reporte de auditoria de limpieza y orden

Fuente: Elaboración propia

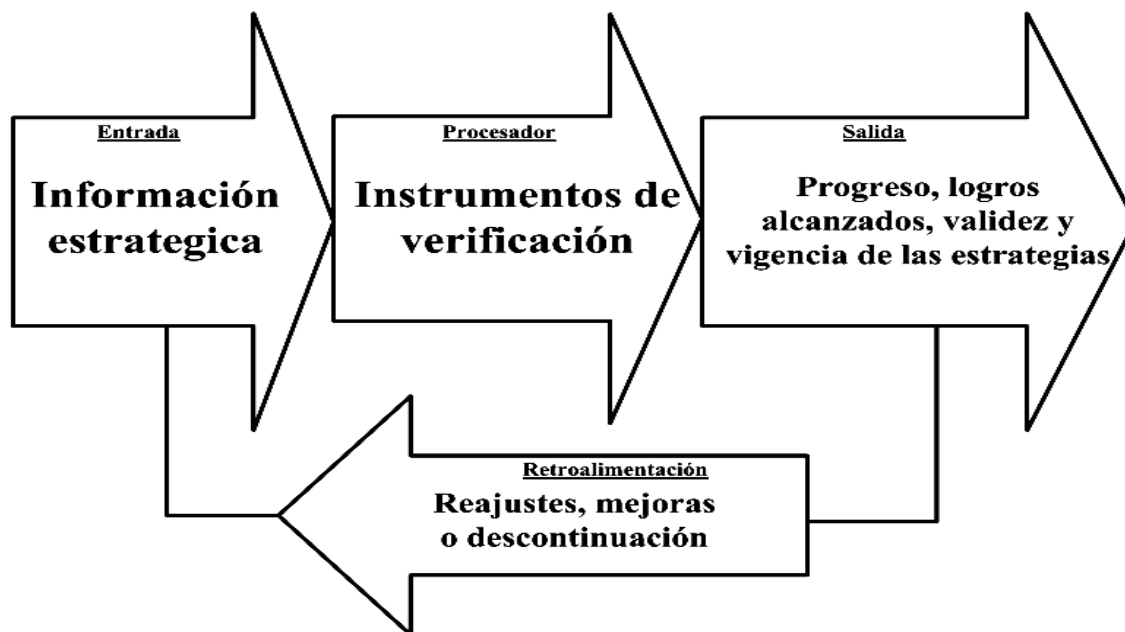
### 5.3.2. Procedimientos de control

Los procedimientos de control ayudan a mantener informada a la gerencia acerca del funcionamiento y eficacia de las estrategias tomadas.

El insumo principal es la información estratégica generada desde las bases de la organización, luego por medio de los mecanismos de verificación se obtienen las condiciones en que se encuentra la estrategia seleccionada.

Los resultados obtenidos deben hacer reaccionar y hacer pensar a la gerencia respecto a la vigencia y validez de su estrategia, provocando que esta sea reajustada, mejorada, o en última instancia discontinuada. El sistema diseñado se muestra en la siguiente figura:

Figura 27. Sistema genérico del proceso de control de las estrategias



Fuente: Elaboración propia

El sistema anterior crea un procedimiento genérico de control. Hay siete pasos definidos para hacer el control.

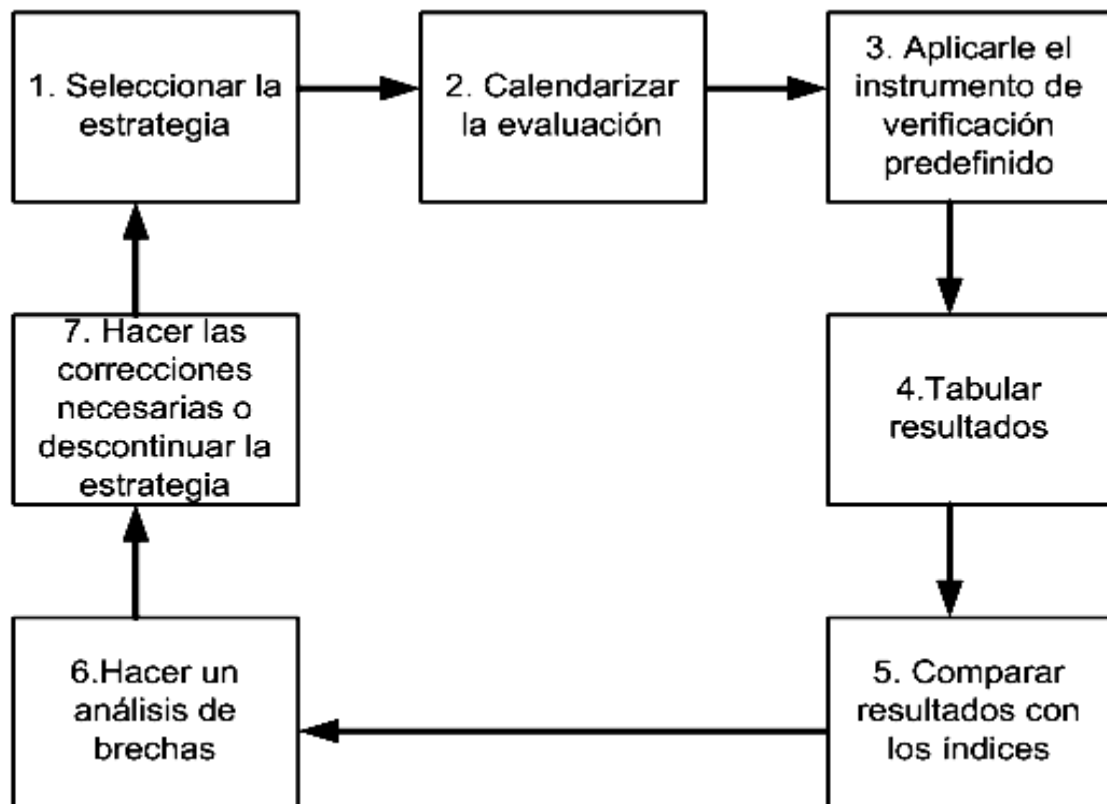
Una vez seleccionada la estrategia, se debe establecer un calendario de evaluación, luego se deben aplicar los instrumentos de verificación, tomando como referencia la tabla XXVIII.



Hecho esto se debe llevar a cabo la comparación con indicadores, los cuales serán puestos por la gerencia de la empresa de acuerdo a las necesidades que presente el mercado.

El análisis de brechas, que consiste en comparar el “donde se está” con el “donde se debe estar” y así establecer las acciones correctivas debidas. El procedimiento se aprecia en la figura 28.

Figura 28. Procedimiento genérico de control para la estrategia



Fuente: Elaboración propia

Por ser genérico se puede aplicar a todos los casos de las estrategias. A manera de ejemplo se muestra el caso de la estrategia de facultamiento.

El índice para esta estrategia es la eficacia organizativa, con un valor establecido por la gerencia mínimo de 85%.

Tabla XXIX. Ejemplo de procedimiento de control

Estrategia	Procedimiento
Facultamiento	1. Selección de la estrategia: Estrategia de facultamiento
	2. Calendarizar la evaluación: Mensual
	3. Instrumento de verificación Metas mensuales
	4. Tabulación de datos: De acuerdo a los resultados presentados por la gerencia
	5. Comparación con los índices: Índice establecido: Eficacia organizativa del 85% Índice obtenido: Eficacia organizativa del 70%
	6. Análisis de brechas: El índice muestra que se está por debajo del resultado esperado. Esto es, según indican los colaboradores, por que los despachos hechos no han sido puntuales, ya que el gerente responsable no está dando la información cuando se le solicita y se ausenta debido a reuniones con los proveedores.
	7. Correcciones: Se debe posibilitar que alguien más conozca como se hacen los trámites y que autorice los despachos. Se debe delegar la responsabilidad a alguien que esté en la planta y que no tenga que salir por reuniones. Por lo tanto se le asignará al administrador quien tendrá la responsabilidad de proveer la información necesaria en el momento que se le solicite.

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera deben controlarse las demás estrategias. Definiendo como ya se dijo los valores para cada índice que servirán de base de comparación en el análisis de brechas.

## CONCLUSIONES

1. La filosofía de gestión propuesta que servirá de guía en la toma de decisiones, queda integrada de la siguiente forma.
  - VISIÓN. Liderar el mercado como productor y distribuidor de productos textiles en la región centroamericana.
  - MISIÓN. Somos la empresa líder dedicada a la producción y distribución de productos textiles, con excelente calidad, honestidad y lealtad a los pequeños y medianos comerciantes y con un servicio de entrega en el menor tiempo.
  - PRINCIPIOS CORPORATIVOS. Servicio en el menor tiempo, trabajo con calidad y un capital humano integrado por personas honestas y leales.
  
2. Las estrategias diseñadas en base al análisis FODA, usando las matrices de interacciones como herramienta principal, en general son las siguientes.
  - Comunicación estratégica
  - Facultamiento
  - Cultura emprendedora
  - Alianza empresarial de distribución

Derivado del Estudio de Impacto Ambiental se propone la implementación del programa de las 5's como estrategia en la mejora de las instalaciones y ambiente de trabajo.

3. Las estrategias son respaldadas por sistemas dentro de la organización, estos se muestran a continuación.
  - Sistema de comunicación estratégica
  - Sistema de capacitación y desarrollo
  - Sistema de gestión de la calidad
  - Sistema de cobros
  - Sistema de emergencias
4. Generar una cultura organizacional creativa ayuda a la organización a mantener una verdadera diferencia respecto a sus competidores, por lo tanto, el sistema de capacitación y desarrollo se basa en la evaluación de las necesidades; la cual consta de tres análisis primarios a hacer continua y formalmente.
  - Análisis organizacional
  - Análisis de la tarea
  - Análisis de la persona
5. La propuesta de implementar las 5`s únicamente responde a la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo. Sin embargo no representa una estrategia significativa a nivel competitivo, puesto que al ser un programa muy conocido es relativamente fácil implementarlo para cualquier competidor.

## RECOMENDACIONES

1. El gerente y el administrador deberán trabajar en la integración del sistema de comunicación estratégica, de tal manera que tome en cuenta a todos los elementos de la cadena de valor del producto. Es decir tomar en cuenta a los proveedores, la organización y los clientes. Para esto el gerente tendrá a su cargo todos los elementos externos a la organización (los proveedores y clientes), mientras el administrador se hará cargo de los internos (colaboradores).
2. El sistema de capacitación y desarrollo deberá buscar activamente las necesidades que tienen los colaboradores, para esto el administrador puede utilizar el método de la observación y programar los talleres de acuerdo a lo observado, al mismo tiempo evaluará de modo continuo y formal a los colaboradores para verificar los avances que hayan tenido a través del tiempo.
3. En cuanto al sistema de gestión de la calidad si se hace la implementación ésta no deberá ser tan rígida y apegada al modelo ISO 9001:2000, ya que se pretende crear una cultura flexible y dinámica. Específicamente la parte de la autorización por parte de algunos responsables suele ser la más burocrática, por lo que el facultamiento es muy importante. Así que el auxiliar de bodega podrá tomar decisiones en cuanto que y cómo se debe medir la calidad y proponer acciones para mejorar el sistema.

4. Para mejorar la productividad de la empresa en términos generales, la organización deberá establecer políticas claras de cobro que respalden el sistema de cobros. Estas políticas deberán enfocarse en por lo menos dos aspectos. El primero es establecer una diferencia de responsabilidades entre los puestos de cobrador y vendedor. El segundo consiste en buscar mecanismos para garantizar el periodo medio de pago.
  
5. El sistema de emergencias, a través del comité de seguridad e higiene industrial, buscará mejorar las condiciones de trabajo aplicando la técnica de 5's, la cual tendrá que monitorear a través auditorías de limpieza mientras se adquiere la autodisciplina, hacer una evaluación de riesgos en la planta y como resultado crear normas de seguridad para garantizar la integridad de los colaboradores así como tener reuniones para evaluar el progreso, tanto del 5's como de la implementación de las medidas de seguridad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Gitman, Lawrence J. **Fundamentos de administración financiera**. 3ª edición. México: Editorial Harla. 1986. 782 pp.
2. Jarrillo, José Carlos. **La lógica estratégica: evite los errores**. España: Ediciones Deusto. 2002. 264 pp.
3. Gracias Gonzáles, José Antonio. **Apuntes de ingeniería económica**. 3ª edición. Guatemala: Editorial Estudiantil Fénix. 2004. 258 pp.
4. Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y organización de empresas**. 8ª edición. México: Editorial McGraw- Hill. 2002. 432 pp
5. Fernández Valiñas, Ricardo. **Manual para elaborar un plan de mercadotecnia: un enfoque latinoamericano**. 2ª edición. México: Editorial McGraw- Hill. 2001. 256 pp
6. Drucker, Peter F. y Joseph A. Maciariello. **Drucker para todos los días: 366 días de reflexión clave para acertar en sus negocios**. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2006. 544pp.





# APÉNDICE 1

## ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL REPTEX DE C.A. Parte I

LUGAR Y FECHA \_\_\_\_\_

No anote su nombre ni dato alguno que lo identifique es **ANONIMO**.  
Espere las instrucciones que se le darán.

### A. PERSONAL

Subraye la respuesta que corresponda a su situación actual.

1. Género: a) Masculino b) Femenino
2. Edad: a) menor de 18 años b) entre 18 y 25 años c) entre 25 y 35 años d) entre 35 y 45 años e) más de 45 años
3. Estado civil: a) Soltero b) Casado c) Otro: \_\_\_\_\_
4. Escolaridad: a) Primaria incompleta b) Primaria completa  
c) Nivel básico incompleto d) Nivel básico completo  
e) Diversificado incompleto f) Diversificado completo  
g) Licenciatura incompleta h) Licenciatura completa
5. Cantidad de hijos: a) Ninguno b) 1 c) 2 d) 3 o más

### B. GENERAL

Marque una "X" en la casilla que represente mejor su respuesta.

	Si	No
1. Me gusta trabajar en la empresa		
2. Le recomendaría a un familiar mío trabajar en la empresa		
3. Me han apoyado en la empresa cuando ha tenido alguna urgencia familiar		
4. Respeto el horario de trabajo en la empresa		
5. La empresa respeta mi horario de trabajo		
6. Tengo balance entre el tiempo en el trabajo y el dedicado a la familia		

**C. OBJETIVOS**

Coloque la letra que mejor represente su punto de vista de acuerdo a los siguientes valores:

- a. No conozco y no entiendo
- b. Conozco pero no entiendo
- c. Conozco y entiendo

	Respuesta
7. Los objetivos de mi área de trabajo	
8. Los objetivos de la empresa	
9. Como se relaciona mi trabajo con los objetivos de la empresa	
10. Las reglas internas de la empresa	
11. La influencia que tiene mi trabajo en la satisfacción del cliente	

**D. COMUNICACIÓN**

Marque una "X" en la casilla que represente mejor su respuesta.

	Si	No
12. La información que me proporciona la empresa me ayuda a alcanzar mis metas		
13. Tengo la información que solicito en el momento preciso		
14. Mis superiores me comunican de buena manera lo que necesito saber cuando les pregunto		
15. Cuando rechazan el producto/servicio que yo fabriqué/proporcioné me explican el por que del rechazo		
16. Utilizamos las sugerencias de los clientes para mejorar la calidad de los productos		
17. Mi superior me alienta ser creativo en mi trabajo		
18. Estoy motivado para realizar sugerencias de cómo hacer mejor el trabajo		
19. Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo		
20. Los empleados de mi área son fáciles de contactar		
21. Los empleados de otras áreas son fáciles de contactar		
22. Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás		
23. Hay una buena comunicación entre mis superiores y yo		

E. GRUPO DE TRABAJO

Coloque la letra que mejor represente su punto de vista de acuerdo a los siguientes valores:

- a. Nunca
- b. A veces
- c. La mitad del tiempo, aproximadamente
- d. Buena parte del tiempo
- e. En todo momento

	Respuesta
24. Mis compañeros de trabajo y yo compartimos las responsabilidades por lo bueno o malo del producto/servicio que se fabricó/proporcionó	
25. Utilizamos métodos para el trabajo en equipo	
26. Trabajamos juntos para lograr resultados	
27. Obtenemos mejores resultados que otras áreas/grupos/turnos	
28. Me siento satisfecho con mi equipo de trabajo	
29. Mis compañeros de trabajo son cooperativos	

F. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Coloque la letra que mejor represente su punto de vista de acuerdo a los siguientes valores:

- a. Nunca
- b. A veces
- c. La mitad del tiempo, aproximadamente
- d. Buena parte del tiempo
- e. En todo momento

	Respuesta
30. En la empresa se reconoce a quien lo merece	
31. En la empresa se recompensa el logro de resultados	
32. Mi superior me hace sentir como parte importante del área de trabajo	
33. Considero que mi salario es justo con respecto a mi trabajo	
34. Considero que las prestaciones laborales son justas	
35. Recibo mi pago a tiempo	
36. Si tengo problemas con mi pago son fáciles de resolver	

#### G. OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PERSONAL

Marque una "X" en la casilla que represente mejor su respuesta.

	Si	No
37. Mejoro mi trabajo a través de la capacitación que recibo		
38. Me han dado capacitaciones relacionadas con mi trabajo		
39. Me han dado capacitaciones relacionadas con mis finanzas personales		
40. Estoy preparado y dispuesto a aceptar los cambios que se me propongan en la forma como trabajo		
41. La empresa respeta lo que yo creo, quien soy y como soy		
42. Hay igualdad de condiciones de trato en mi área para hombres y mujeres		
43. Me han tratado mejor en la empresa que en otros lugares donde trabajé		

#### H. CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSO

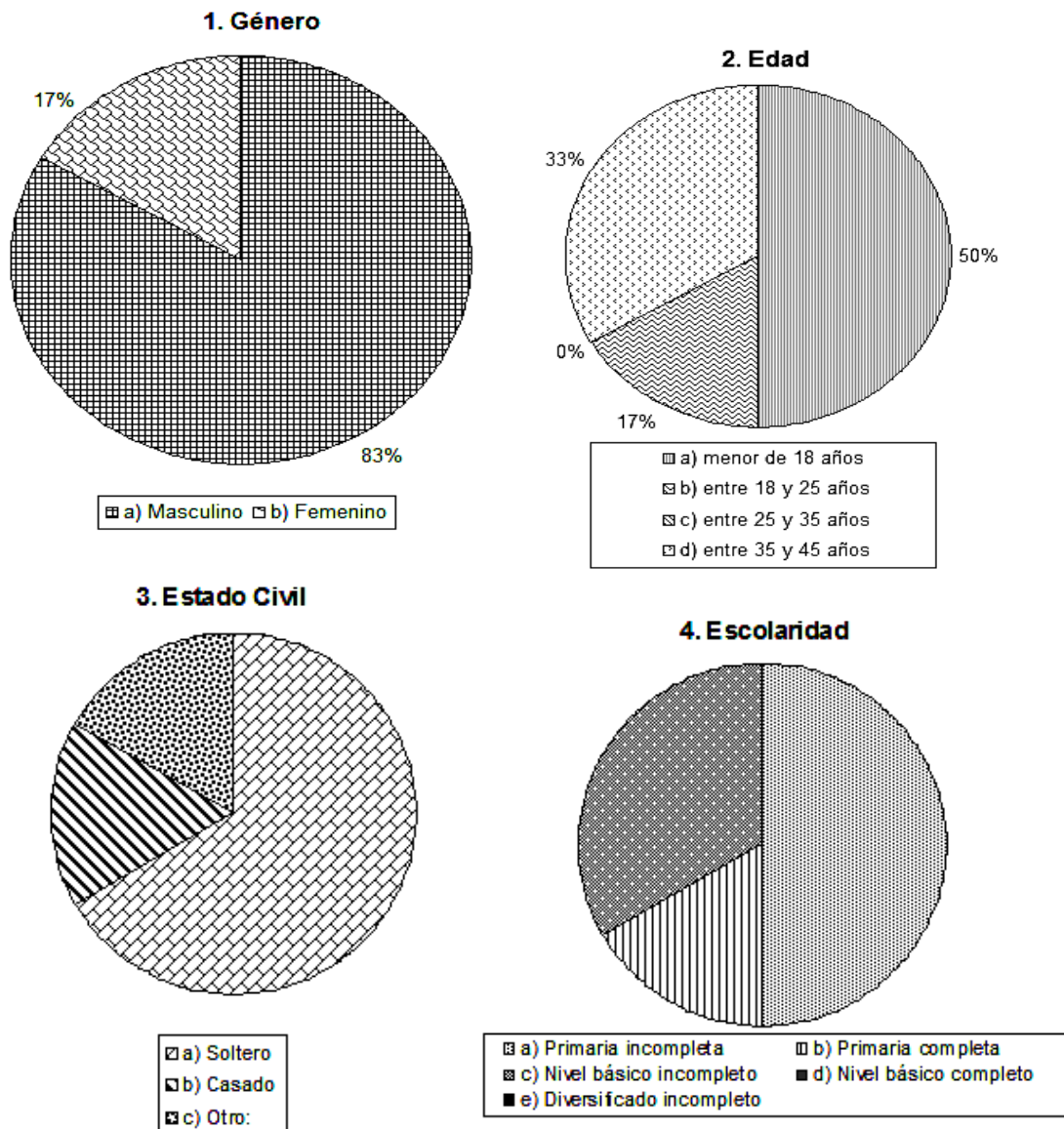
Coloque el número que mejor represente su punto de vista de acuerdo a los siguientes valores:

- a. Es mala o son malas.
- b. Preferiría alguna otra cosa.
- c. Me da igual; ni me gusta, ni me disgusta.
- d. Me gusta bastante.
- e. Es buena o son buenas.

Pregunta	Respuesta
44. La atmósfera donde trabajo	
45. Las instalaciones físicas, sus condiciones y los servicios (sanitarios, iluminación, mobiliario, etc.)	
46. Las condiciones de seguridad e higiene que me ofrece la empresa	
47. El material que requiero lo tengo a tiempo para trabajar	
48. Cuento con suficiente cantidad de material para desarrollar mi trabajo	

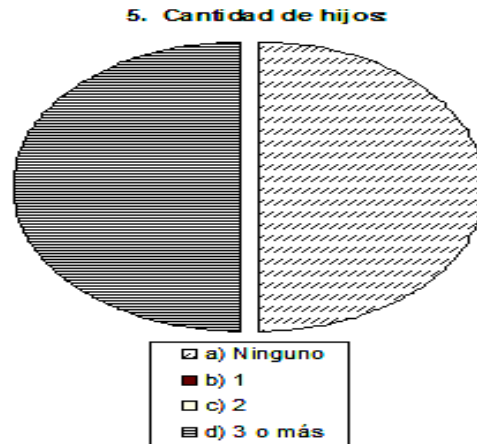
## APÉNDICE 2

Figura 29. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección A, preguntas No. 1 a la No. 4



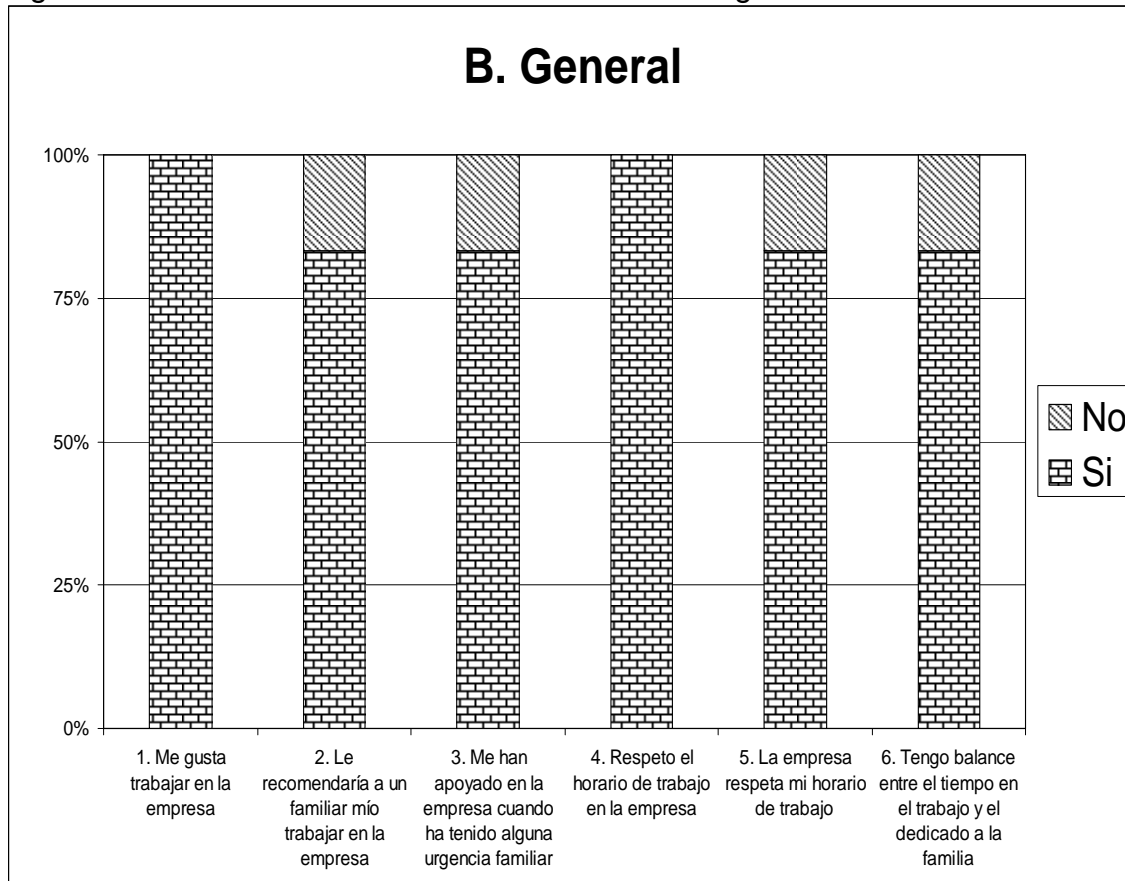
Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección A, pregunta No. 5



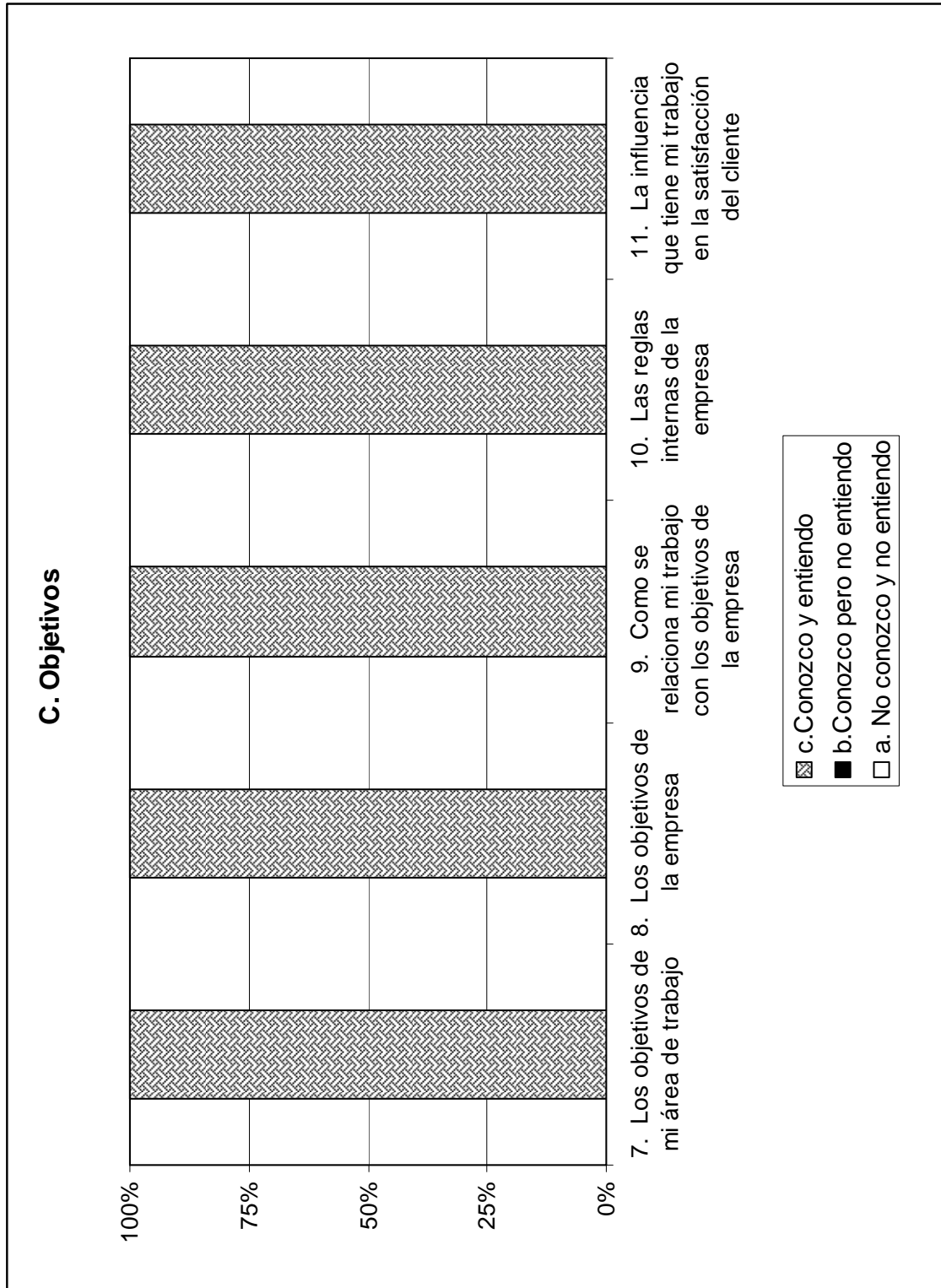
Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección B



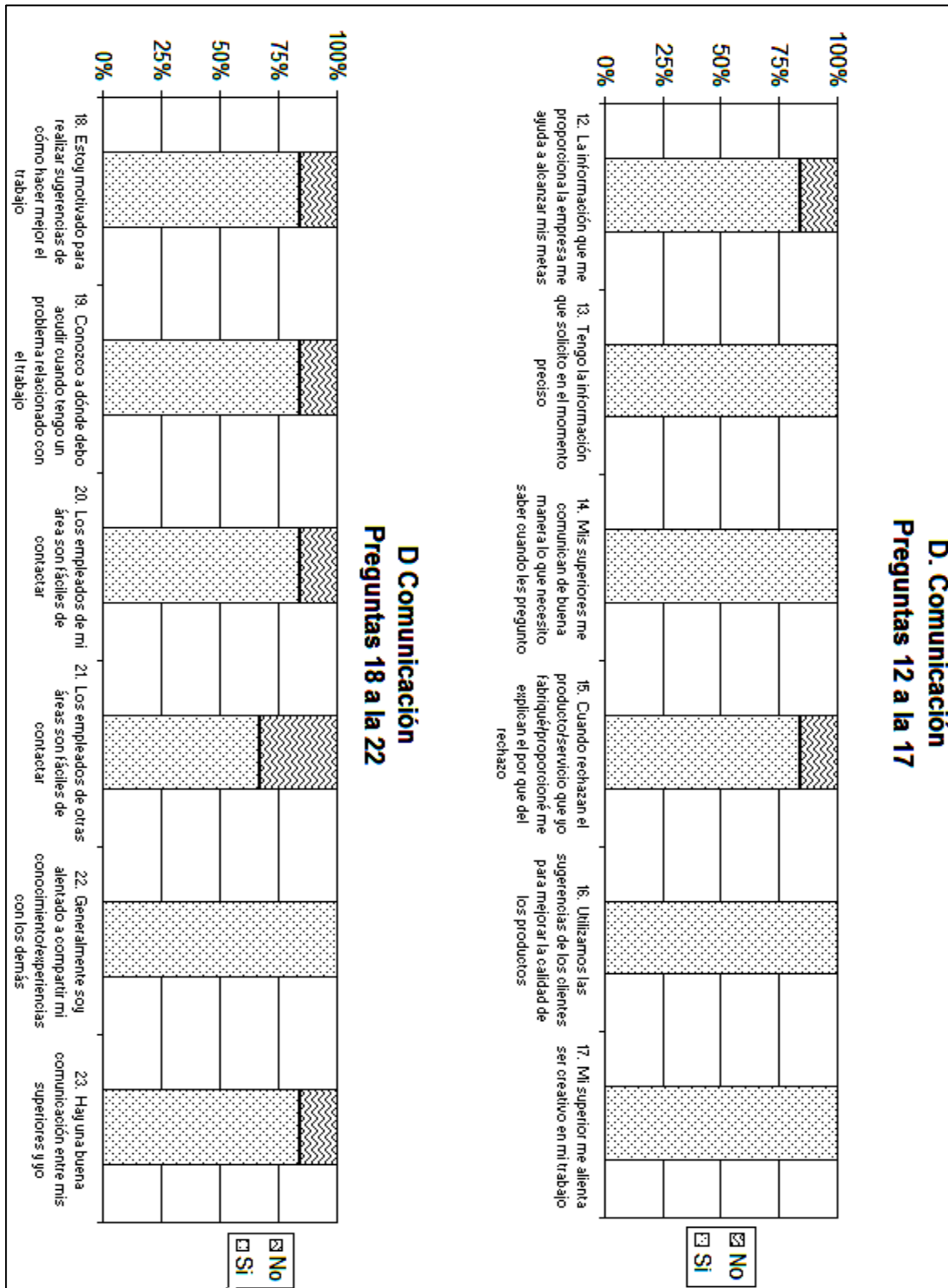
Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección C



Fuente: Elaboración propia

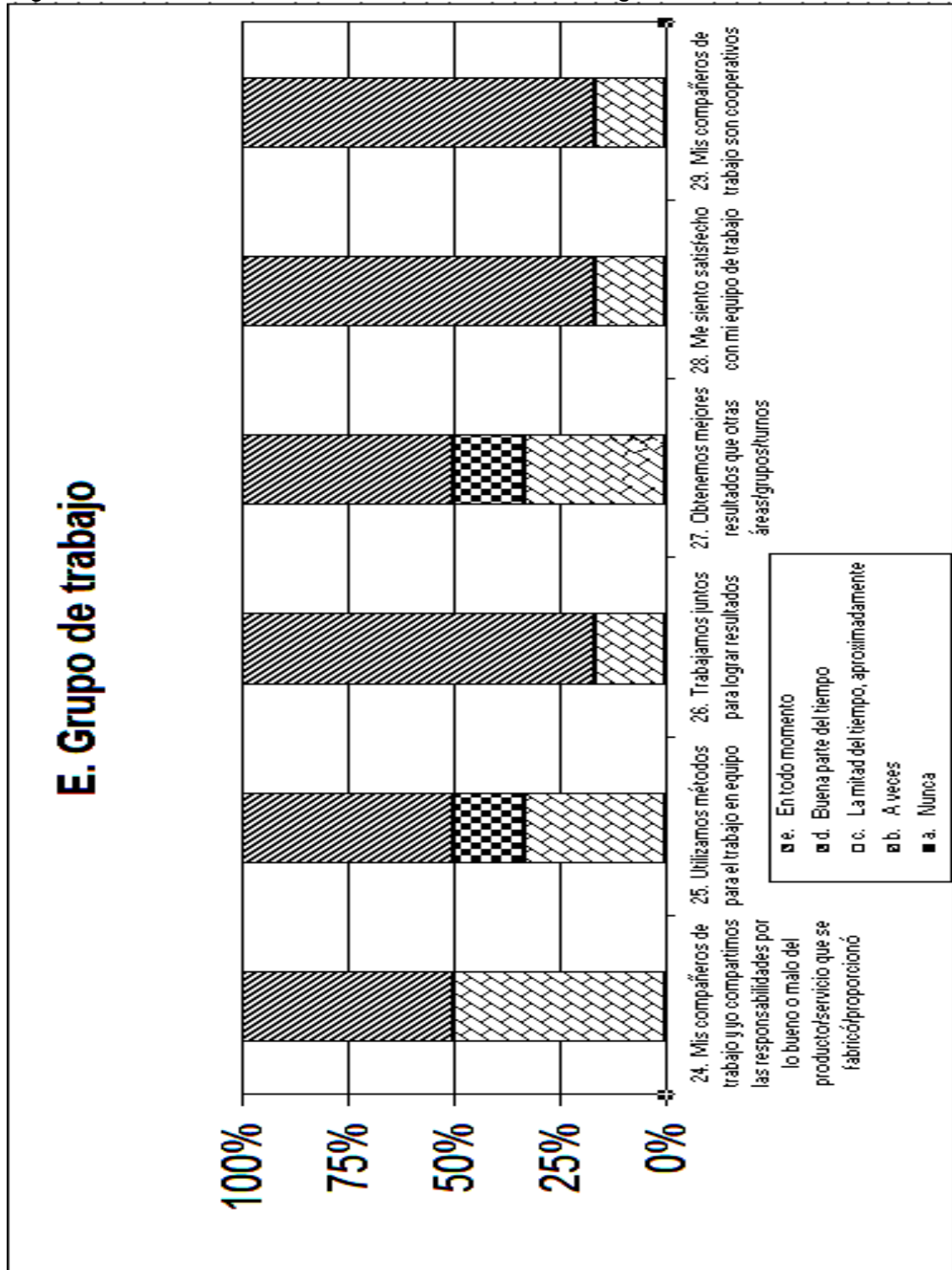
Figura 33. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección D



Fuente: Elaboración propia

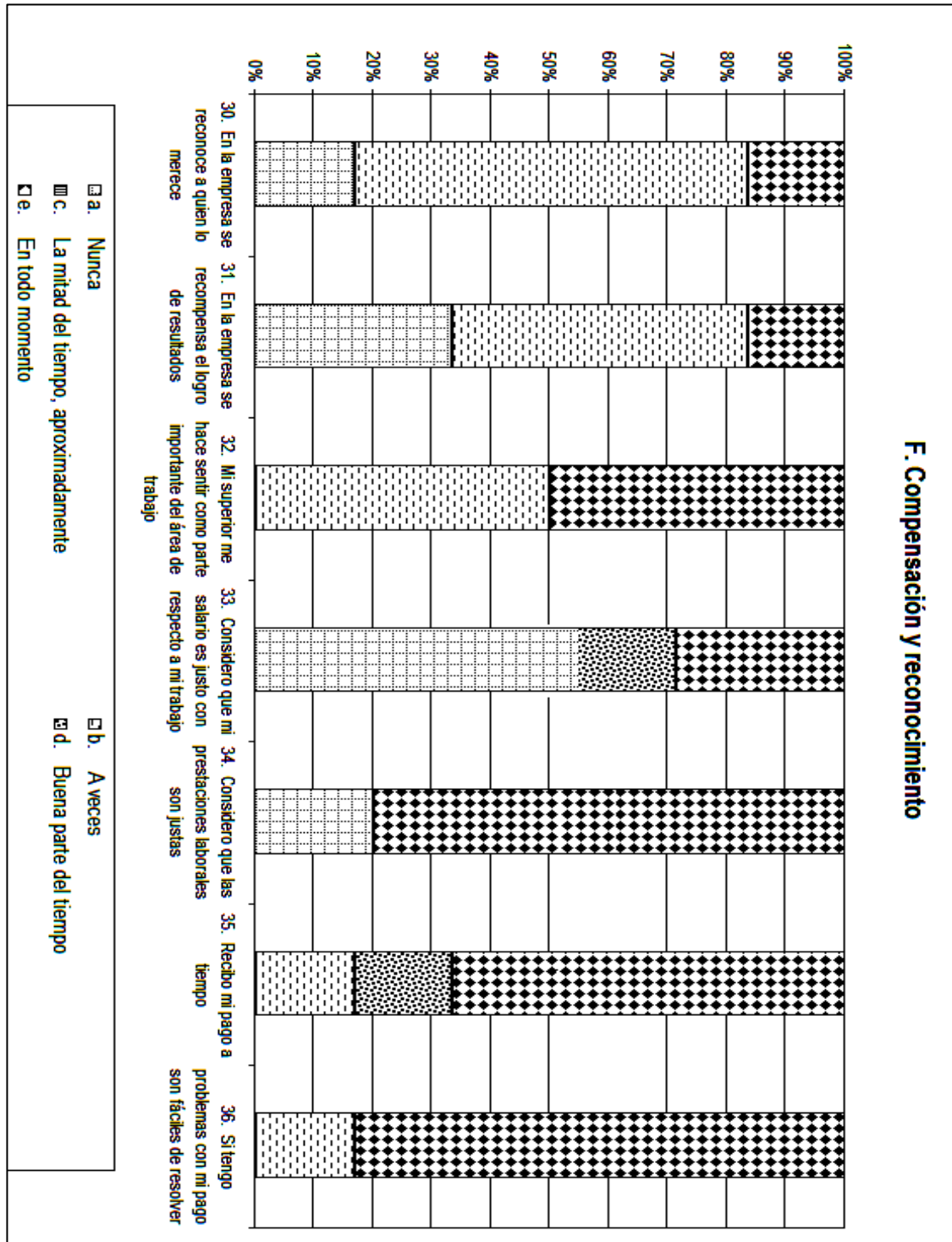


Figura 34. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección E



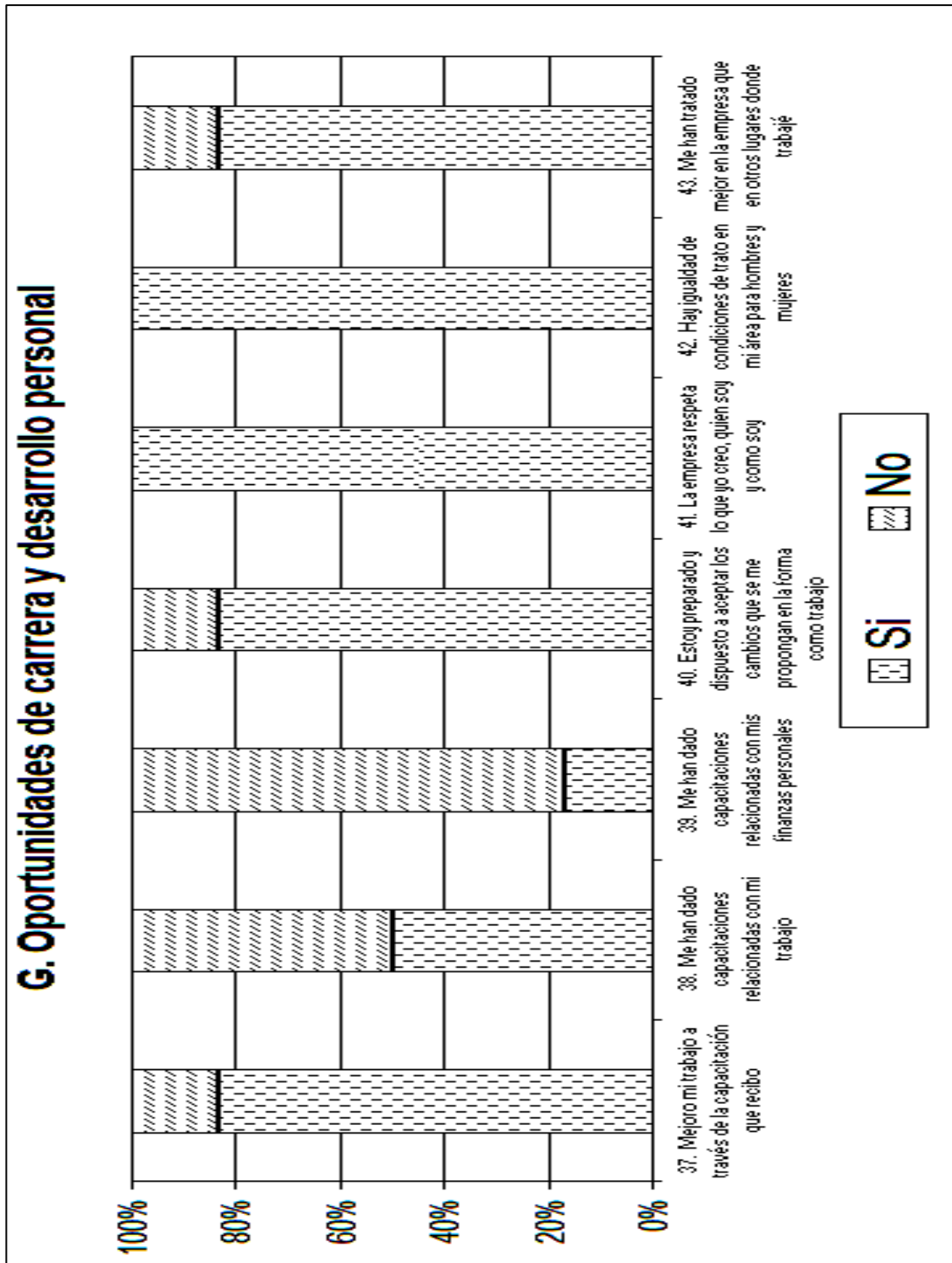
Fuente: Elaboración propia

Figura 35. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección F



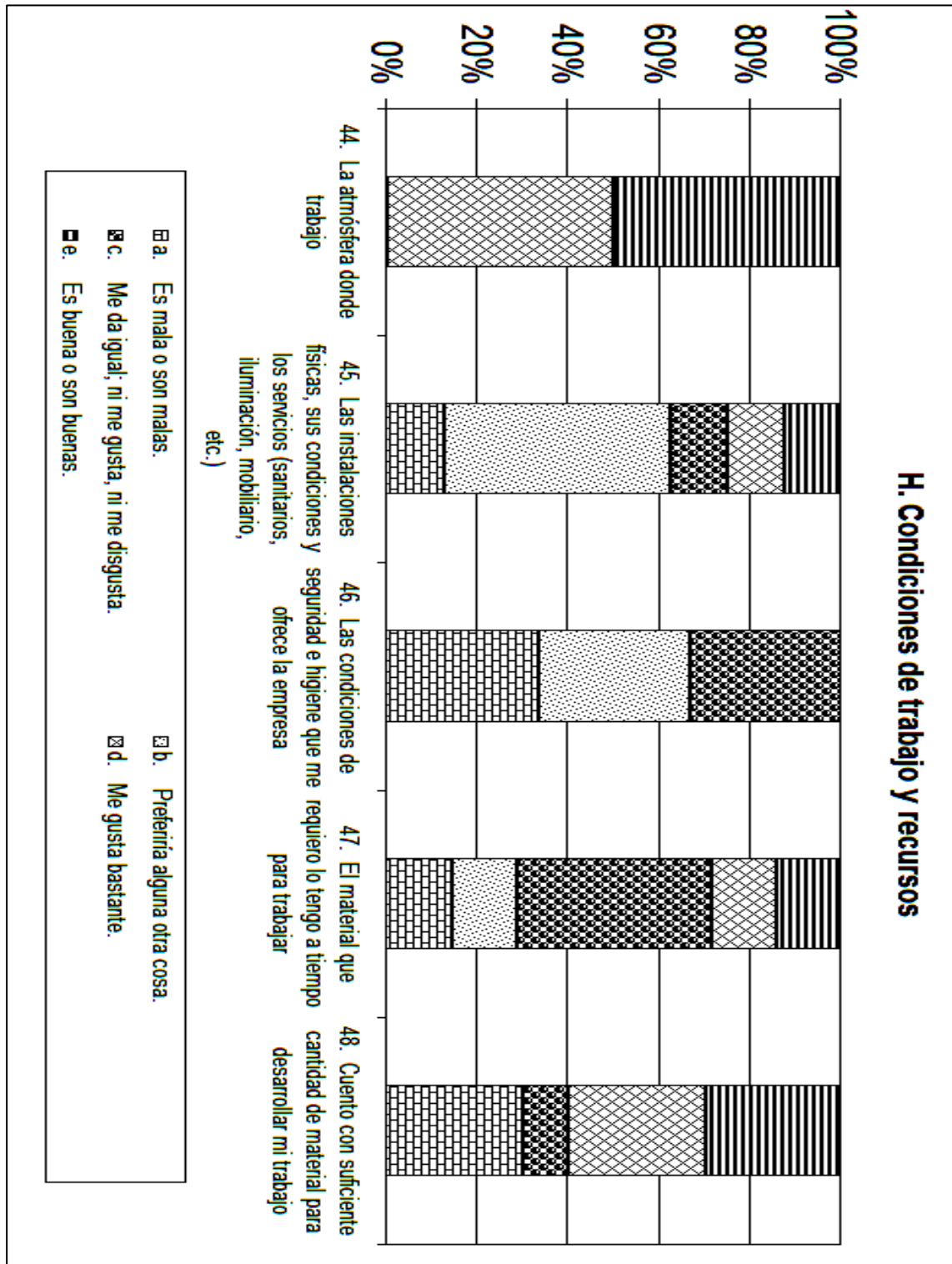
Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección G



Fuente: Elaboración propia

Figura 37. Resultados de la encuesta de clima organizacional sección H



Fuente: Elaboración propia