



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

**IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA
EMPRESA DEDICADA AL ALQUILER, VENTA Y SERVICIO DE EQUIPO
PARA LA CONSTRUCCIÓN**

Lourdes Del Carmen Ponciano Ardón

Asesorado por el Ing. Juan Carlos Barneond León

Guatemala, julio de 2012.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA
EMPRESA DEDICADA AL ALQUILER, VENTA Y SERVICIO DE EQUIPO
PARA LA CONSTRUCCIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

LOURDES DEL CARMEN PONCIANO ARDON

ASESORADO POR EL ING. JUAN CARLOS BARNEOND LEÓN

AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DEL 2012.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

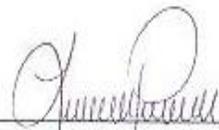
DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Carlos Roberto Gutiérrez Quintana
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DEDICADA AL ALQUILER, VENTA Y SERVICIO DE EQUIPO PARA LA CONSTRUCCIÓN

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 24 de agosto del 2009.



Lourdes Del Carmen Ponciano Ardón

Guatemala, 16 de septiembre del 2010

Ingeniero
Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela de
Ingeniería Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizú:

Atentamente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que he revisado el trabajo de graduación titulado: "Implementación de Planeación Estratégica aplicada a una empresa dedicada al alquiler, venta y servicio de equipo para la construcción" realizado por la estudiante Lourdes Del Carmen Ponciano Ardón .

Tras las revisiones y modificaciones sugeridas por mi persona concluyó que se cumplen con los objetivos propuestos por la autora por lo que está listo para su presentación y ser sometido a revisión por parte de la Escuela.

Atentamente,


Ing. Juan Carlos Barneond León
No. De Colegiado 6427

Juan Carlos Barneond León
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 6427

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.012.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DEDICADA AL ALQUILER, VENTA Y SERVICIO DE EQUIPO PARA LA CONSTRUCCIÓN**, presentado por la estudiante universitaria **Lourdes Del Carmen Ponciano Ardón**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2011.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.112.012

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DEDICADA AL ALQUILER, VENTA Y SERVICIO DE EQUIPO PARA LA CONSTRUCCIÓN**, presentado por la estudiante universitaria **Lourdes Del Carmen Ponciano Ardón**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2012.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 310.2012

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA DEDICADA AL ALQUILER, VENTA Y SERVICIO DE EQUIPO PARA LA CONSTRUCCIÓN**, presentado por la estudiante universitaria **Lourdes Del Carmen Ponciano Ardón**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Murphy Olayo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 4 de julio de 2012.



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Gracia y fuerza divina en mi vida.
La Virgen Santísima	Luz de paz en mi vida.
Mis padres	Sarvelio Ponciano y Silia de Ponciano. Por su amor, comprensión y por sus grandes esfuerzos.
Mi esposo e hijas	Alejandro, Daniela y Sofía. Por ser los grandes amores de mi vida.
Mis hermanos	David, Maribel y Mario, por su amor y por estar siempre a mi lado.
Mi familia y amigos	Por brindarme su apoyo y amistad.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por ser mi esperanza, mi descanso, mi fortaleza y la luz que guía mis pasos.
Mis padres	Sarvelio Ponciano y Silia de Ponciano, porque por ellos alcanzo este logro.
Mi asesor	Juan Carlos Barneond León, por su valiosa colaboración en la asesoría de este trabajo.
SINCO	Por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación.
La Universidad San Carlos de Guatemala	Por ser una fuente de saber y enseñanza.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Características de la empresa	1
1.1.1. Historia de la empresa	1
1.1.2. Actividades que desarrolla	1
1.1.3. Estructura organizacional	3
1.1.4. Clima organizacional	3
1.2. Ubicación de la empresa	5
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	7
2.1. Análisis organizacional	7
2.1.1. Monitoreo del entorno de la empresa	7
2.1.1.1. Macroambiente	8
2.1.1.2. Microambiente	10
2.1.2. Análisis de cartera	12
2.1.2.1. Aplicación de la matriz BCG	12
2.2. Análisis del proceso administrativo	19
2.2.1. Planeación	19
2.2.2. Organización	20
2.2.3. Integración	21

2.2.4.	Dirección	22
2.2.5.	Control	22
2.3.	Diagnóstico de necesidades de capacitación	23
3.	PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
3.1.	Establecimiento de objetivos	27
3.2.	Creación de una cultura organizacional	28
3.2.1.	Desarrollo de la visión	28
3.2.2.	Desarrollo de la misión	29
3.2.3.	Búsqueda de valores	29
3.2.4.	Filosofía operativa	31
3.3.	Propuesta de estructura organizacional	32
3.4.	Formulación de estrategias	33
3.4.1.	Metas estratégicas	34
3.4.2.	Estrategias	34
3.5.	Evaluación de las capacidades de la empresa	36
3.5.1.	Análisis de recursos actuales de la empresa	37
3.5.2.	Análisis de brechas	37
3.6.	Desarrollo de los planes tácticos	38
3.6.1.	Descripción del servicio	40
3.6.2.	Recursos necesarios	48
3.6.3.	Cronograma del proceso	48
3.6.4.	Plan de comercialización	50
3.7.	Planeación de contingencias	52
4.	IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	53
4.1.	Entrenamiento técnico	53
4.2.	Programa de capacitación del personal	54
4.2.1.	Enfoque de las necesidades	55

4.2.2.	Objetivo de la capacitación	56
4.2.3.	Ejecución de la capacitación	57
4.2.4.	Evaluación de la capacitación	60
4.3.	Descripción de puestos de trabajo	63
4.3.1.	Objetivo principal	63
4.3.2.	Objetivos específicos	64
4.3.3.	Descripción de puestos	64
4.3.3.1.	Gerente general	64
4.3.3.2.	Gerente administrativo	66
4.3.3.3.	Asistente administrativo	67
4.3.3.4.	Jefe de operaciones	69
4.3.3.5.	Jefe de ventas	71
4.3.3.6.	Jefe de taller	72
4.3.3.7.	Vendedor	74
4.3.3.8.	Mecánico	75
4.3.3.9.	Mensajero	77
4.3.3.10.	Guardián	78
4.4.	Rediseño de los principales procesos organizacionales	79
4.5.	Plan de <i>marketing</i> de los productos y servicios	80
4.5.1.	Publicidad	80
4.5.2.	Promoción	81
4.5.3.	Fuerza de ventas	81
4.5.4.	Relaciones públicas	82
5.	SEGUIMIENTO	83
5.1.	Monitoreo de las estrategias planteadas	84
5.1.1.	Avance en los planes	84
5.1.2.	Monitoreo del cumplimiento de objetivos	85
5.2.	Planes de evaluación	85

5.3. Evaluación de desempeño	87
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama Actual de Sinco® (Servicios Integrados en Construcción, S.A.)	4
2. Mapa de ubicación	5
3. Gráfica Boston Consulting Group	16
4. Posiciones de la Matriz BCB	17
5. Organigrama propuesto Sinco	33
6. Máquina vibrador a gasolina	43
7. Máquina torre de iluminación	43
8. Máquina rodo vibrador de doble cilindro	44
9. Máquina plato vibratorio	44
10. Máquina mezcladora	45
11. Máquina compresor de aire	45
12. Máquina bomba de agua	46
13. Máquina compactadora	46
14. Máquina cortadora de concreto	47
15. Máquina generador eléctrico	47
16. Máquina martillo eléctrico	48
17. Descripción de puesto Gerente General	65
18. Descripción de puesto Gerente Administrativo	66
19. Descripción de puesto Asistente Administrativo	68
20. Descripción de puesto Jefe de Operaciones	69
21. Descripción de puesto Jefe de Ventas	71
22. Descripción de puesto Jefe de Taller	73

23.	Descripción de puesto Vendedor	74
24.	Descripción de puesto Mecánico	76
25.	Descripción de puesto Mensajero	77
26.	Descripción de puesto Guardián	78
27.	Formato de evaluación de desempeño	88

TABLAS

I.	Análisis de macroambiente	9
II.	Análisis de microambiente	11
III.	Desarrollo de planes tácticos	39
IV.	Recursos necesarios	49
V.	Cronograma del proceso	49
VI.	Contenido del plan de comercialización	51
VII.	Formato para programa de capacitación	59
VIII.	Formulario de capacitación	60
IX.	Formato para evaluar al instructor	61
X.	Formato de evaluación de las instalaciones	62
XI.	Formato para evaluar el programa de capacitación	62

GLOSARIO

Estrategia	Es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.
Macro ambiente	Son los factores que determinarán las oportunidades y las amenazas de la empresa.
Matriz BCG	Boston Consulting Group. La matriz BCG representa la participación relativa que cada negocio tiene en el mercado y el nivel de crecimiento en ventas que presenta la industria en la cual el negocio compete.
Misión	Describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión.
Objetivos estratégicos	Los objetivos estratégicos describen los resultados o efectos esperados de los programas, proyectos o actividades de la empresa.
Visión	Es una declaración concisa de lo que una organización, persona o sociedad quiere y espera ser en el futuro. La visión señala el camino que permite establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado en el futuro.

RESUMEN

Los cambios en nuestra sociedad que casi a diario impactan en las organizaciones son tan amplios y se reconoce que su ritmo aumenta con rapidez, por lo que estas deben prepararse y planificar a corto, mediano y largo plazo con la convicción de que el futuro no es preordenado o fijo y que las compañías le pueden dar forma al suyo.

Determinando la situación que presenta la empresa Sinco®, se concluyó que la implementación de la planeación estratégica le permitirá liderar dentro del mercado en el que se desenvuelve. Se analizó su macro y microambiente para determinar las estrategias que facilitan el logro de los objetivos planteados.

Es importante que la empresa defina su futuro y para ello debe empezar con cambiar su cultura organizacional que impulsa la calidad del servicio, una cultura orientada al servicio y dirigida al mercado, por lo que se creó una visión y misión enfocadas en estos aspectos.

En muchas ocasiones la planeación estratégica no se lleva a cabo por parecer compleja o difícil de implementar, para ello se estableció un plan de implementación y de seguimiento.

Al implementar la planeación estratégica la empresa Sinco® observará los cambios tanto en su imagen como en sus utilidades y la satisfacción de los empleados y de sus clientes.

OBJETIVOS

General

Desarrollar e implementar una planeación estratégica aplicada a una empresa dedicada al alquiler, venta y servicio de equipo para la construcción, mediante un análisis organizacional, el cual contribuya al crecimiento y competitividad de la misma.

Específicos

1. Realizar un análisis actual de la empresa para identificar sus necesidades por áreas para observar en qué circunstancias se encuentra la empresa con respecto a su entorno general.
2. Establecer y definir los objetivos de la empresa que permitan que cada miembro contribuya a cumplirlos.
3. Plantear una cultura organizacional que desarrolle una conducta laboral integrada a la visión y valores planteados dentro de la planeación estratégica.
4. Diseñar una estructura organizacional que contribuya a implementar los planes estratégicos y propiciar el trabajo de equipo.
5. Establecer valor dentro de la empresa con los cuales se identifique el personal.

6. Diseñar estrategias de negocios que permitan lograr los objetivos planteados en el proceso de la planeación estratégica, para lograr ser una empresa más competitiva.
7. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará cumplir con su visión.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa que quiere tener éxito hoy en día debe tratar de anticiparse a situaciones que las puedan afectar positiva o negativamente, por ello se hace necesario, la planeación estratégica, para adelantarse a sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien, para la empresa Sinco® se crearon estrategias para poder cumplir con los objetivos planteados.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno, diseñar planes y estructuras flexibles para adaptarse y enfrentar situaciones no previstas, la planeación estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno.

En la planeación estratégica planteada a la empresa Sinco® se establecen objetivos alcanzables, se proponen acciones específicas conociendo las necesidades de los recursos, la cual contribuirá para que la empresa se encuentre mejor preparada para competir a todo nivel para lo cual es importante la participación de cada miembro de la organización.

Día a día los requerimientos de los clientes son más exigentes, para lograr alcanzar esto se deben utilizar herramientas administrativas tales como la evaluación de desempeño, clima organizacional, definir claramente los objetivos, todo esto contempla la planeación estratégica las cuales se utilizaron en el estudio realizado a la empresa Sinco®.

Con la implementación de la planeación estratégica la empresa Sinco® puede aumentar su número de clientes al expandir su negocio creando nuevos servicios con lo cual obtendrá beneficios que ayudará al crecimiento de la misma.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Características de la empresa

A continuación se presenta la Empresa Sinco® y sus características generales como su historia, los servicios que presta, la cultura organizacional, como es su estructura organizacional y en donde se encuentra ubicada.

1.1.1. Historia de la empresa

Sinco® se constituyó como empresa en la ciudad de San Cristóbal, Mixco, en las actividades de alquiler, venta y servicio de equipo para la construcción.

La empresa incursionó en el mercado con bastante aceptación por parte de los clientes, con el paso de los años ha generado un crecimiento en las ventas fortaleciéndose en el área del alquiler de maquinaria. Sin embargo ha tenido problemas en la comercialización de sus productos y servicios.

Actualmente cuenta con seis colaboradores, entre los cuales se encuentran dos mecánicos, un vendedor, un piloto y una asistente. Sus clientes se encuentran tanto en el área metropolitana como en el interior del país.

1.1.2. Actividades que desarrolla

Las actividades principales de la empresa Sinco®, Servicios Integrados de Construcción, S.A., son las siguientes:

- Alquiler de equipo para la construcción
- Venta de equipo para la construcción
- Servicios de construcción

Dentro del alquiler y venta de equipo para la construcción se pueden mencionar:

- Compactadoras tipo bailarina
- Plato compactador
- Doble rodo compactador
- Compresor de aire
- Demoledor neumático
- Demoledor eléctrico
- Generador eléctrico
- Generador soldador
- Bomba centrífuga
- Bomba sumergible
- Bomba para sólidos
- Torre de iluminación
- Flecha de señalización vial
- Mezcladora para concreto
- Cortadora para concreto y asfalto
- Vibrador para concreto

Dentro de los servicios brindados se puede mencionar:

- Compactación
- Demolición

- Generación
- Bombeo de agua
- Iluminación y señalización
- Perforaciones en concreto

Las perforaciones en concreto es una de las actividades más fuertes que la empresa Sinco® realiza, por lo que se puede mencionar las siguientes:

- Ductos de A/C
- Tubería de aguas y drenajes
- Anclaje de estructuras
- Tubería eléctrica

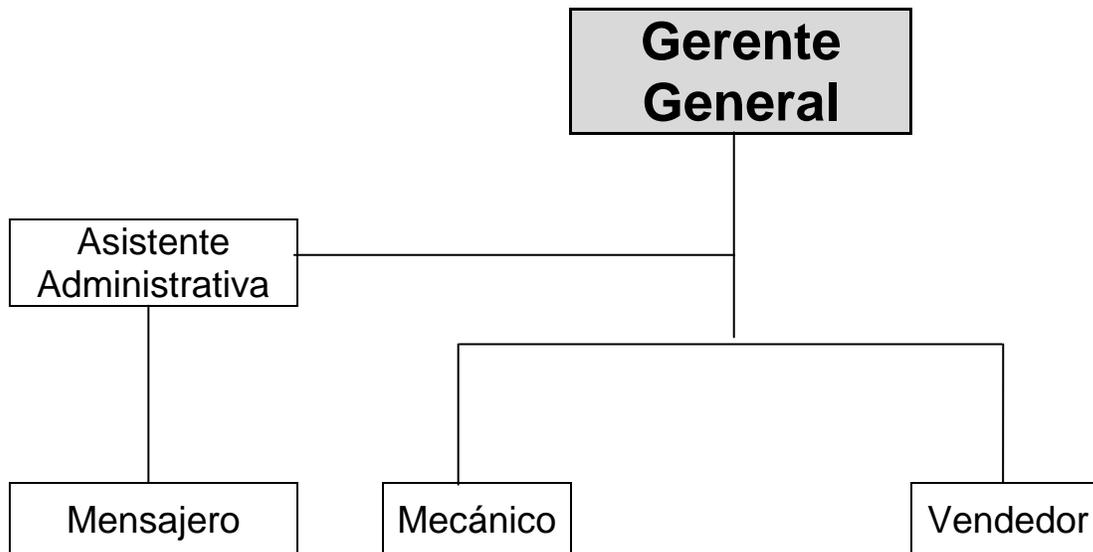
1.1.3. Estructura organizacional

Sinco® tiene una estructura organizacional simple, debido a que no existe mucho personal dentro de la empresa. En la figura 1 se presenta el organigrama actual de la empresa.

1.1.4. Clima organizacional

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, debido a que puede impactar significativamente en los resultados que se obtengan. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de alto rendimiento y otra de bajo rendimiento.

Figura 1. **Organigrama actual de Sinco® (Servicios Integrados en Construcción, S.A.)**



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2009

Los empleados de la empresa Sinco afirman, que la Gerencia no los hace participes en la toma de decisiones, lo cual crea en ciertas ocasiones algunos descontentos, genera un clima organizacional en donde la incertidumbre predomina, se presentan niveles bajos en productividad, desgano e indiferencia por parte del personal de la organización. La empresa maneja una administración de tipo autocrática a lo cual se atribuyen los hechos anteriormente mencionados.

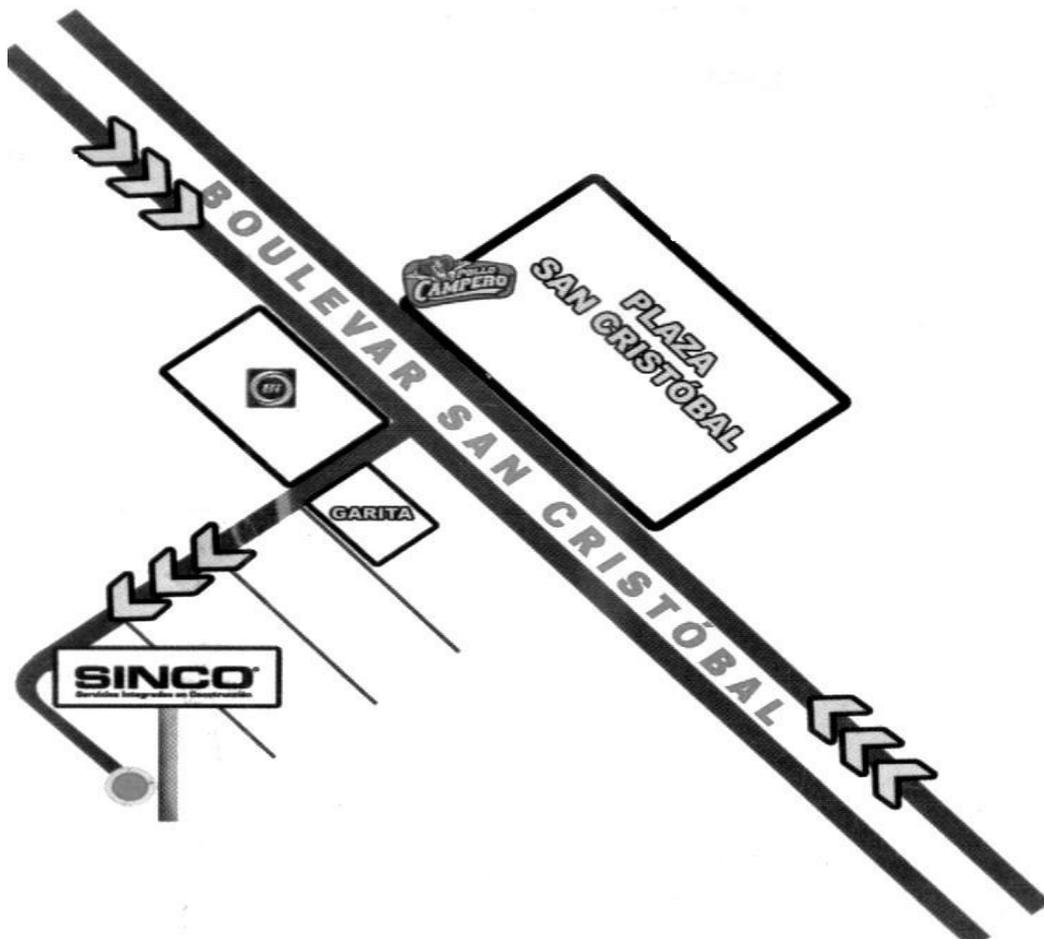
En este tipo de empresas las decisiones son tomadas en los niveles altos y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocrática de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados.

1.2. Ubicación de la empresa

La empresa Sinco®, se encuentra ubicada actualmente en la 5ª. calle "A" 13 – 24 Sector B – 2 San Cristóbal zona 8 de Mixco.

La empresa Sinco® cuenta con un sitio Web con la siguiente dirección www.sincogt.com.

Figura 2. Mapa de ubicación



Fuente: Sinco® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Agosto 2009.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para realizar una planeación estratégica es importante que la empresa dedique tiempo para examinar con seriedad la forma de monitorear su entorno, el impacto directo en su futuro y la manera en que se procese la información obtenida.

Aunque el cambio no sea constante, es preciso tener un diagnóstico de lo que sucede dentro de la empresa y fuera de ella, analizar su ambiente interno y externo para poder anticiparse a los cambios y a lo que afectará a la empresa.

2.1. Análisis organizacional

Este análisis incluye todos los elementos bajo el control de la gestión gerencial que se encuentran presentes en el día a día de la organización, por medio de este análisis se identificaron las variables que influyen en el micro y macro ambiente, se identificaron las políticas gerenciales y los procesos que facilitan o inhiben el desempeño de la empresa, se especifican los insumos que consiste en recopilar los datos concernientes al entorno y recursos de la misma.

Se realizó un análisis de la empresa Sinco® con respecto a su entorno tomando en cuenta el macro y micro ambiente.

2.1.1. Monitoreo del entorno de la empresa

Actualmente vivimos en un mundo cambiante en el cual existen presiones de toda índole. La globalización ha modificado la forma de realizar los negocios

lo que obliga a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización. Los clientes son ahora más exigentes por lo que las empresas deben ser más competitivas, deben conocer el ambiente empresarial en el que se desenvuelven a fin de mantenerse al día con los cambios en el mismo.

Para realizar el monitoreo del entorno de la empresa Sinco® se identificaron las necesidades de información generando una lista de fuentes de información que proporcionaron datos esenciales, se entrevistaron a los empleados, al gerente y se observaron los procesos administrativos.

Se identificaron los factores internos y externos que afectan y pueden afectar el funcionamiento de la empresa, así también se analizaron las debilidades y fortalezas de la organización para determinar en donde la empresa puede fallar y fortalecer sus debilidades, aprovechar las oportunidades que se le presenten para el crecimiento de la misma.

2.1.1.1. Macroambiente

El macroambiente tiene un impacto indirecto y no inmediato pero que puede influir en la empresa aportando amenazas y oportunidades para la empresa. En la actualidad el impacto de las transformaciones es más acentuado en todos los ámbitos de la vida, las relaciones socioeconómicas son cada vez más numerosas y los procesos sociales sumamente rápidos. Por eso la empresa Sinco® debe conocer estas variables y estar preparada para afrontar los cambios.

El análisis del macro ambiente comprende los siguientes elementos que son importantes para la empresa.

- Entorno económico
- Entorno tecnológico
- Entorno sociocultural
- Entorno político y legal
- Entorno competitivo

Este análisis es de importancia especial para el proceso de formulación de las estrategias porque cualquier plan de negocios que se haga tendrá que ejecutarse en un escenario futuro.

Para este análisis se consideraron los siguientes factores:

Tabla I. **Análisis de macroambiente**

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores económicos y gubernamentales		
Inflación		Vender a precios inferiores, sacrificando las ganancias.
Nivel salarial	Efecto de las actuales políticas salariales sobre los niveles de demanda	
Disponibilidad de mano de obra	Mayor nivel de oferta de mano obra calificada y con las competencias requeridas.	
Impuestos	Efecto y alcance del régimen tributario nacional	
Factores competitivos		
Intensidad Competitiva	Servicios con mayor calidad	Mayores costos de mercadeo
Grado de concentración	Pocos competidores concentrados y muchos competidores fragmentados	

Continuación de la tabla I.

Factores del mercado		
Tasa del Crecimiento del Mercado	Prepararse para liderar en el mercado	
Sensibilidad del Precio	Magnitud de respuesta de clientes a cambios de precios en el servicio	
Factores tecnológicos		
Avance tecnológico	Capacidad de actualización en maquinaria y equipo	El alto costo de mantenerse actualizado
Complejidad	Nivel de complejidad de las nuevas tecnologías requeridas	

Fuente: elaboración propia. Febrero 2010.

2.1.1.2. Microambiente

Existe una conciencia que las empresas tienen que sufrir importantes transformaciones para poder atender adecuadamente a los retos planteados, por el incontenible desarrollo de la innovación tecnológica, por la creciente competitividad y globalización. La revisión de las variables se define en las siguientes:

- Definición de los objetivos empresariales
- Análisis de la demanda
- Mejora en los procesos organizacionales
- Mejora en la calidad técnica de los empleados
- Mejora en la calidad del servicio

El análisis se realizó de acuerdo a los siguientes elementos:

- Personal
- Planes
- Infraestructura
- Tecnología
- Recursos financieros
- Maquinaria y equipo

Tabla II. **Análisis de microambiente**

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal	Contar con personal con experiencia en maquinaria y equipo de construcción.	Falta de un sistema de evaluación de puestos.
	Cuenta con canales de comunicación eficientes por contar con poco personal	Deficiencias en la estructura organizacional
		Falta de manual de funciones de los puestos de trabajo
		Falta de incentivos laborales
Planes	Realizar planes estratégicos por primera vez en la empresa la hará estar mejor preparada.	Utilizar la planeación estratégica por primera vez se encontrarán dificultades en el camino.
	Con planes bien establecidos se verán mejoras en la empresa.	La empresa no cuenta con objetivos definidos.
	Con la definición de objetivos contribuye a saber hacia dónde va la empresa.	
Infraestructura	Espacio suficiente para crecimiento empresarial	Incremento en los costos por remodelación de las instalaciones
Maquinaria y equipo	Crecimiento empresarial	Comprar más maquinaria y equipo
		Se requerirá inversión.

Continuación de la tabla II.

Tecnología	contar con maquinaria moderna	Costo elevado
Recurso financiero	Capacidad de endeudamiento	Posibilidad de no cubrir la deuda en el periodo establecido
	Obtener el recurso necesario para maquinaria y equipo	
Imagen Organizacional	Mejorar la imagen mediante la calidad del servicio	La tendencia del precio por tecnología y mano de obra.
Participación en el mercado	Darse a conocer por medio de un servicio de alta calidad y atención al cliente	Se requerirá más inversión.
Proveedores	Mejores precios	Incremento de competencia en costos entre empresas similares

Fuente: elaboración propia. Febrero 2010.

2.1.2. Análisis de cartera

Es importante realizar este análisis de cartera para saber en qué punto se encuentra la empresa, para poder determinar sus oportunidades de crecimiento y poder determinar sus fortalezas y debilidades, a continuación se realiza este análisis por medio de la matriz BCG.

2.1.2.1. Aplicación de la matriz BCG

La matriz BCG permite a una organización administrar su cartera de clientes analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria.

El principal beneficio de la matriz BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de los negocios de la empresa.

Las variables usadas en la matriz BCG son: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de mercado, conformando una matriz del siguiente tipo:

La tasa de crecimiento del mercado corresponde al porcentaje en que han crecido o disminuido las ventas entre los dos últimos años.

Se utilizaron los datos referentes al 2009 para construir la matriz. Al finalizar el 2009, el crecimiento del mercado se calculó de la siguiente forma:

Tasa de crecimiento del mercado (Año 2009) =

$$\frac{\text{Mercado total (año 2009)} - \text{Mercado total (año 2008)}}{\text{Mercado total (año 2008)}} * 100$$

Este indicador muestra el grado de atracción que el total de la empresa ejerce no importando la posición relativa que cada firma tenga en ella. La lógica para elegir este indicador se encuentra en el concepto de ciclo de vida del negocio. Esta idea postula que cada negocio sigue, a lo largo de su vida, un proceso de evolución con etapas llamadas lanzamiento, crecimiento, madurez y declinación.

Tasa de crecimiento del mercado (Año 2009) =

$$\frac{4,416,000 - 3,920,000}{3,920,000} * 100 = 12.65\%$$

3, 920,000

Es decir que las utilidades del mercado de la empresa se han incrementado en un 12.65% el año 2009, respecto de la gestión 2008.

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación de la empresa analizando su participación con el competidor con mayor participación.

Utilizamos la siguiente fórmula:

Participación relativa del mercado =

$$\frac{\text{Ventas de la empresa (año 2009)}}{\text{Ventas del mayor competidor (año 2009)}}$$

El índice de la participación relativa de mercado no se expresa en forma de porcentaje. Este índice muestra el número de veces que las ventas de la empresa se encuentran ante el competidor más importante, que tiene el primer lugar en el mercado.

Reemplazando los datos en la fórmula obtenemos lo siguiente:

$$\frac{1, 222,000}{1, 136,000} = 1.07$$

Con base a estos datos se puede armar la matriz, e identificar de esta manera el grupo de producto - mercado, respecto al cual se formula un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción.

Nótese que un valor de 1.0, significa que las utilidades de la empresa son iguales a la del principal competidor, lo que indicaría que ambos son líderes. Si el valor es mayor a 1.0, significa que la empresa tiene mayor participación que el principal competidor y por tanto es la empresa líder.

A continuación se presenta el gráfico de la matriz BCG y se realiza un breve análisis de los resultados.

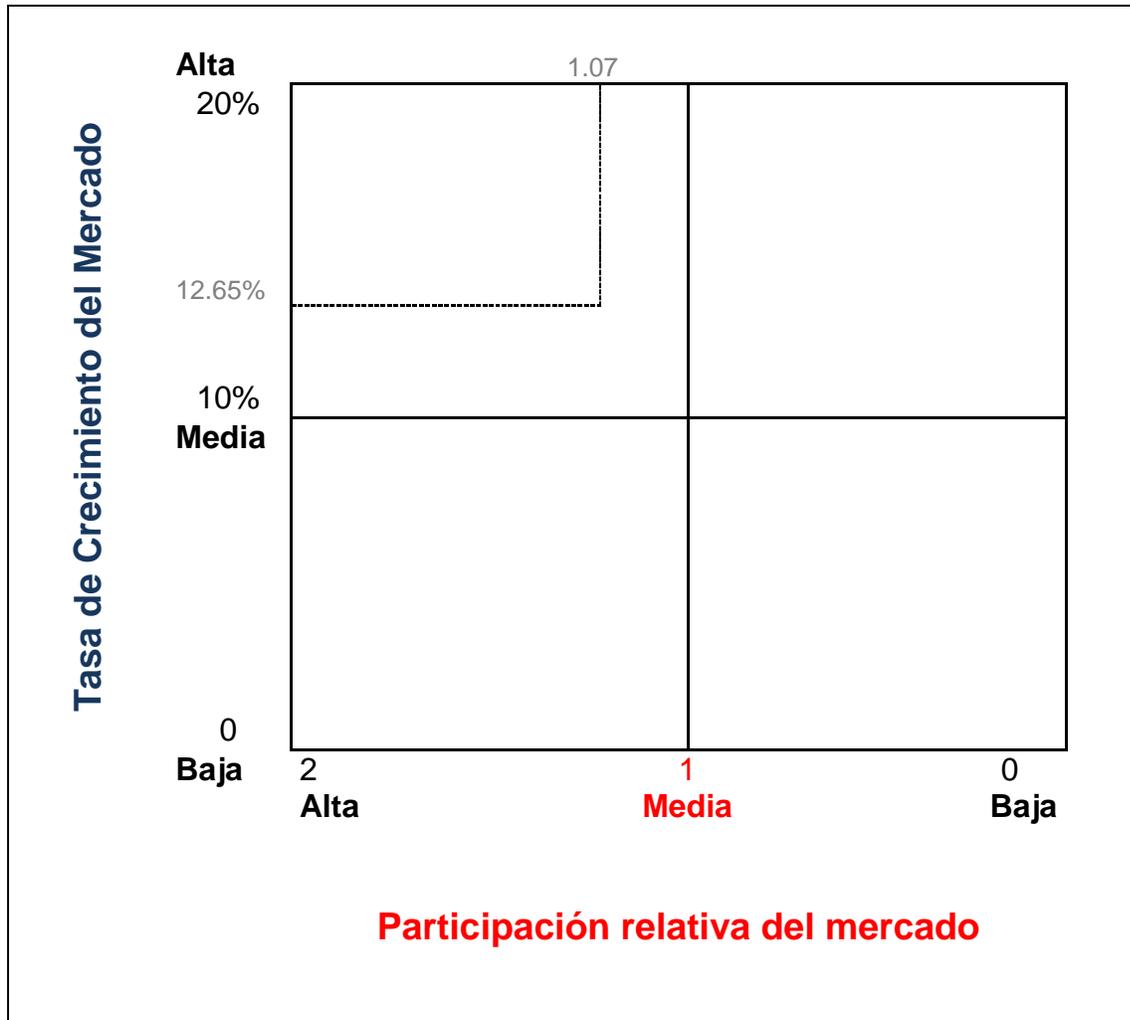
La posición de Sinco® en la matriz correspondería al cuadrante superior izquierdo como se observa en la Figura 3.

La matriz BCG identifica a cuatro direccionalidades estratégicas ligadas con la participación de mercado:

- Aumentar la participación de mercado
- Conservar la participación de mercado
- Cosechar
- Retirarse o desinvertir

Cuando existe una empresa líder en el mercado la participación de mercado en la matriz normalmente estará entre 1.1 y 1.8 máximo, los únicos casos donde la empresa tiene una mayor participación por encima de 2 o 3, es cuando la empresa tiene ventas y/o participación mayoritaria de 4 a 5 veces mayor que su competencia más grande.

Figura 3. **Gráfica Boston Consulting Group**



Fuente: elaboración propia. Abril 2010.

Para explicar lo que significa que el servicio esté en una u otra posición de la matriz se propone los siguientes nombres, para identificar cada uno de los cuadrantes de la matriz, como lo muestra la figura 4 de la página 17.

Figura 4. **Posiciones de la matriz BCG**



Fuente: elaboración propia. Abril 2010.

Los cuadrantes de la matriz BCG se pueden categorizar de la siguiente forma:

- Interrogantes

Gran crecimiento y poca participación en el mercado. Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción y distribución que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos.

- Estrellas

Gran crecimiento y gran participación en el mercado.

Son servicios que representan la esperanza del futuro. Requieren de gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras requieren mucho efectivo para mantener la competitividad dentro de los mercados de crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se reducirá y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

Los servicios que se ubican aquí representan las mejores oportunidades para el desarrollo y la rentabilidad de la empresa.

- Vaca lechera

Poco crecimiento y gran participación en el mercado.

Los servicios que son de esta categoría tienen una posición privilegiada por su participación en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de mercadeo no son altos.

Son muy pocos las empresas que arriban a esta posición luego de atravesar con éxito la competencia en el cuadrante estrella para llegar finalmente a ser vacas lecheras.

- Perros

Poco crecimiento y poca participación en el mercado.

A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría, debido a que no son muy rentables, si la empresa se encuentra en esta categoría por mucho tiempo los dueños algunas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

Hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos.

2.2. Análisis del proceso administrativo

El proceso administrativo se conforma de la planeación, organización, integración, dirección y control, por lo que es importante realizar este análisis dentro de la empresa, lo cual ayudará a conseguir el propósito de simplificar el trabajo, establecer metas, principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad en la empresa.

En la empresa Sinco® se realizó un análisis de los procesos administrativos para determinar los problemas y necesidades actuales, tomando en cuenta los aspectos negativos y positivos y así poder establecer mejoras dentro de la misma.

2.2.1. Planeación

La empresa Sinco® se caracteriza por la informalidad al ejecutar sus procesos administrativos, no existe una planeación formal que determine los objetivos, así como no cuenta con documentos que definan las estrategias, políticas y planes para la toma de decisiones. Sus objetivos organizacionales

no son definidos, por lo tanto no son conocidos por los empleados, sin embargo el gerente mencionó los siguientes:

- Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores y clientes.
- Comercializar los servicios y productos que la empresa ofrece con precios competitivos.
- Crear un ambiente de trabajo en donde se busque el desarrollo de cada empleado.
- Lograr un crecimiento empresarial y una alta participación en el mercado de la construcción.

Sinco® se define como una empresa familiar con valores y principios que aunque no están escritos y formalmente establecidos se practican, como la responsabilidad y servicio al cliente, comportamiento que cada miembro de la empresa práctica.

Se presenta la necesidad que los valores se definan y se den a conocer a cada miembro de la empresa para que el personal se sienta más integrado con la misma, se deben establecer las metas organizacionales de cada área y sobre todo en el área de ventas para el crecimiento de la organización.

2.2.2. Organización

La estructura organizacional de Sinco® es simple, en la cual el gerente toma las decisiones de la empresa, fija las metas y delega las funciones a los

demás trabajadores, por lo que en muchas ocasiones no se producen los mejores resultados.

No existe una estructura administrativa que posibilite el reconocimiento de los niveles de mando dentro de la empresa.

Existen buenas relaciones laborales debido a que el grupo de trabajo es pequeño y además se puede observar el nivel de compromiso que existe por parte de los empleados hacia la empresa y esto se ve reflejado en los momentos difíciles.

2.2.3. Integración

A los empleados se les da una pequeña introducción de la empresa, y se les enseña las instalaciones, no existe un proceso formal de la integración de nuevos empleados, la empresa carece de manuales de políticas y descripción de puestos, así como no cuenta con programas de capacitación.

El reclutamiento se hace a través de referencias de los mismos empleados de la empresa.

El gerente es la persona que lleva a cabo la selección de personal y la asistente se encarga de realizar las citas con las personas para las entrevistas, no se tiene un perfil específico para cada uno de los cargos, solamente se toma en cuenta la experiencia y las referencias que la persona pueda demostrar.

La empresa no cuenta con un proceso de inducción formal, el Gerente se encarga de orientar e informar al nuevo empleado del funcionamiento de la empresa.

El proceso de capacitación la realiza el jefe inmediato dependiendo de la labor a desempeñar, este proceso se lleva a cabo entre una y dos semanas en el puesto de trabajo.

2.2.4. Dirección

En la empresa Sinco® se ha manejado bajo un tipo de liderazgo autocrático, muy pocas veces los empleados han participado en la toma de decisiones de la empresa, el gerente es quién analiza y toma las decisiones, no existe un equipo de trabajo que lleve un proceso para el análisis y solución de problemas.

En pocas ocasiones el gerente se ha reunido formalmente con su equipo de trabajo para analizar las situaciones presentadas, el gerente lo ha hecho de forma informal.

Se puede observar que el pensamiento de la Gerencia va encaminado a la productividad de los empleados, para que la empresa pueda obtener mejores resultados y mayores utilidades.

2.2.5. Control

No existe control específico de los procedimientos a nivel general, el gerente supervisa circunstancialmente las actividades de cada uno de los procesos que se llevan a cabo, sin embargo existen controles individuales en diferentes cargos como:

- El gerente debe encargarse de las negociaciones con los proveedores y clientes, así como de supervisar los servicios prestados por la empresa.

- El gerente debe evaluar el desempeño del vendedor con la asignación de metas mensuales y coordina las visitas a clientes.
- El contador externo es el encargado de manejar los estados financieros de la empresa, mediante las herramientas contables básicas.
- La asistente se encarga de la agenda del gerente, de recibir llamadas telefónicas, de llevar un registro de los viáticos de los empleados.
- El control de llegada y salida de los trabajadores no es supervisado de manera formal.
- Esporádicamente se llevan a cabo reuniones para solucionar problemas y conflictos que se presentan en la empresa en situaciones que truncan las labores de los empleados.

2.3. Diagnóstico de necesidades de capacitación

Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación tiene como propósito orientar las actividades de detección de necesidades de capacitación del personal administrativo y operativo para el proceso de elaboración del programa anual de capacitación. Es importante detectar las necesidades de capacitación para que las labores que el trabajador realice sean eficaces para cumplir con los objetivos organizacionales y así permitir elevar el nivel de vida y la productividad en la empresa.

Detectar necesidades de capacitar contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios; asegura que las actividades de capacitación

obedezcan a necesidades reales, facilita la selección de los cursos de capacitación y elimina la tendencia de capacitar por capacitar.

El diagnóstico de necesidades de capacitación, es un proceso que identifica las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos de su puesto.

La evaluación de las necesidades de capacitación en la empresa Sinco® permitió establecer un diagnóstico de las necesidades actuales y de los desafíos que enfrentarán al aplicar una planeación estratégica, los cambios en el ambiente externo son propensos a convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Los cambios que surjan en la aplicación de la planeación estratégica crearán una necesidad de capacitación.

La técnica que se utilizó para detectar las necesidades de capacitación fue la de entrevistas a jefes y empleados. En un diagnóstico posterior pueden ser utilizados las evaluaciones de desempeño y la descripción de puestos así como los planes de trabajo de las diversas áreas.

Se identificaron los siguientes factores que indican la necesidad de capacitación en la empresa Sinco®, necesidades que se presentan tanto en la actualidad como al implementar la planeación estratégica.

- Admisión de nuevos empleados
- Cambio de métodos o procesos de trabajo
- Sustitución o movimientos de personal
- Ausencias, licencias y vacaciones de personal
- Modernización de maquinaria y/o equipo

- Comercialización de los servicios
- Calidad inadecuada en los servicios
- Daños frecuentes a maquinaria y equipo
- Gastos excesivos de mantenimiento de maquinaria y equipo
- Relaciones deficientes entre el personal
- Dificultad en la obtención de buen personal
- Errores en la ejecución de órdenes

La empresa debe establecer las competencias requeridas para cada una de las actividades que desarrolla y que afectan la calidad del servicio de acuerdo a las necesidades identificadas y así desarrollar los planes de capacitación.

3. PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Establecimiento de objetivos

Es importante para aplicación de la planeación estratégica establecer los objetivos que deben seguirse y cumplirse dentro de la empresa. Los objetivos estratégicos describen los resultados esperados de los programas o proyectos, o actividades de la empresa. La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida social del ser humano necesita plantearse objetivos que le permitan satisfacer las necesidades del medio en que se desenvuelve. A continuación se presentan los objetivos que se establecen para la empresa Sinco®, en los cuales se tomaron en cuenta los aspectos económicos, sociales, humanos y técnicos.

- Reinvertir en el crecimiento de la compañía, ya sea en nuevos servicios o mejorando los existentes.
- Satisfacer las necesidades de los clientes prestando un servicio de calidad en las mejores condiciones de alquiler, venta y servicio de equipo para la construcción, alcanzando niveles de excelencia en la calidad y prontitud con la que se atiende al cliente.
- Disponer de personal altamente calificado para poder brindar el mejor servicio posible, desarrollando una cultura organizacional en todos los niveles de la empresa.

- Mejorar continuamente las condiciones de la empresa y la de los empleados para crear un ambiente agradable de trabajo.
- Desarrollar y capacitar al personal de la empresa en todas las áreas, potenciando los valores de compromiso, calidad y servicio.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa.

3.2. Creación de una cultura organizacional

La cultura organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su empresa, para poder alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

La cultura de una organización une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana.

3.2.1. Desarrollo de la visión

La visión permite establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado del futuro. A continuación se presenta la propuesta para la visión de la empresa Sinco®.

Visión

“Ser una compañía que brinde soluciones a nuestros clientes en el alquiler, venta y servicio de equipo para la construcción mediante servicios integrados que cubran al máximo las necesidades de nuestros clientes logrando con ello ser su primera alternativa”.

3.2.2. Desarrollo de la misión

El desarrollo de la misión es un aspecto importante en el proceso de la planeación estratégica, este es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, proporciona el contexto para formular las líneas específicas de los negocios, en los cuales se desenvuelve la empresa y las estrategias mediante las cuales operará.

Se formuló la misión según las actitudes observadas por el personal de la compañía y según los servicios que ofrece y el mercado en que se desenvuelve. A continuación se presenta la misión formulada para la empresa Sinco®.

Misión

Ofrecer a nuestros clientes un servicio eficiente en el alquiler, venta y servicio de equipo para la construcción garantizando la calidad y capacidad de nuestro personal y equipo, teniendo siempre presente las necesidades de nuestro mercado.

3.2.3. Búsqueda de valores

Una vez se tienen claras la visión y misión de la empresa es tiempo de definir los valores pues así un individuo lo conocemos a partir de sus valores personales, a una empresa la conocemos por sus valores organizacionales. A continuación se presentan los valores que se formularon para Sinco® según lo observado en la empresa.

- **Integridad**
Debemos obrar con rectitud y apego a nuestros principios en todo lo que hacemos.

- **Compromiso**
Crear en las metas y valores para el beneficio de cada miembro en la empresa, sentirse parte de Sinco® e identificarnos con nuestro trabajo para ser cada día mejores para nosotros, nuestra empresa y nuestros clientes.

- **Servicio al Cliente**
Nuestros clientes son lo más importante para nuestra empresa, el cual debe ser servido con calidad.

- **Excelencia**
Crear, cambiar y desarrollar actitudes que generen conductas que lleven a la excelencia.

- **Responsabilidad**
Cumplir con nuestros deberes y responsabilidades asumiendo siempre las consecuencias de nuestros actos.

- **Trabajo en equipo**
La búsqueda permanente de la satisfacción al cliente nos ha llevado a reunir un equipo humano con gran capacidad, abierto a la colaboración con cada miembro de la empresa para proporcionar el servicio que el cliente demanda.

- **Eficiencia**

Cada tarea debe ser realizada con eficiencia y calidad para el crecimiento personal y de nuestra empresa.

Para que la empresa sea exitosa se deben promover los valores organizacionales, misión, visión, lo que origina trabajadores comprometidos de alta competencia, proactivos que anteceden la responsabilidad con la empresa y con los clientes.

3.2.4. Filosofía operativa

Los valores de una compañía se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, como maneja sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con su ambiente externo. Una parte importante de la planeación estratégica consiste en crear una filosofía de operaciones explícita, debido a que ésta se convierte en el vehículo para difundir los valores de la organización tanto a nivel interno como externo.

A continuación se presenta la filosofía operativa propuesta para la empresa Sinco®, S.A.

Crear que nuestra principal responsabilidad es con nuestros clientes, todo lo que hacemos es para satisfacer sus necesidades en el alquiler, venta y servicio de equipo para la construcción, otorgando un servicio de excelencia.

Ser responsables de nuestros empleados respetando su dignidad y reconocemos sus méritos, para que se sientan seguros en su trabajo tratando de que la remuneración sea justa y adecuada.

Debe llevar nuestro compromiso de servir con integridad y para lo cual debemos trabajar en equipo para que nuestra empresa sea mejor día con día.

3.3. Propuesta de estructura organizacional

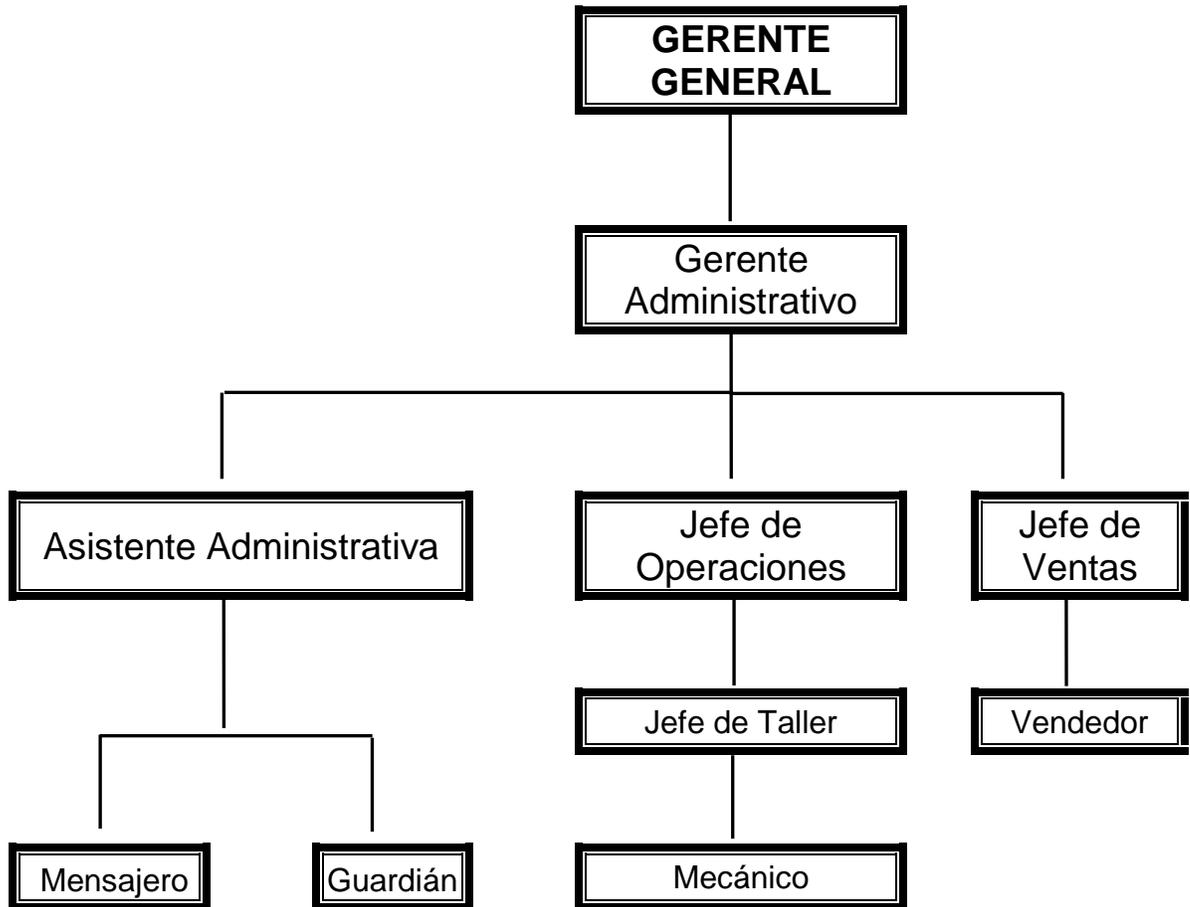
La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

A continuación se presenta una propuesta de la estructura organizacional para la empresa Sinco®.

Se definió de la siguiente manera para poder aplicar la planeación estratégica a la empresa.

- Gerencia General
- Gerencia Administrativa
 - Asistente Administrativa
 - Guardián
 - Mensajero
 - Jefe de Operaciones
 - Jefe de Taller
 - Mecánicos
 - Jefe de Ventas
 - Vendedores

Figura 5. Organigrama propuesto Sinco



Fuente: elaboración propia. Abril 2010.

3.4. Formulación de estrategias

Formular las estrategias que ayudan a mostrar la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas para la empresa.

3.4.1. Metas estratégicas

- Lograr la integración e identificación de los empleados en un 95% con la empresa para que se sientan parte del equipo.
- Aumentar en un 75 % la capacidad organizativa de la empresa con la creación de una nueva estructura organizacional.
- Incrementar la confianza de los clientes en un 20% por año.
- Aumentar la capacidad instalada de la empresa en un 10% por año.
- Lograr una mayor participación de la empresa en el mercado en un 30% el primer año.

3.4.2. Estrategias

Para lograr el objetivo de la planeación estratégica se hace necesario formular y determinar las estrategias. A continuación se presentan las estrategias planteadas para la empresa Sinco®.

- Definir la visión, misión, valores y filosofía operativa de la empresa, así como definir quiénes son los clientes y qué esperan de la empresa.
Es importante que cada miembro de la empresa se identifique y se sienta parte importante de la empresa para poder realizar la planeación estratégica.
- Definición de la estructura organizacional y realizar un plan para su implementación.

Con el diseño de la estructura organizacional se propone que ésta responda a los nuevos procesos a implementarse y que permita el trabajo en equipo para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

- Revisar y redefinir los puestos de trabajo y realizar la descripción de puestos.

Disponer del recurso humano idóneo en los distintos puestos, establecimiento de las descripciones de puestos, acorde a la nueva estructura organizacional.

- Revisar los procesos de trabajo y rediseñar los principales procesos organizacionales.

Que los responsables de los procesos organizacionales con el apoyo de los jefes de departamentos analicen los procesos constantemente y que el rediseño sea aprobado por la Gerencia para su implementación.

- Cambiar la actitud del recurso humano y orientarla hacia la calidad en el servicio al cliente y la excelencia organizacional.

Es importante capacitar al personal de todo nivel para poder contar con personal calificado y brindar un servicio de calidad y sobresalir como empresa.

- Desarrollar la imagen de la empresa por medio de un plan de *marketing* de sus productos y servicios.

Preparar las bases para desarrollar una imagen empresarial ante los clientes y el mercado en general.

3.5. Evaluación de las capacidades de la empresa

Es importante que el gerente de la empresa tenga en cuenta todas las limitaciones, todos los aspectos del medio que influyen en el porvenir de la empresa.

El gerente debe tener presente tres elementos claves:

- Los factores humanos ocupan un lugar preponderante y hay una tendencia mundial de que sean considerados como lo más importante.
- La rentabilidad y la capacidad financiera son cuestiones ineludibles en toda estrategia empresarial. La financiación del desarrollo debe efectuarse con la finalidad de tener ganancias y utilizarlas inteligentemente (para alentar al accionista, asegurar las inversiones necesarias para la expansión y distribuir equitativamente los frutos entre los equipos de la empresa).
- La imaginación y el espíritu de innovación (técnica, comercial y social) deben desarrollarse sin cesar para no quedar atrás.

3.5.1. Análisis de recursos actuales de la empresa

Se analizaron los siguientes factores que se consideran importantes para la planeación estratégica de la empresa.

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos financieros

- Recursos humanos: el personal de la empresa actual cuenta con las capacidades requeridas, sin embargo, se deberá incrementar el personal debido a la nueva estructura organizacional para lo cual deberá contratarse personal para los puestos sugeridos dentro de la estructura. También se deberá crear un programa de capacitación para el personal a todo nivel para contar con el personal calificado.
- Recursos materiales: el recurso material con que cuenta la empresa Sinco® es suficiente para la demanda que presentan hoy en día, sin embargo no es suficiente para satisfacer un incremento en la demanda que se presentará con la implementación de la planeación estratégica, por lo que habrá que adquirir nueva maquinaria, herramientas y equipo para la ampliación de la empresa, esto es importante para satisfacer la demanda y así lograr los objetivos empresariales.
- Recursos financieros: la empresa actualmente no cuenta con la capacidad financiera para la implementación de la planeación estratégica, se estima que la capacidad financiera se limita a la contratación de personal, pago de planilla, gastos administrativos, compra de equipo y suministros. Sin embargo, para la construcción y remodelación de las instalaciones, así como para el mercadeo de los servicios no cuenta con las suficientes finanzas para lo cual deberá recurrir a realizar un préstamo a una institución financiera.

3.5.2. Análisis de brechas

El propósito de este análisis consiste en llevar la evaluación de la realidad actual a los sueños del mañana.

- Recursos humanos: se contará con un gerente administrativo el cual coordinará con cada jefe de área el contar con personal idóneo dentro de la empresa, así mismo se realizará un programa de capacitación para poder tener personal calificado en cada área, se buscará la buena interrelación entre los departamentos para mantener un ambiente agradable de trabajo y lograr el trabajo en equipo.
- Recursos materiales: para la adquisición de nueva maquinaria y equipo se deberá realizar un análisis que permita evaluar y tomar la mejor decisión en cuanto a calidad, costo y funcionalidad, tomando en cuenta siempre el presupuesto de la empresa. La compra de maquinaria y equipo se realizará en orden de prioridades para lograr alcanzar las metas organizacionales.
- Recursos financieros: la empresa no cuenta actualmente con suficiente dinero para cumplir con todos los objetivos definidos en la planeación estratégica, por lo que se realizará un análisis de las diferentes opciones que presenten los bancos, así como la capacidad de la empresa para hacer efectivo los pagos en los períodos establecidos.

3.6. Desarrollo de los planes tácticos

A continuación se presenta el desarrollo de los planes tácticos para la implementación de la planeación estratégica en la empresa Sinco®.

Tabla III. **Desarrollo de Planes Tácticos**

Objetivos Estratégicos	Acción	Indicadores	Responsable	Meta
Reinvertir en el crecimiento de la compañía, en nuevos servicios o mejorando los actuales.	Aprobar e implantar una nueva estructura organizacional.	Contratación de nuevo personal	Gerente General	Si
	Establecer un sistema que permita la asignación adecuada de los recursos	Sistema de indicadores	Gerente General	Si
	Realizar un plan integral de la ampliación y remodelación de las instalaciones	adecuar espacios en función de la implementación	Gerente Administrativo	100%
	Completar acciones de la ampliación y remodelación de las instalaciones	Porcentaje de ejecución semanal de la obra planificada.	Gerente Administrativo	100%
Satisfacer las necesidades de los clientes prestando un servicio de calidad.	Elaborar planes de mejora del grado de satisfacción del cliente sobre los servicios	Realizar informe de resultados de la satisfacción del cliente	Jefe de Ventas	Si
Disponer de personal altamente calificado para poder brindar el mejor servicio posible, desarrollando una cultura organizacional en todos los niveles de la empresa.	Establecer políticas de definición, desarrollo y cumplimiento de objetivos	Definición y publicación de objetivos	Gerentes de Área	Si
	Definir responsabilidades en todos los ámbitos respecto al cumplimiento de objetivos	Definición de responsabilidades en función de objetivos del puesto	Gerentes de Área	Si
	Realizar análisis y seguimiento de la integración de los empleados hacia la nueva cultura organizacional.	Informe de resultados sobre la integración de los empleados hacia la nueva cultura organizacional.	Gerentes de Área	Si
Mejorar continuamente las condiciones de la empresa y la de los empleados para crear un ambiente agradable de trabajo.	Desarrollar un sistema de gestión de mantenimiento / inspecciones de equipo e instalaciones	Implementación del sistema	Gerente Administrativo	Si

Continuación de la tabla III.

Desarrollar y capacitar al personal de la empresa en todas las áreas, potenciando los valores de compromiso, calidad y servicio.	Evaluar el desempeño de los puestos de trabajo	Evaluar y publicar los criterios de medida de desempeño.	Gerente General	Si
	Formar a la empresa en todos los niveles de la empresa en la cultura de planeación estratégica	Sesiones de información - formación desarrolladas	Gerentes	100%
	Programa de capacitación	Evaluación de efectividad de la capacitación	Gerentes	Si
Mejorar la posición competitiva de la empresa.	Evaluar periódicamente el grado de consecución de los objetivos y cómo consecuencia de dicha evaluación ir adaptando el plan estratégico adecuadamente	Adaptaciones realizadas	Gerente General	100%
	Elaborar un plan de marketing que potencie la captación de nuevos clientes	Plan de marketing	Asesor experto en mercadotecnia	Si
	Garantizar el sitio Web con información actualizada, fiable y atractiva	Definición de indicadores tecnológicos que midan la página web.	Gerente General con la ayuda de asesor experto	Si

Fuente: elaboración propia. Junio 2010.

3.6.1. Descripción del servicio

Es importante definir los servicios que la empresa brinda así como el equipo que la empresa vende y que los miembros los conozcan para que ellos se encuentren más familiarizados con las actividades de la misma.

A continuación se realiza una descripción de los servicios de la empresa Sinco®.

Sinco® Servicios Integrados en Construcción, S.A., es una empresa que cuenta con 10 años de experiencia como distribuidor y comercializador de equipo de alquiler, venta y servicio para la construcción.

Durante este tiempo, hemos adquirido la experiencia necesaria para conocer perfectamente las necesidades de nuestros clientes, ya que sabemos la importancia que tiene cualquier empresa el contar con un proveedor de confianza, con capacidad de solucionar y proveer en todo momento el mejor servicio.

Dentro del alquiler y venta de equipo para la construcción se pueden mencionar los siguientes:

- Compactadoras tipo bailarina
- Plato compactador
- Doble rodo compactador
- Compresor de aire
- Demoledor neumático
- Demoledor eléctrico
- Generador eléctrico
- Generador soldador
- Bomba centrífuga
- Bomba sumergible
- Bomba para sólidos
- Torre de iluminación
- Flecha de señalización vial

- Mezcladora para concreto
- Cortadora para concreto y asfalto
- Vibrador para concreto

Dentro de los servicios brindados podemos mencionar:

- Compactación
- Demolición
- Generación
- Bombeo de Agua
- Iluminación y señalización
- Perforaciones en concreto

Las perforaciones en concreto es una de las actividades más fuertes que la empresa Sinco® realiza, por lo que podemos mencionar las siguientes:

- Ductos de A/C
- Tubería de aguas y drenajes
- Anclaje de estructuras
- Tubería eléctrica

Descripción de maquinaria liviana para la construcción:

Se presenta una breve descripción de la maquinaria liviana para la construcción que la empresa Sinco® distribuye.

- Vibradores a gasolina: máquina liviana que se utiliza comprimir el concreto con un peso operacional de 160 lbs., con fuerza centrífuga de 719 lbs.

Figura 6. **Máquina vibradora a gasolina**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

- Torre de iluminación: máquina liviana que se utiliza para la iluminación cuando trabajan en las obras de construcción por la noche que posee 4 lámparas de una altura máxima de 30 pies que cubre un área de iluminación de 3,000 a 4,000 mts. cuadrados con un peso operacional de 75 libras.

Figura 7. **Máquina torre de iluminación**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

- Rodo vibrador de doble cilindro: máquina liviana que se utiliza para compactar y aplanamiento de aéreas, calles, o carreteras, con un peso operacional de 2,204 lbs.

Figura 8. **Máquina rodo vibrador de doble cilindro**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

- Plato vibratorio: máquina liviana que se utiliza para compactar áreas pequeñas, con un peso operacional 150 libras.

Figura 9. **Máquina plato vibratorio**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

- Mezcladoras: máquina liviana que se utiliza para realizar la mezcla del concreto, con capacidad de producción de 4 metros por hora, con un peso operacional de 975 libras.

Figura 10. **Máquina mezcladora**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

- Compresor: máquina liviana que su función es tomar el aire, y comprimirlo en un espacio más pequeño para expulsar aire a presión a través de una o más mangueras de un diámetro de $\frac{3}{4}$ con un peso operacional de 1,965 lbs.

Figura 11. **Máquina compresor de aire**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

- Bomba de agua: máquina liviana que se utiliza para la extracción de líquidos de tanques o de inundaciones con un peso operacional de 163 libras.

Figura 12. **Máquina bomba de agua**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

- Compactadoras: máquina liviana que se utiliza especialmente para la compactación de suelos arenosos, sobre todo los que contienen pocas partículas finas, con un peso operacional de 163 libras.

Figura 13. **Máquina compactadora**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

- Cortadoras de concreto: máquina liviana que se utiliza para hacer cortes ya sea en concreto o en asfalto, con un peso operacional de 160 libras.

Figura 14. **Máquina cortadora de concreto**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

- Generadores eléctricos: máquina liviana que permiten, en las máquinas, la producción de una determinada fuerza o energía, con un peso operacional de 91 libras.

Figura 15. **Máquina generador eléctrico**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

- Martillo eléctrico: máquina liviana que se utiliza para la demolición de concreto con un espesor de 10 cms. Esta máquina tiene un peso operacional de 69 libras.

Figura 16. **Máquina martillo eléctrico**



Fuente: Sinco ® Servicios Integrados en Construcción, S.A. Octubre 2009.

3.6.2. Recursos necesarios

Este costo es lo que la empresa deberá invertir en la implementación de la planeación estratégica, esta inversión se utilizará en el transcurso del proyecto, en el cual la empresa generará ingresos y esto contribuirá a sufragar gastos.

3.6.3. Cronograma del proceso

En la tabla V se muestra el cronograma de las actividades que serán necesarias para llevar a cabo durante los primeros tres años.

Tabla IV. Recursos necesarios

Acción	Presupuesto	Fuente de Financiamiento
Adquisición de recurso humano, materiales y equipo	Q.550,000.00	Ingresos de la Empresa y Crédito Bancario
Organización de la empresa	Q. 40,000.00	Ingresos de la Empresa
Remodelación de las instalaciones	Q.250,000.00	Crédito Bancario
Programa de capacitación	Q. 50,000.00	Ingresos de la Empresa
Mejorar la imagen de la empresa	Q.125,000.00	Ingresos de la Empresa y Crédito Bancario
Trámites y gastos generales	Q. 35,000.00	Ingresos de la Empresa
TOTAL	Q.1,050,000.00	

Fuente: elaboración propia. Junio 2010.

Tabla V. Cronograma del proceso

Actividad	Primer Año				Segundo Año				Tercer Año			
	1er. Trim	2do. Trim	3er. Trim	4to. Trim	1er. Trim	2do. Trim	3er. Trim	4to. Trim	1er. Trim	2do. Trim	3er. Trim	4to. Trim
Remodelación de las Instalaciones												
Adquisición de recurso humano, materiales y equipo												
Organización de la empresa												
Establecimiento de cultura organizacional												
Programa de capacitación												
Mejoramiento de la imagen empresarial	Desde el inicio y debe ser continua											

Fuente: elaboración propia. Junio 2010.

3.6.4. Plan de comercialización

El plan de comercialización sirve para establecer los planes comerciales de la empresa para un periodo determinado, para la empresa Sinco® este plan se establecerá para dos años, en el cual se dará a conocer la empresa y los servicios que presta.

El mercado al cual se dirige la empresa Sinco® es el mercado de la construcción; a empresas constructoras, como a empresas de renta de maquinaria para la construcción a quienes se subarrendará la maquinaria.

Los objetivos de comercialización, deben definir los números y porcentajes en su comercialización.

Esto debería decirle lo que su comercialización debe estar haciendo para que la empresa crezca.

Objetivo

Determinar la importancia de implementar estrategias de mercado para aumentar la participación de mercado de la empresa Sinco®, comercializando sus productos y servicios.

Las estrategias de mercado son una herramienta que se utilizan para poder llevar a cabo el crecimiento de una empresa. El modelo que se utilizará para realizar el plan de comercialización será a través de las estrategias de mercado.

Tabla VI. **Contenido del plan de comercialización**

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Factor clave de comercialización:	Factores que deben tomarse en cuenta:	Aspectos de comercialización:	Combinación de Factores:
Calidad	Precios competitivos	Selección de mercado	Publicidad
Servicio	Políticas de descuento	Selección de canales de comercialización	Ferias de Construcción
Impacto			Catálogos de Ventas

Fuente: elaboración propia. Junio 2010.

Para llevar a cabo el modelo de las estrategias de mercado se plantea lo siguiente:

- Apoyo al área de ventas por medio de capacitación.
- Contratación de un asesor en mercadología para implementar las estrategias de mercado a nivel nacional.
- Se implementarán estrategias de mercado utilizando las cuatro P's de mercado.
 - Estrategia de precio. Con la que se definirá el precio de cada servicio.
 - Estrategia de producto y servicio. Este servirá para diseñar un servicio de calidad y atención al cliente.
 - Estrategia de distribución. Atendiendo al cliente en cualquier parte del país y en el momento en que se necesite el servicio.

- Estrategia de promoción. El objetivo es producir un comportamiento en el cual el cliente opte por contratar los servicios de la empresa.

3.7. Planeación de contingencias

El análisis micro y macroambiente desarrollado en el capítulo 2 proporciona un mapa vial útil para ayudar a identificar las áreas claves en la planeación de contingencias.

Deberá elaborarse un plan que responda inmediatamente a cualquier cambio o eventualidad que surja dentro de la planeación estratégica propuesta. Dentro de este plan de respuesta se debe contemplar los siguientes aspectos:

- Debe exponerse claramente porque se realizará un plan nuevo.
- Limitar las acciones de los objetivos o estrategias en específico de las que se harán cambios.
- Entrenar al personal que lo ejecutará.
- Evaluación del plan de contingencia propuesto.

4. IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Entrenamiento técnico

Un mundo globalizado exige de parte del sector productivo una mayor capacidad de adaptación a los cambios que ocurren. El dinamismo de los mercados pone a prueba la capacitación de las empresas a responder a las necesidades de mercados unificados y cada vez más demandantes.

Los empresarios enfrentan el reto de organizar sus unidades productivas de una forma flexible y capaces de seguir requerimientos de una clientela sin fronteras y muy diversas en sus preferencias. Lo cual deja clara la necesidad de poder contar con un recurso humano que responda a las exigencias de especialización de los mercados globales.

Frente a estos retos es necesaria la educación técnica para dar una respuesta rápida y de calidad a las demandas del mercado.

El entrenamiento técnico dentro de la empresa Sinco® estará dirigido al área de operaciones específicamente, el cual estará a cargo del Jefe de Operaciones tanto para el jefe de taller como para los mecánicos.

Las áreas a tomar en cuenta consistirán en las siguientes:

- Adecuado uso de equipo, herramientas y materiales.
- Preparación del lugar de trabajo

- Formación orientada a los conceptos técnicos básicos de la mecánica como: montaje, alineación de partes y buenas prácticas de seguridad industrial.
- Técnicas de resolución de problemas: que los especialistas se formen adecuadamente en la solución de problemas.
- Técnicas de selección de herramientas.
- Mantenimiento preventivo y correctivo.

El objetivo de este entrenamiento técnico es para garantizar la mano de obra calificada a través de la transferencia de conocimientos en áreas especializadas a su puesto de trabajo.

La calendarización del entrenamiento estará a cargo del jefe de operaciones incluyendo al personal de nuevo ingreso como al personal ya existente.

4.2. Programa de capacitación del personal

En todas las empresas hay situaciones que mejorar y que tienen que ver con el personal, sin embargo, algunas de esas situaciones se pueden solucionar con programas de capacitación. Para estar seguros de que una situación puede solucionarse capacitando al personal, es importante realizar el análisis de la misma, el cual ya ha sido realizado para la empresa Sinco®.

Al implementar la planeación estratégica es preciso estructurar y planear adecuadamente el programa de capacitación de la empresa, teniendo en

cuenta los diferentes componentes que permitan construir un esquema de trabajo alineado, coherente y participativo que atienda todas las necesidades de formación y entrenamiento identificados en el diagnóstico de necesidades de capacitación de la organización.

El programa de capacitación corresponde a la realidad que se espera concretar efectivamente en un determinado plazo y, por lo mismo debe estar vinculado a los recursos disponibles y las disponibilidades de la empresa.

El programa de capacitación se realizará cada seis meses ya que de esta manera será flexible y si aparece la necesidad de realizar cambios por diversas razones se harán de una forma más práctica.

4.2.1. Enfoque de las necesidades

Los gerentes deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requiera, cuando se necesite, quién los precise y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. La evaluación de las necesidades comienza con el análisis organizacional. El gerente y jefe de área deben establecer un contexto para la capacitación y decidir dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos de la empresa. Deben realizar un análisis de tareas para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades; y un análisis de personas para identificar quien debe recibir la capacitación.

Según el análisis realizado en el diagnóstico de las necesidades de capacitación se identificaron las siguientes áreas importantes para la

capacitación en la empresa Sinco® que se presentan tanto en la actualidad como al implementar la planeación estratégica.

- Servicio al cliente
- Toma de decisiones
- Planeación
- Análisis de problemas
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Seguridad industrial

4.2.2. Objetivo de la capacitación

Objetivo general

El principal objetivo del programa de capacitación de la empresa Sinco® es dotarla de un recurso humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de sus labores y así como consolidar las metas y cultura organizacional.

Objetivos específicos

- Productividad: incrementar el rendimiento y desempeño en las asignaciones laborales actuales de cada empleado.
- Calidad: elevar la calidad del servicio. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus

trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores en el trabajo.

- Planeación de los recursos humanos: La capacitación y desarrollo del empleado ayudará a la empresa y a sus necesidades futuras de personal.
- Salud y seguridad: la capacitación adecuada ayudará a prevenir accidentes laborales y un ambiente laboral seguro conducirá a actividades más estables por parte del empleado.
- Desarrollo personal: que los empleados adquieran conocimientos y habilidades y una mayor sensación de pertenencia y competencia laboral.

4.2.3. Ejecución de la capacitación

Preparar personal calificado es una actividad continua. El problema de la escasez de persona, con las habilidades requeridas puede solucionarse por medio del programa de capacitación, tanto en las áreas técnicas, como en el conocimiento de los procesos, pero tales esfuerzos casi siempre se minimizarán, lo que hace que la solución cambie constantemente.

Para la ejecución de la capacitación se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la empresa: la capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas en el capítulo 2 inciso 2.3.

- Calidad del material de capacitación presentado: ya que se busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
- Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa: se recomienda que los jefes y supervisores participen de manera efectiva en la ejecución del programa.
- Calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y la capacitación de los capacitadores. Estos deberán reunir las siguientes cualidades personales.
 - Relaciones humanas
 - Motivación
 - Raciocinio
 - Capacidades didácticas
 - Facilidad de exponer
 - Conocimiento de la especialidad
- Calidad de los participantes: los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los participantes, en función de la forma y el contenido del programa de los objetivos de la capacitación, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas.

El siguiente formato será utilizado para el ordenamiento de la capacitación.

Tabla VII. **Formato para programa de capacitación**

Nombre del curso	Tipo de capacitación	Lugar de la capacitación	Mes de Ejecución	Perfil del Participante	No. De Participantes

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

Los espacios deberán llenarse de la siguiente manera:

Tipo de capacitación

- Seminario
- Taller
- Capacitación en el trabajo
- Curso presencial
- Métodos audiovisuales
- Otro

Lugar de capacitación

- Interno
- Externo

Perfil del participante

- Directivo
- Administrativo
- Ventas
- Operativo

Para la ejecución de cada curso de capacitación deberá llenarse el formulario siguiente, el cuál será llenado por el gerente administrativo o el jefe de área encargado.

Tabla VIII. **Formulario de capacitación**

FORMULARIO DE CAPACITACION	
Código del curso	
Nombre del curso	
Requisitos de ingreso (si los hay)	
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
Número de Participantes	
Duración	
Lugar de realización	
Metodología	
Contenido	
Observaciones	

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

4.2.4. Evaluación de la capacitación

La evaluación es un proceso que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. En esta fase se permitirá conocer en qué medida se ha logrado cumplir con los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Se evaluarán tanto el programa como a los participantes, con la finalidad de conocer tanto los logros como las deficiencias y de esta manera considerarlos y/o corregirlos.

Se evaluará la calidad de la capacitación la cuál servirá para conocer la opinión de los participantes en los cursos de capacitación que se impartan por instructores internos o externos según lo requiera el caso, con el único propósito de que estos sean mejorados en caso de encontrar deficiencias en su desarrollo. Los formatos utilizados se presentan a continuación.

Tabla IX. **Formato para evaluar al instructor**

Nombre del Instructor:
Nombre del Curso:
Fecha:
Modo de Evaluación
1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Excelente

Escriba una X según su criterio.

		1	2	3	4
1	¿Presentó los objetivos al inicio del curso y lo que se esperaba a la finalización del mismo?				
2	¿Fue respetado el programa establecido, así como los horarios del curso?				
3	¿Demostró el instructor en todo momento que dominaba los temas del curso?				
4	¿La actitud del instructor fue siempre positiva y de enseñanza para que se comprendieran los temas impartidos?				
5	¿Demostró el instructor en todo momento educación y respeto hacia los participantes?				
6	¿Se entregaron materiales completos al inicio del programa de los cursos?				
7	¿Los materiales entregados por el instructor fueron útiles y de buena calidad (Folleto, prácticas y manuales)?				

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

Tabla X. **Formato de evaluación de las instalaciones**

Modo de evaluación				
1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Excelente				

Escriba una X en el número según su criterio.

		1	2	3	4
1	¿El salón presentaba las condiciones adecuadas de iluminación, higiene, espacio y ventilación adecuada?				
2	¿Se contó con equipo adecuado y en buenas condiciones para el desarrollo del curso (cañonera, computadora, audiovisuales, etc.)?				
3	¿Facilidad de acceso a servicios sanitarios?				
4	¿Acceso a comida y bebidas para los recesos?				

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

Tabla XI. **Formato para evaluar el programa de capacitación**

Modo de evaluación				
1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Excelente				

Escriba una X en el número según su criterio.

		1	2	3	4
1	¿Con lo que acaba de aprender considera que tendrá un mejor desempeño en su puesto de trabajo?				
2	¿Los temas del programa de capacitación le parecieron interesantes y útiles para su trabajo?				

Continuación de la tabla XI.

3	¿En general cómo calificaría la metodología del curso (dinámico, conferencias, talleres, ejercicios)?				
4	¿Cree que el contenido de la capacitación le parece adecuado para la aplicación inmediata en el puesto que desempeña?				
5	¿Podríamos saber cuál es su evaluación general de la capacitación recibida?				

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

4.3. Descripción de puestos de trabajo

La descripción de puestos es un documento que servirá a la empresa Sinco® para tener información sobre las responsabilidades y deberes de cada puesto dentro de la empresa.

A través de la descripción de puestos se conseguirá ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones.

4.3.1. Objetivo principal

Definir y describir las responsabilidades del empleado y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama, además de servir de herramienta para el análisis de las funciones de cada puesto.

4.3.2. Objetivos específicos

- Que los empleados conozcan las responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo.
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas.
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la empresa tienen un responsable.

4.3.3. Descripción de puestos

A continuación se presenta la descripción de puestos del organigrama propuesto.

4.3.3.1. Gerente General

Es la persona que tiene la responsabilidad y la tarea de guiar a los demás miembros de la empresa, de ejecutar y dar las órdenes y de lograr que las cosas se hagan para que la empresa logre alcanzar los objetivos y cumplir con la misión. Debe trabajar siempre a favor de la productividad, satisfacer y mantener una cordial relación con los empleados.

A continuación se presenta la descripción de puesto del Gerente General.

Figura 17. Descripción de puesto Gerente General

Descripción de puesto	
Nombre del puesto:	Gerente General
Propósito general	
Su función principal es estar al frente de la gestión de la empresa, el gerente con independencia de las otras personas, que contribuyen en sus tareas o en quien tenga delegadas determinadas funciones es el que dirige la empresa.	
Atribuciones principales del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamiento estratégico de las actividades 2. Representación legal de la empresa 3. Dirigir las actividades generales de la empresa 4. Contratación del personal administrativo 5. Aprobación de presupuestos e inversiones 6. Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa 7. Control y aprobación de inversiones de la empresa 8. Dirigir a la empresa en la marcha del negocio 9. Autorizar órdenes de compra 	
Relaciones del puesto	
Internas	Externas
Con todo el personal	Clientes y proveedores
Perfil del puesto	
Escolaridad:	Graduado universitario en administración o carrera afín
Experiencia:	6 años en puesto similar
Edad:	30 - 40 años
Salario:	Q16,000.00
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar en equipo • Objetivo • Actitud de líder • Don de mando • Iniciativa propia • Capacidad en la toma de decisiones y comunicación • Integridad moral y ética • Capacidad de análisis y de síntesis 	

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

4.3.3.2. Gerente Administrativo

El Gerente Administrativo apoya al Gerente General en todas las tareas administrativas, controla y administra todas las actividades administrativas de la empresa, es la segunda persona al mando de la empresa Sinco®.

Figura 18. Descripción de puesto Gerente Administrativo

Descripción de puesto	
Nombre del puesto:	Gerente administrativo
Propósito general	
Su función principal es colaborar con el Gerente General con todas las gestiones de la empresa, representarlo en las situaciones en las que éste no se encuentre, y atender todo lo administrativo en la empresa.	
Jefe inmediato	Gerente General
Atribuciones principales del puesto	
<ol style="list-style-type: none">1. Asesorar al Gerente General en asuntos jurídicos y administrativos que interesen a la misma.2. Ejercer la representación de la empresa en los procesos en que esta sea parte o tenga interés.3. Resolver las consultas que formulen los trabajadores de la entidad o los particulares, sobre las funciones constitucionales y legales de la misma4. Elaborar los contratos y convenios que deba celebrar la empresa5. Seleccionar, contratar y entrenar personal administrativo calificado para implementar estas políticas, normas y metas.6. Revisar periódicamente el potencial de la empresa para ingresar o ampliarse a nuevos mercados tales como: ventas7. Hacer cheques frecuentes de todos los departamentos para determinar un desempeño apropiado de todos los puestos de la organización8. Resolver los conflictos que surjan dentro de la empresa9. Levantar actas laborales10. Vigilar que el personal cumpla con las políticas de la empresa11. Elaborar y redactar informes requeridos correspondientes al área.12. Elaborar propuestas para la mejora de las actividades de la Gerencia.	

Continuación de la figura 18.

Relaciones del puesto	
Internas	Externas
Con todo el personal	Clientes y proveedores
Perfil del puesto	
Escolaridad:	Graduado universitario en administración o carrera afín
Experiencia:	6 años en puesto similar
Edad:	30 - 40 años
Salario:	Q10,000.00
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Acostumbrado a trabajar en equipo • Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad • Liderazgo • Capacidad de organización • Capacidad para coordinar grupos de trabajo • Capacidad en la toma de decisiones • Actitudes positivas en las relaciones interpersonales • Capacidad de análisis y de síntesis • Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos 	

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

4.3.3.3. Asistente administrativo

Es la persona que se encarga de ejecutar los procesos administrativos del área, aplica normas y procedimientos definidos, sirve de apoyo principalmente al Gerente Administrativo y a todas las áreas de la empresa, debido a que tiene a su cargo atender a todos los clientes de la empresa y de presentar una buena imagen de la misma. Se presenta la descripción de puesto en la figura 19.

Figura 19. Descripción de puesto Asistente Administrativo

Descripción de puesto	
Nombre del puesto:	Asistente administrativo
Propósito general	
Asiste y brinda apoyo al Gerente Administrativo en todo lo relacionado al área, realiza la atención telefónica y personalizada de los clientes de la empresa, es responsable de la recepción y de la coordinación de la compra de materiales de oficina.	
Jefe inmediato	Gerente administrativo
Atribuciones principales del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir en la organización y realización de tareas administrativas del área. 2. Llevar la organización de la correspondencia de la empresa. 3. Redactar documentación del área administrativa 4. Atender a los clientes internos y externos. 5. Colaborar en la redacción de informes administrativos 6. Colaborar en el control interno de la asistencia del personal 7. Atender al aprovisionamiento de materiales y elementos necesarios para satisfacer las necesidades de la Gerencia y proceder a su suministro 8. Responsable de la presentación y limpieza del área de recepción 9. Colaborar cuando sea necesario a los demás jefes de área. 10. Coordinar el trabajo del mensajero 	
Relaciones del puesto	
Internas	Externas
Con todo el personal	Clientes y proveedores
Perfil del puesto	
Escolaridad:	Secretaria bilingüe con estudios universitarios en administración o carrera afín
Experiencia:	3 años
Edad:	24 - 30 años
Salario:	Q3,000.00

Continuación de la figura 19.

Habilidades y aptitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de responsabilidad • Trabajo en equipo y cooperación • Buenas relaciones interpersonales • Proactiva • Excelente presentación • Organizada • Acostumbrada a trabajar bajo presión

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

4.3.3.4. Jefe de operaciones

Es el responsable de las operaciones de la empresa, de tomar las decisiones operativas, de llevar el control de su área para servir a los clientes con eficiencia y productividad y así obtener la satisfacción del cliente. Se presenta la descripción de puesto en la figura 20.

Figura 20. **Descripción de puesto jefe de operaciones**

Descripción de puesto	
Nombre del puesto:	Jefe de operaciones
Propósito general	
Su función principal es la de llevar el control de todas las operaciones que se realizan en la empresa, es el responsable de que los servicios se brinden con puntualidad, eficiencia y calidad.	
Jefe inmediato	Gerente administrativo

Continuación de la figura 20.

Atribuciones principales del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión de personal del área operativa 2. Contratación de personal 3. Capacitación de personal 4. Compras de repuestos y suministros 5. Manejo de caja chica del área 6. Realización de cotizaciones 7. Realización de pagos a personas subcontratadas 8. Visitas de campo 9. Atención al cliente 10. Elaboración de planes de mantenimiento preventivo y correctivo a maquinaria 11. Elaboración de reportes a Gerencia General 12. Reuniones con jefes de áreas para solución de problemas 	
Relaciones del puesto	
Internas	Externas
Con todo el personal	Clientes y proveedores
Perfil del puesto	
Escolaridad:	Ingeniero civil o mecánico
Experiencia:	5 años en puesto similar y conocimientos en el área de la construcción
Edad:	28 - 40 años
Salario:	Q8,000.00
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de responsabilidad • Liderazgo • Buenas relaciones interpersonales • Proactivo • Capacidad en la toma de decisiones • Acostumbrado a trabajar bajo presión • Capacidad de análisis y de síntesis 	

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

4.3.3.5. Jefe de ventas

El jefe de ventas es la persona encargada de las oportunidades de negocios de la empresa, de llevar el control de la fuerza de ventas, del desarrollo de presupuestos en su área y de la relación con los clientes, así como desarrollar las estrategias de ventas.

A continuación se presentan las funciones para este puesto.

Figura 21. Descripción de puesto Jefe de Ventas

Descripción de puesto	
Nombre del puesto:	Jefe de ventas
Propósito general	
El jefe de ventas cumplirá con sus deberes dentro de un esquema de los objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado, monitorear el ambiente y el público de la compañía.	
Jefe inmediato	Gerente administrativo
Atribuciones principales del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación y presupuesto de ventas 2. Determinación de tamaño y estructura de la organización de ventas 3. Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas 4. Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las metas de ventas 5. Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas 6. Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades 7. Medición y evaluación del desempeño del personal de ventas 8. Cierre de negociaciones 9. Monitoreo del ámbito de comercialización 	
Relaciones del puesto	
Internas	Externas
Con todo el personal	Clientes y proveedores

Continuación de la figura 21.

Perfil del puesto	
Escolaridad:	Estudios Universitarios en administración o carrera afín
Experiencia:	3 años
Edad:	28 - 35 años
Salario:	Q8,000.00
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none">• Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad• Respuesta a la demanda del cliente• Actitudes positivas en las relaciones con los clientes• Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos• Capacidad de toma de decisiones y liderazgo• Productividad	

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

4.3.3.6. Jefe de taller

El Jefe de taller es el encargado de dirigir el equipo de mecánicos de la empresa, asegurándose que las reparaciones y mantenimientos en el área se realicen de forma correcta y eficiente, así como de mantener un alto nivel de satisfacción al cliente, es el encargado de diagnosticar y reparar problemas poco comunes y de llevar la organización y el control del taller.

A continuación se presenta la descripción de éste puesto.

Figura 22. Descripción de puesto Jefe de Taller

Descripción de puesto	
Nombre del puesto:	Jefe de taller
Propósito general	
Su función principal es la de llevar el control de todo el equipo, herramientas y maquinaria del taller, así como de la conservación de los mismos.	
Jefe inmediato	Jefe de operaciones
Atribuciones principales del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar el inventario completo del taller. 2. Apoyar en las tareas de mantenimiento a todo el equipo, herramientas y maquinaria que se encuentren en su área. 3. Recibir todos los vehículos, maquinaria y equipo para su revisión. 4. Apoyar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria. 5. Realizar periódicamente los ajustes de frenos, afinación, cambio de aceite, etc. De los vehículos de la empresa. 6. Realizar las requisiciones de materiales al Jefe de Operaciones de herramientas para el taller. 7. Llevar el control de entradas y salidas de repuestos en el taller. 8. Coordinar el trabajo del taller con el Jefe de Operaciones. 9. Supervisar el trabajo de los mecánicos 10. Distribuir el trabajo entre los mecánicos del taller. 11. Seguimiento de los planes de mantenimiento. 	
Relaciones del puesto	
Internas	Externas
Con todo el personal	Clientes
Perfil del puesto	
Escolaridad:	Título de mecánico con estudios en motores diesel y gasolina
Experiencia:	3 años
Edad:	24 - 35 años
Salario:	Q3,500.00

Continuación de la figura 22.

Habilidades y aptitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de responsabilidad, ordenado y puntual. • Trabajo en equipo y cooperación, proactivo • Buenas relaciones interpersonales

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

4.3.3.7. Vendedor

Es la persona dentro de la empresa que se encarga de ofrecer los servicios que brinda de una manera adecuada, así como de mantener y aumentar la cartera de clientes de forma satisfactoria.

Figura 23. **Descripción de puesto Vendedor**

Descripción de puesto	
Nombre del Puesto:	Vendedor
Propósito general	
Su función principal es la de aumentar el número y calidad de los clientes para la empresa así como de solucionar los problemas que puedan existir con respecto a ellos, atender las necesidades comerciales con los clientes; además efectuar cobranzas.	
Jefe Inmediato	Jefe de ventas
Atribuciones principales del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener y aumentar el número de la cartera de clientes para la empresa. 2. Visitar clientes potenciales 3. Presentar informes de ventas al jefe de ventas 4. Cumplir con la metas de ventas 5. Atender los problemas que se presentan con sus clientes y darle una pronta solución. 6. Realizar cobros en cuotas atrasadas y no canceladas 	

Continuación de la figura 23.

Relaciones del puesto	
Internas	Externas
Con todo el personal	Clientes
Perfil del puesto	
Escolaridad:	Estudios universitarios en Admón. ventas comercialización
Experiencia:	3 años en ventas y conocimientos en el área de la construcción
Edad:	25 - 35 años
Salario:	Q.3000 + comisiones
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de palabra • Excelente presentación • Proactivo • Buenas relaciones interpersonales • Poder de convencimiento • Acostumbrado a trabajar de presión • Organizado • Puntual • Responsable 	

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

4.3.3.8. Mecánico

La función del mecánico es muy importante para la empresa debido a que esta persona es la encargada de mantener en óptimas condiciones los vehículos y la maquinaria de la empresa.

A continuación se presenta la descripción de puesto del mecánico.

Figura 24. Descripción de puesto Mecánico

Descripción de puesto	
Nombre del Puesto:	Mecánico
Propósito general	
Su función principal es llevar a cabo las revisiones, reparaciones y limpieza mecánica de los vehículos, maquinas y equipo de la empresa.	
Jefe inmediato	Jefe de taller
Atribuciones Principales del Puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las tareas de mantenimiento a los vehículos y maquinaria asignadas. 2. Realizar las tareas de reparación a los vehículos y maquinaria. 3. Identificar y resolver los problemas que surjan en el curso de su trabajo. 4. Seguir los planes de mantenimiento diseñados a corto, mediano y largo plazo. 5. Cumplir con la normativa de seguridad establecida. 6. Solicitar repuestos, insumos, equipo y herramientas para la realización de sus tareas al Jefe de taller. 7. Limpieza y mantenimiento de su área de trabajo. 8. Garantizar el funcionamiento satisfactorio de las reparaciones o mantenimientos realizados. 	
Relaciones del puesto	
Internas	Externas
Con todo el personal	Clientes
Perfil del puesto	
Escolaridad:	Perito en Mecánica
Experiencia:	3 años
Edad:	24 - 30 años
Salario:	Q3.000,00
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de responsabilidad • Trabajo en equipo y cooperación • Organizado • Orientación al cliente • Proactivo • Acostumbrado a trabajar bajo presión 	

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

4.3.3.9. Mensajero

Es la persona que colabora con la asistente administrativa de llevar y traer toda la papelería concerniente de la empresa.

Figura 25. Descripción de puesto Mensajero

Descripción de puesto	
Nombre del Puesto:	Mensajero
Propósito general	
Su función principal es de llevar y traer documentos importantes, así como de comprar los repuestos e insumos necesarios lo más pronto posible y cualquier otra actividad importante en cuanto a mensajería.	
Jefe inmediato	Asistente administrativo
Atribuciones principales del puesto	
<ol style="list-style-type: none">1. Compra de repuestos.2. Pagos de recibos de la empresa3. Pago de planilla del I.G.S.S.4. Cobros a clientes5. Elaborar contraseñas de pago	
Relaciones del puesto	
Internas	Externas
Con todo el personal	Clientes y proveedores
Perfil del puesto	
Escolaridad:	Diversificado
Experiencia:	3 años
Licencia:	Tipo A y de moto
Edad:	25 - 30 años
Salario:	Q2,000.00

Continuación de la figura 25.

Habilidades y aptitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Conocimiento del área urbana • Buena expresión oral • Responsable • Puntualidad • Buenas relaciones interpersonales

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

4.3.3.10. Guardián

Es la persona de confianza de la empresa debido a que es el responsable de cuidar de las instalaciones y de velar porque todo en ella se encuentre en buen estado.

A continuación se describen las funciones para este puesto.

Figura 26. **Descripción de puesto Guardián**

Descripción de puesto	
Nombre del Puesto:	Guardián
Propósito general	
Es responsable ante el Gerente del mantenimiento de las instalaciones y de preservar la maquinaria, equipo y herramientas de trabajo, velar por el estado de los vehículos y de cualquier objeto que se encuentre en la empresa.	
Jefe inmediato	Asistente administrativo
Atribuciones principales del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar diariamente que todo se encuentre en orden mediante un check list elaborado por la asistente administrativa. 2. Limpieza personal y del área de trabajo 	

Continuación de la figura 26.

3. Realizar los requerimientos necesarios para darle el mantenimiento a las instalaciones. 4. Reportar cualquier anomalía inmediatamente a la asistente administrativa o al Gerente General.	
Relaciones del puesto	
Internas	Externas
Con todo el personal	Ninguna
Perfil del puesto	
Escolaridad:	Educación Básica
Experiencia:	5 años
Edad:	30-45 años
Salario:	Q2,500.00
Habilidades y aptitudes	
<ul style="list-style-type: none"> • Con Iniciativa y responsable • Buena expresión oral • Confiable • Buenas relaciones interpersonales 	

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

4.4. Rediseño de los principales procesos organizacionales

Este proceso tiene como finalidad que los futuros responsables de los procesos organizacionales, con el apoyo de los jefes de cada área y con la asesoría de expertos analicen la situación de los procesos organizacionales, propongan para su revisión al Gerente General y Gerente Administrativo de Sinco®, el rediseño de tales procesos y de ser aprobados los implementen.

Dentro de estos procesos administrativos se encuentran:

- Compras, almacenamiento y distribución
- Inventarios

- Contratación
- Políticas Administrativas
- Operaciones
- Ventas
- Contabilidad

4.5. Plan de *marketing* de los productos y servicios

El plan de *marketing* es muy importante para el crecimiento de la empresa ya que por medio de este la empresa se dará a conocer en el mercado.

Este plan se aplicará a los servicios que actualmente presta la empresa, cubriendo un periodo de un año el cual formará parte del presupuesto anual. El plan se proyecta de forma anual para que permita describir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pueden pasar por alto en el diario vivir de la empresa.

4.5.1. Publicidad

La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance con el objetivo de persuadir o recordar a un grupo específico sobre los productos o servicios y de atraer a los clientes.

Es importante que la empresa Sinco® se dé a conocer al mercado de la construcción, los principales objetivos para la publicidad de la empresa son los siguientes:

- Dar a conocer los servicios y productos que brinda la empresa.
- Mantener proporcionalmente la cuota de mercado actual. El objetivo es que si el mercado crece, la empresa crezca en la misma proporción.

- Facilitar la gestión del equipo de ventas.
- Atraer nuevos clientes.

Se utilizarán varios medios para la publicidad de la empresa para lo cual se debe contratar a una empresa de publicidad que diseñe la imagen de la misma. Los medios que se utilizarán son periódicos, revistas y vallas publicitarias.

4.5.2. Promoción

Es una técnica de persuasión individual que se usa para motivar al cliente a adquirir el servicio.

La promoción de ventas comprende actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al producto o servicio de la empresa en el mercado. Las actividades de promoción que se utilizarán para la empresa Sinco® son: descuentos en los servicios y presentación en ferias de la construcción.

4.5.3. Fuerza de ventas

Es un tipo de promoción de persuasión personal a fin de llevar el servicio en forma directa al cliente.

La fuerza de venta estará capacitada para comercializar cualquier producto o servicio de la empresa a efecto de alcanzar una mayor participación de mercado.

Realizar monitoreo permanente de las acciones de las fuerzas de ventas que utiliza los canales de comercialización. Se deberán establecer procedimientos uniformes de venta a través del programa de capacitación.

La fuerza de ventas deberá utilizar presentaciones, así como participar en las ferias y convenciones de la construcción.

4.5.4. Relaciones públicas

Es la técnica usada para proyectar su imagen. Constituyen decisiones y actividades de relaciones públicas todas las destinadas a mejorar y mantener las relaciones de la organización empresarial con conjuntos de personas tales como sus empleados, los clientes, los dirigentes y las autoridades.

Con el propósito de mejorar y ampliar la buena comunicación con los clientes se debe iniciar un acercamiento en el cual se establezca una relación de confianza entre la empresa y el cliente, las relaciones públicas van desde la realización gratuita de actividades culturales: eventos, publicaciones y seminarios.

5. SEGUIMIENTO

5.1. Monitoreo de las estrategias planteadas

Es importante realizar la evaluación del avance de cada estrategia, para determinar si se está cumpliendo con lo planeado para poder establecer si se sigue de la forma que se ha planeado o habrá que realizar algún cambio.

Una vez implementada la estrategia los gerentes deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias de la empresa existentes o para sugerir cambios.

El gerente deberá hacerse las siguientes preguntas para el control estratégico:

- ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ¿Se están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos
- Evaluación del desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

5.1.1. Avance en los planes

Debemos determinar en qué punto de los planes estratégicos se encuentra la empresa por eso es importante revisar las estrategias que se plantearon.

- Se analizará el comportamiento del personal dentro de la empresa por medio de la evaluación de desempeño y resultados para determinar cómo se ha ido integrando éste dentro del proceso de la planeación.
- La contratación del personal para según la nueva estructura organizacional tomará tres meses como mínimo para que se tenga un periodo de seis meses incluida la integración del nuevo personal y se afinen detalles e imprevistos.
- Se tomará un periodo de cuatro meses para rediseñar las instalaciones para adecuar al nuevo personal dentro de la empresa, así como adquirir el mobiliario y equipo para las oficinas.
- La capacitación del personal se realizará tanto al personal ya existente dentro de la empresa como al personal de nuevo ingreso para que la planeación estratégica sea un proceso integral.
- Se analizará el incremento de la cartera de clientes tomando en cuenta el número de clientes actual, comparándolo con el número de clientes por trimestre a partir del inicio de la planeación.
- La satisfacción del servicio por los clientes se medirá por medio de la permanencia de los clientes con la empresa, así como con el incremento

en la cartera de clientes y esto se verá reflejado con el crecimiento de la empresa.

5.1.2. Monitoreo del cumplimiento de objetivos

Con el monitoreo del cumplimiento de objetivos se pretende optimizar los procesos a través del aprendizaje en los éxitos o fracasos, al comparar lo realizado con lo planeado, por ello, el gerente y los jefes de departamento tendrán la tarea de revisar constantemente el desarrollo de los objetivos que les corresponde desarrollar, verificando si se está trabajando en ello y si se realiza según lo planeado.

Se deberá establecer si es preciso mejorar o implementar mejoras en los planes para el cumplimiento de los objetivos.

5.2. Planes de evaluación

- Evaluación de las estrategias

Para la realización de cada estrategia planteada se necesita tiempo, dinero y personas, así como otros elementos, los cuales se deben prever para evitar que hagan falta en el desarrollo de la planeación estratégica.

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

La detección de mejoras la realizará la persona que le corresponda en cualquier momento sin esperar fecha de evaluación, esto con el fin de ahorrar recursos y lograr mayores avances en el desarrollo de la planeación estratégica.

Las estrategias deberán ser evaluadas por sus respectivos responsables, reportándolas en un informe trimestral, junto con las mejoras a implementarse.

- Evaluación de los objetivos

Conforme se avance en el desarrollo de los objetivos estratégicos, se verán las mejoras en la empresa. Estas mejoras se evaluarán trimestralmente para determinar cuánto se ha aportado a la empresa.

Los gerentes serán los responsables de analizar el cumplimiento de los objetivos e indicar si se está logrando los resultados deseados. Dentro de un informe que se deberá realizar trimestralmente se reportarán los impactos positivos y negativos observados en la empresa. Cada gerente deberá analizar el cumplimiento de los objetivos asignados según su propio criterio.

- Evaluación de los planes de acción

Para realizar la evaluación de los planes estratégicos es necesario analizarlos cada uno y verificar si se está cumpliendo con cada una de las metas, el responsable de cada plan determinará si se está logrando la meta o si habrá que realizar alguna acción para corregirlos.

5.3. Evaluación de desempeño

Para poder determinar el desempeño de los empleados dentro de sus puestos de trabajo se hará uso de la herramienta de evaluación del desempeño, la cual servirá de retroalimentación para ver cuáles son los puntos débiles del empleado, así mismo para tomar decisiones de ubicación, remuneración, ascensos, etc.

La evaluación se realizará cada seis meses. El personal responsable de realizar las evaluaciones y de calificar el desempeño laboral deberá hacerlo dentro de los quince días hábiles siguientes al vencimiento del período a calificar.

Pasos en la evaluación del desempeño:

- 1ro. Definir el puesto. Se utilizará la descripción de puestos para asegurarse que el evaluador y el empleado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- 2do. Evaluación de desempeño. Se comparará el rendimiento real de los colaboradores con los criterios de desempeño.
- 3ro. Retroalimentación. Se analizará el desempeño y progreso de los colaboradores a fin de hacer planes de capacitación.

Se diseñó el siguiente formato de evaluación del desempeño para los empleados de la empresa Sinco®, el cual deberá realizarlo cada jefe inmediato a su personal.

Figura 27. Formato de Evaluación del Desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

	FECHA:
JEFE INMEDIATO	
AREA	
NOMBRE DEL EMPLEADO	
NOMBRE DEL PUESTO	

INSTRUCCIONES

Marque con una X la opción que mejor refleje la forma de actuar del empleado que será evaluado.

1	EXCELENTE (Logra resultado por arriba de lo esperado)
2	BUENO (Logra los resultados esperados)
3	REGULAR (Por lo general logra los resultados esperados)
4	INSUFICIENTE (Esta por debajo de los resultados esperados)
NA	NO APLICA (Cuando no aplica a las actividades del puesto)

		1	2	3	4	NA
1	Puntualidad en su horario de trabajo					
2	Le gusta trabajar en equipo					
3	Se adapta a cambios rápidamente					
4	Aprende fácilmente nuevas técnicas para realizar trabajo					
5	Sigue Instrucciones					
6	Utiliza correctamente los equipos y herramientas de trabajo					
7	Atiende con gusto las ordenes de sus superiores					
8	Es responsable en todas las actividades de su puesto					
9	Demuestra seguridad al hacer su trabajo					
10	Cambia lo que normalmente hace cuando alguien se lo pide sin malestar					
11	Participa con regularidad en actividades organizadas por la empresa					
12	Es proactivo para atender otra actividad que normalmente no hace					
13	Conoce temas a fines al equipo y herramientas que normalmente utiliza					
14	Reconoce sus errores					
15	Tiene conocimiento para dar mantenimiento a la herramienta y equipo					
16	Casi nunca se equivoca al hacer su trabajo					
17	Es colaborador con sus superiores y compañeros					

Continuación de la figura 27.

18	Asistencia					
19	Demuestra interés en todas las actividades de su puesto					
20	Atiende con amabilidad a los clientes					

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

CONCLUSIONES

1. La planeación estratégica permitirá a la empresa Sinco® incrementar su participación en el mercado de la construcción, permitirá ser una empresa mejor organizada, mejorar su imagen y tener un mejor servicio hacia los clientes.
2. Según el análisis realizado a la empresa Sinco® se pudo observar que cuenta con grandes oportunidades en el sector de la construcción, mercado en el que se desenvuelve, debido a que es un sector que se encuentra en movimiento constante.
3. Con el establecimiento de los objetivos la empresa sabrá hacia dónde dirigirse y facilitará la toma de decisiones para los gerentes.
4. La cultura organizacional proporciona el contexto social en y a través de la cual se desarrolla el trabajo, por lo que se diseñó una misión, visión y valores en la cual se requiere la participación de todos los miembros de la empresa, que conozcan su contenido para orientar sus actividades hacia esta cultura.
5. Se diseñó una estructura organizacional que contribuirá a responder con los procesos que se implementen y que permitirá el trabajo en equipo, para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

6. Los valores se definieron por consenso entre los trabajadores con los cuales se identifican, estos valores deben fomentarse y se debe incentivar a los empleados para su cumplimiento.

7. El diseño de las estrategias se realizó tomando en cuenta la capacidad de la empresa Sinco®, para lograr los objetivos planteados con el fin de que éstas sean lo más realista posible.

RECOMENDACIONES

1. Es importante al iniciar el proceso de la planeación estratégica informar a los empleados del objetivo de llevarla a cabo para que sea un proceso positivo y motivarlos a que colaboren.
2. Realizar una evaluación de la cultura organizacional para tener información antes y después de la planeación estratégica.
3. La visión, misión y filosofía operativa deben darse a conocer a todo el personal, por ello deben colocarse en lugares estratégicos para que los puedan ver.
4. Para el logro de los objetivos se debe involucrar a todo el personal, revisar continuamente que se están cumpliendo y realizar su evaluación.
5. Es importante que en cada puesto de trabajo se den a conocer sus funciones para que tengan claro cada una de sus responsabilidades y no existan conflictos a la hora de evaluarlos.
6. Impartir los cursos de capacitación según lo programado, para contar con el personal idóneo que agregue valor a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. DESSLER, Gary, *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. 700 p.
2. GOODRSTEN, Leonard, et al. *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, 1998. 350 p.
3. KOONTZ Harold; HEINZ, Wehrich. *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill, 1994. 553 p.
4. TOMPSON, Arthur; STRICKLAND III, A. J. *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill, 2004. 304 p.
5. EVOLI, Jeftee. *Planeación estratégica*. [en línea www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml] [Consulta: 20 de mayo 2010].
6. DAVID, Fred R. *La planeación estratégica*. [en línea www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/] [Consulta: 3 de abril 2010].