

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Análisis de planeación estratégica en Gasolinera TXC, S.A. en Salamá B.V.

(Tesis de Licenciatura)

César Augusto García Mayén

Guatemala, agosto 2016

Análisis de planeación estratégica en Gasolinera TXC, S.A. en Salamá B.V.

(Tesis de Licenciatura)

César Augusto García Mayén

Msc. Juan Alberto Calán Vázquez, (**Asesor**)

Lcda. Dinora Morales de López, (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Msc. Omar Alexander Aldana Portillo

Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.ADM.-PS.042-2016
SEDE ZACAPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 28 DE JULIO DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Juan Alberto Calán Vásquez
Revisora: Licenciada Dinora Morales de López
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Análisis de planeación estratégica en Gasolinera TXC, S.A. en Salamá B.V."

Presentada por: César Augusto García Mayén

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado


M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



Nombre completo del tutor: Juan Alberto Calán Vásquez
Título: Informática y Administración de Negocios
Colegiado No: 11912
Dirección: 7a. calle 1-68 Zona 1, Salamá
No. Teléfono Of: 79400043
No. Teléfono Cel: 47405916
E-Mail: albertocalan@gmail.com

Zacapa, 12 de marzo de 2016


Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de Tesis del tema "**Análisis de planeación estratégica en Gasolinera TXC. S.A. en Salamá B. V.**", realizado por **César Augusto García Mayén**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa y tres (93) puntos de cien (100).

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Msc. Juan Alberto Calán Vásquez
Administrador de Negocios

c.c. archivo

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Colegiado: 18270

morales.lidia@upana.edu.gt

Guatemala, 27 de mayo de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas


Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: "**Análisis de planeación estratégica en Gasolnara TXC, S.A. en Salamá B.V.**" realizado por: César Augusto García Mayén, carné No. 1121807 estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Dinora Morales de López
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
Colegiado No. 18270
Licenciada Dinora Morales de López

Dedicatoria

- A Dios** Por darme la vida y las fuerzas que me hicieron fuerte para lograr lo que tanto anhelaba.
- A Mi Esposa** Gracias por tu comprensión, hoy hemos alcanzado un triunfo más, porque los dos somos uno.
- A mis hijas** A mis hermosas hijas por ser mi inspiración, que este triunfo sea un ejemplo a seguir.
- A mis padres** Por sus bendiciones, oraciones y sabios consejos que este triunfo sea para honra de ellos.
- A mis hermanos** Por su apoyo incondicional.
- A mis sobrinos** Por su cariño, que este logro alcanzado sea un ejemplo a seguir, que crean que los límites son mentales.
- A mis catedráticos** Por el conocimiento que me han brindado.
- A mis compañeros de estudio** Por acompañarme en este proceso tan importante de mi vida, compartir su conocimiento y experiencias en especial a los de mi grupo, Vivian, Fernanda, Jorge y todos los que compartimos el aula del saber, donde las experiencias fueron exitosas.
- A usted** Para que este trabajo le sirva como una guía en su empresa.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Pregunta de investigación	11
1.4 Justificación del problema	11
1.5 Objetivos de investigación	11
1.5.1 General	11
1.5.2 Específicos	11
1.6 Alcances y límites de la investigación	12
1.6.1 Alcances	12
1.6.2 Límites	12
Capítulo 2	14
Marco Conceptual	14
2.1 Estado del arte	14
2.2 Elemento teórico	17
Capítulo 3	30
Marco Metodológico	30
3.1 Tipo de investigación	30
3.2 Sujetos de investigación	30
3.2.1 Personas	30
3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos	31
3.4 Diseño de la investigación	31
Capítulo 4	32
4.1 Muestreo	32
4.2 Presentación de resultados	32
4.3 Análisis de resultados	56

4.4 Conclusiones	57
Capítulo 5	58
Propuesta de solución a la problemática	58
5.1 Introducción	58
5.2 Justificación	58
5.3 Objetivo de la propuesta	59
5.3.1 Objetivo general.	59
5.3.2 Objetivo específico	59
5.4 Desarrollo de la propuesta	60
5.5 Implementación	60
5.6 Presupuesto de la propuesta	64
Conclusiones	65
Referencias	66
Anexos	69

Resumen

La implementación de un plan estratégico propició a mejorar los resultados deseados en una organización, es un concepto que empezó a tener importancia en los años 70, esto ayudó a tener una cultura organizacional que busco un mejor funcionamiento basado en normas, valores y principios que condujo a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos como guía de un mejor funcionamiento en la empresa.

Actualmente en Gasolinera TXC, S.A. presenta una falta de planeación estratégica definida debido a que los directivos tomaron decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha. Esta situación se presentó por falta de concientización del personal directivo a cerca de la importancia de la planeación estratégica en todas las áreas de la empresa, por ello se realizó un proceso donde la planeación estratégica ayudará a fortalecer el crecimiento y desarrollo visualizando el presente y futuro de la empresa.

Al analizar un proceso de planeación estratégica se puede identificar las debilidades internas y externas y tomar acciones oportunas para garantizar la estabilidad y permanencia en un mercado, estas acciones representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas.

Introducción

En los años 1960 y 1980 da inicio la planeación estratégica en las organizaciones, anterior a esto los gerentes y administradores de empresas restringían los procedimientos ya establecidos en cada organización, transcurrido este tiempo las empresas consultoras han demostrado el interés en innovar y adaptarse a las necesidades existentes de elaborar la planeación estratégica que ayude a desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales principalmente a los que se dedican a la comercialización de productos o servicios.

Gasolinera TXC, S.A. ha mostrado crecimientos positivos empresariales sin utilizar métodos de apilamiento que favorezcan los procesos y simplifiquen el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

El objetivo de la investigación es lograr que la empresa implemente un plan estratégico, debido que no es un secreto que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, por esta razón Gasolinera TXC, S.A. debe estar en continuo cambio para diseñar e implementar un plan estratégico que permita incrementar las posibilidades de éxito e identificar la razón de ser, a donde se quiere llegar y qué objetivos se necesitan alcanzar para lograr el éxito de la empresa, con lo anterior se garantizara contar con el recurso humano capacitado y comprometido con los objetivos de la organización.

En el capítulo I se muestra el pensamiento estratégico de planeación, la evolución integral de la empresa, el objetivo general, específicos y las diferentes estrategias que implementan para cumplir los objetivos de la organización.

El capítulo II tiene como fin dar a conocer de manera conceptual el estado del arte y elementos teóricos para tener fundamentos que ayuden desarrollar de manera eficiente la planeación estratégica en Gasolinera TXC, S.A.

En el desarrollo del capítulo III se encuentran las diferentes metodologías que se utilizan para desarrollar las investigaciones necesarias que se adapten a los objetivos de la exploración profunda, que ayuden a formular e identificar las necesidades relevantes de Gasolinera TXC, S.A.

En el capítulo IV se establecen los resultados obtenidos en la investigación identificado los elementos claves que ayudarán a tomar las decisiones pertinentes que sirvan para el desarrollo de los objetivos de Gasolinera TXC, S.A.

En el capítulo V se encuentra la propuesta de solución a la problemática encontrada en la Gasolinera TXC, S.A.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

Al inicio de los cincuenta los administradores de las empresas observaron que era necesario implementar métodos que fortalecieran el mundo de los negocios, lo importante que era llevar una dirección definida, la incertidumbre que mostraba el mundo comercial que los obligaba a enfrentar grandes desafíos para vencer a la competencia. Esto no sólo alarmo a los administradores de las empresas, los obligo a tomar acciones urgentes que ayudarán a plantear objetivos y la forma de alcanzarlos, utilizar herramientas básicas de planeación estratégica como base fundamental del éxito organizacional.

El contexto empresarial entre los años 1950 y 1980 adjudico la planeación estratégica en todos los aspectos mercantiles, el planteamiento de objetivos alcanzables y el método practico de alcanzarlo, es decir los directivos de alto nivel son los responsables de elaborar planes estratégicos para llevar a las organizaciones por el camino correcto.

Los administradores recibían objetivos y planes de miembros directivos de planeación estratégica, estos se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este tiempo empresas particulares y asociaciones de consultoría han modificado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas se convirtieron en métodos estándares para las organizaciones.

Consecuente se usaban en forma poco apropiadas y llevaban a decisiones estratégicas inadecuadas que se basaban en terminaciones y estimaciones sencillas. Reaparece una discordia entre los diferentes niveles de mandos empresariales. Los dirigentes y colaboradores se percibían extraños en todas sus organizaciones se mostraban desinteresados en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El contexto tan variable de los últimos treinta años ha forzado a los directivos a buscar diferentes innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus empresas de una manera más competitiva.

A raíz de la constante evolución ha nacido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica envuelve a los gerentes en la formulación implementación de objetivos estratégicas y estrategias. Esto es sumergir la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Algunos directivos comentan que existen muchas posibilidades que las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja competitiva

- El Petróleo y sus derivados

Según la prehistoria el petróleo es uno de los productos más importantes que ha existido, se dice que se utilizó para pegar ladrillos de La Torre de Babel, nos relata cómo los reyes de Sodoma y Gomorra fueron oprimidos al caer en pozos de asfalto en el Valle de Siddim, existen historias bíblicas que narran lo necesario e importancia que le daban a este producto como parte de la economía que sostenía a grandes ciudades.

Las diferentes culturas de la época precolombina en América usaban el petróleo, que les servía de impermeabilizante para las diferentes embarcaciones.

Los chinos durante mucho tiempo usaban el gas derivado del petróleo para el procesamiento de alimentos. Sin embargo, antes de la segunda mitad del siglo XVIII al petróleo se le daba muy poca utilidad.

En 1859 en Estados Unidos el coronel Edwin L. Drake penetró el primer pozo petrolero del mundo, logro extraer petróleo de una profundidad de 21 metros, Drake ayudó a crear un mercado para el petróleo al lograr separar la kerosina del mismo. Esta acción fue una de las más importantes y aceptadas, con esto se eliminó el uso de aceite de ballena que era utilizado para las lámparas, erradicaron por completo la extinción de estos animales acuáticos.

En 1890 se mantenía una incertidumbre en cuanto al uso del petróleo hasta en 1895 se da el descubrimiento y surge el lanzamiento al mercado de los primeros vehículos que eran movidos por un derivado del petróleo llamado gasolina, posterior se vuelve necesario el uso, luego a ser uno de los productos de consumo de grandes magnitudes. Para el surgimiento de la primera guerra mundial ya existía en el mundo grandes cantidades de vehículos de combustión que necesitaban de la combinación de aire combustible para su funcionamiento que da el auge a los derivados del petróleo convirtiéndose en uno de los productos más importantes para las economías mundiales.

Uno de los pioneros en apoyar el proceso de automóviles fue el señor Henry Ford quien en 1922 lanzó su famoso modelo "T". Ese año había 18 millones de vehículos en todo el mundo; a finales del siglo veinte ya existía una incuantificable cantidad de automóviles, esto ha evolucionado y surgen nuevas ideas de construir vehículos que sean movidos por otros sistemas e implementar métodos para proteger el medio ambiente.

El surgimiento de motores de combustión gasolina se desarrollo debido a que se derivaron necesidades y se hicieron diferentes motores para varios usos esto se vio en la necesidad de escavar pozos petroleros pero existían pocas refinerías, el más cercano a Guatemala era México que en los años 1900 empezaba a hacer sus primeras pruebas, en países desarrollados identificaron mercados potenciales de gasolina y el primero en hacer la apertura de una gasolinera fue Estados Unidos que empezaron con ChevronTexaco, en la ciudad de Seattle, en el estado de Washington, en el año de 1905 con la llegada de los primeros vehículos crece la necesidad del consumo de gasolina e hizo necesaria y se inicia la demanda del vital combustible.

Guatemala era abastecida de gasolina por vía acuática y era comercializada por galón y toneles se vendía al menudeo por las principales calles donde circulaban los primeros automóviles, los precios que se manejaban en ese tiempo era de \$0.40 centavos de dólar este modelo de venta se mantuvo por largo tiempo, luego nace la idea de crear el primer punto de venta de gasolina la cual era importada de México, la visión que tenían fue de exitosa, emprendieron el negocio con

el apoyo de la empresa mexicana S. Pearson, posterior a ello se da un crecimiento automovilístico y da lugar a la apertura de nuevos negocios.

La primera gasolinera establecida en Guatemala fue en el año 1,923 por el señor Walter Frank Siebold ubicada en la zona 1 capitalina la cual buscaba abastecer a todos los vehículos que existían en Guatemala, un estudio técnico determinó construirla en la zona 1 con el nombre Cielito, alusivo al cerro llamado Cielito, la gasolinera pertenecía a una cadena llamada Gasolinas El Águila. Estas fueron parte de la evolución de gasolineras en Guatemala

Posterior a esta evolución en 1939, en la ciudad de Quetzaltenango un grupo de empresarios emprendedores fundan la primera gasolinera y venta de repuestos en dicho departamento. En el año de 1940 se da la aparición de nuevas compañías. Se puede mencionar Shell que abrió sus puertas al público y empezó a extenderse por todo el país, mostraron un crecimiento y aceptación del público con nuevas líneas de productos y servicios para atraer a los consumidores.

En el mes de enero del año 2,003 surge la inquietud de formar parte del mundo empresarial al identificar necesidades y oportunidades de crecimiento poblacional y económico, se reúnen dos personas que tienen vínculos familiares con visión retadora de trascender con un servicio de venta de combustibles derivados del petróleo al menudeo, con un nuevo modelo de servicio que atrajera a la mayor cantidad de clientes del departamento de Baja Verapaz, de esta forma en el siguiente año nace con el nombre de Estación de Servicio Juárez, esta se ubica en el kilómetro 147 entrada al Barrio Hacienda La Virgen, Salamá, Baja Verapaz.

Al abrir las puertas la empresa contaba con 4 bombas y 4 despachadores de pista, se dedicaban solo a la venta de gasolinas y diésel, once años surge un cambio en la razón social y se registra como Gasolinera TXC, S.A. Cuenta con servicio de carwash, venta de lubricantes, variedad de baterías, repuestos primarios y venta de productos alimenticios, amplio parqueo para clientes, convirtiéndose así en uno de los principales proveedores de este servicio y el desarrollo del departamento de Baja Verapaz.

- Principales competidores

El grado de rivalidad que existe entre los competidores determina la estrategia que cada uno utiliza para mejorar o mantener su posición. Cualquier movimiento hecho por un rival afectará a Gasolinera TXC, S.A, de una u otra forma debido a que todos los participantes son independientes, donde se puede mencionar a los cercanos:

- ✓ Gasolinera Shell Eben Ezer
- ✓ Gasolinera Obdulio
- ✓ Shell San Nicolás

Para el desarrollo de actividades la empresa cuenta con 26 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas.

- Puestos y cantidad de colaboradores que la integran

Gerente general	1
Supervisor	1
Director	1
Asistente	2
Encargados de área	3
Cajeros	2
Cambio de aceite	5
Operadores de bomba	8
Encargado limpieza	1

Descripción de Puestos

- Gerente general

Es el responsable de administrar los elementos de ingresos y costos de la empresa, esto significa que vela por todas las funciones de mercado y ventas de Gasolinera TXC, S.A. así como las

operaciones del día a día, el gerente general es responsable de liderar y coordinar las funciones de la planeación estratégica de dicha empresa.

- Supervisor

Es el encargado de dirigir las buenas relaciones humanas con instrucciones claras concisas y el desarrollo de planes de adiestramiento para el personal de nuevo ingreso, crear un ambiente agradable de trabajo, optimizando los recursos y velar por cumplimiento de objetivos.

- Director

El director tiene tres funciones principales, administrar las relaciones interpersonales, transmitir información y tomar decisiones, optimizar los recursos para entregar los objetivos financieros.

- Asistentes

El asistente personal proporciona apoyo administrativo al director. Su objetivo principal es ayudar a reducir la carga de trabajo en procedimientos y operaciones del negocio que ayuden u ocurran de forma eficiente.

- Encargado de área

Velar por el desarrollo de las actividades del personal bajo su cargo

Es el encargado de formar y retener al personal de la empresa. También puede tomar decisiones junto a los directivos de la organización.

- Cajero

Es el responsable de realizar los cobros de venta de productos o servicios realizados garantizar que las cantidades sean correctas.

- Cambio de aceite

Es el responsable de mantener limpia y ordenada su área de trabajo, atender con amabilidad y cortesía a los clientes ofrecer los diferentes productos, explicar a detalle las clases y ventajas que tiene cada uno para garantizar la durabilidad de los motores y crear confiabilidad y credibilidad a los clientes.

- Operadores de bombas

Responsables de brindar amabilidad, respeto a los clientes que visitan, brindar un valor agregado como calibración de neumáticos, limpia de winshil, ofrecer otros servicios relacionados al buen funcionamiento de vehículos, para conquistar al cliente y mantener su preferencia.

- Encargado de limpieza

Será responsable de velar por el orden y limpieza de todas las instalaciones para impactar y que el cliente lo perciba como un área agradable para visitar.

- Guardianes. (*outsourcing*)

Guardia, tiene como misión central mantener el orden en el lugar, velar por el respeto de las normas y prevenir robos u otros hechos de violencia. Esta tarea comprende el cumplimiento de un amplio conjunto de responsabilidades, muchas veces no visibles para los ciudadanos, junto con un fuerte entrenamiento físico y mental para enfrentar situaciones de tensión, serán los responsables del cuidado y vigilancia de las instalaciones de la empresa en su jornada de trabajo. (este servicio es no directo de la empresa, se ha contratado por medio de una outsourcing).

- Base legal

- ✓ Existen tramites que ayudan abrir y a organizar una empresa, se basa en leyes y normas que deben seguir para que todo sea legal.

- ✓ Ley No. 112-00 de fecha 29 de noviembre del 2000, que establece un impuesto al consumo de combustibles fósiles y derivados del petróleo. (Ley del Impuesto al Consumo de Combustibles).
- ✓ Reglamento 2119 de fecha 29 de marzo de 1972, sobre regulación y uso de Gases Licuados de Petróleos (GLP).
- ✓ Resolución No. 123 del 20 de agosto de 1994, que establece los criterios para cualificar como empresa distribuidora y comercializadora de combustibles.

- **Registro mercantil**

Registro No. 364582 folio 937 libro 291 de auxiliares de comercio.

Como: gerente general y representante legal de la sociedad denominada Gasolinera TXC, S.A. Marco Tulio Juárez

Inscrita en el registro No. 81484 folio 150 libro 175 de sociedades mercantiles.

A partir del 29-09-11

Expediente No. 47497-2011

Base legal artículo 339 del código de comercio.

- **Superintendencia de Administración Tributaria**

Está inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) con Nit 6508440-3 luego se realiza el trámite del RTU. Es un trámite de licencia del negocio que sirve para pagar los impuestos de la empresa.

- **Reglamento interno de trabajo**

Cuenta con el reglamento interno de trabajo, donde se desglosa los deberes y obligaciones que tiene cada colaborador con el fin de cumplir todos los objetivos empresariales.

- IGSS

Todos los colaboradores se encuentran inscritos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con el No. de patrono 144168

INTECAP

Se cuenta con la afiliación al Instituto Técnico de Capacitación, imparten capacitaciones semestrales.

- IRTRA

Cuenta con afiliación al Instituto de Recreación de los Trabajadores para motivar a su equipo de colaboradores.

- Diagnóstico preliminar

Gasolinera TXC, S.A. ubicada en el km. 147 Barrio Hacienda La Virgen Salamá, existen situaciones que pueden afectar el futuro económico de la empresa, en la actualidad ha mostrado un crecimiento positivo, sin embargo, no existe un proceso de planeación estratégica que tenga un objetivo definido y puede afectar el futuro empresarial.

Se considera que puede afectar a los colaboradores de forma directa en el desarrollo de sus actividades por el desconocimiento de funciones, propiciara bajo compromiso, desmotivación desconocimiento de una misión y visión, por esta situación que se vive en el entorno laboral puede estar afectado un número incuantificable de clientes consumidores como proveedores en consecuencia afecta el ambiente interno como el externo.

De mantenerse este comportamiento en Gasolinera TXC, S.A. puede provocar el fracaso absoluto de la empresa. Las siguientes consecuencias pueden ser: mal servicio, pérdida de recurso, baja en ventas, disminución de ganancias, clientes insatisfechos, crecimiento desordenado, conflictos laborales, alta rotación e incumplimiento de objetivos y desmotivación del recurso humano, se considera que estos elementos son básicos para el crecimiento de la empresa como el desarrollo

de los colaboradores, es por ello que es necesario realizar un planteamiento estratégico que ayude a fortalecer dicha empresa.

1.2 Planteamiento del problema

En el análisis realizado en Gasolinera TXC, S.A. presenta una falta de planeación estratégica definida debido a que los directivos toman decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha. Esta situación se presenta por falta de concientización del personal directivo a cerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa, la tendencia de la obtención de resultados inmediatos, la dificultad para la previsión de eventos futuros y que la empresa no cuenta con personal adecuado para desarrollar la planeación, actividad que requiere un conocimiento adecuado de la empresa y una visión futura.

La intención estratégica constituye el punto de partida para una visión y una acción estratégica de la organización no obstante, a pesar que moviliza a las personas e impulsa a la organización, no es suficiente para el momento actual, realizar una planeación estratégica por medio del análisis de las condiciones del entorno y el diagnóstico interno de la organización y analizar las repercusiones futuras.

Los acontecimientos anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y las fortalezas de la empresa, aspectos que demuestran la necesidad de crear un plan estratégico que garantice el éxito futuro; de continuar esta situación, la empresa podría verse forzada a abandonar el mercado como ha sucedido con varias empresas, han cerrado sus puertas en el departamento, esta situación hace necesario diseñar e implementar una planeación estratégica con la participación de los directivos y los colaboradores de la empresa que le permita conocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno presenta y convertirse en una empresa sostenible en el mercado.

Para realizar la planeación estratégica en Gasolinera TXC, S.A. se hizo el análisis interno y externo de la organización, direccionamiento estratégico de la empresa con los planes de

actuación, construcción de la visión, misión, valores, estrategias que se implementen según la naturaleza de la empresa, como también se determinan los grupos de interés y una propuesta de valor de acuerdo a las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas, para concluir se realizará una evaluación estratégica para hacer las correcciones que sean necesarias, esto basado en las corrientes del pensamiento de Idalberto Chiavenato.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las causas que afectan el crecimiento de Gasolinera TXC, S.A ubicada en kilómetro 145 Hacienda La Virgen Salamá, Baja Verapaz?

1.4 Justificación del problema

Derivado que en Gasolinera TXC, S.A ubicada en kilómetro 145 Hacienda La Virgen Salamá, Baja Verapaz, no se cuenta con un planeamiento estratégico que ayude a mejorar el ambiente laboral y por ende obtener los objetivos organizacionales que se pretendan alcanzar y asegurar la permanencia de una forma segura en un mercado competitivo.

Se determina, que si se sigue con la misma manera de operar podrían tener consecuencias irreversibles que perjudiquen el crecimiento y estabilidad de la empresa, por consiguiente es necesario la implementación de una planeación estratégica que ayude alcanzar los objetivos y metas de forma efectiva para garantizar la estabilidad de dicha empresa.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 General

- Analizar el proceso estratégico en Gasolinera TXC, S.A ubicada en kilómetro 145 Hacienda La Virgen Salamá, Baja Verapaz, para fortalecer el crecimiento y desarrollo de la empresa.

1.5.2 Específicos

- ✓ Analizar cuál es la razón de realizar las actividades en la empresa.

- ✓ Estimar como la empresa se verá en el mediano y largo plazo.
- ✓ Identificar herramientas que regulen el comportamiento de los colaboradores.
- ✓ Detallar una estructura intencional de puestos.

1.6 Alcances y límites de la investigación

1.6.1 Alcances

La investigación se realizó en Gasolinera TXC, S.A del municipio de Salamá, Baja Verapaz, esta se enfoca en la planeación estratégica interna de la empresa para determinar el comportamiento actual.

1.6.2 Límites

- Geográficos

La presente investigación se realizó en Gasolinera TXC. S.A que se ubica en el kilómetro 147 Barrio Hacienda La Virgen, del municipio de Salamá, Baja Verapaz. Con la finalidad de recabar la información necesaria para identificar las diferentes necesidades y se encontró que los colaboradores tienen temor a responder las encuestas realizadas, existen colaboradores con niveles de educación bajos dificultándose la comprensión de la pregunta, surgió la necesidad de explicar el significado, se amplió el tiempo estipulado, con los directivos hubo complicaciones por factor tiempo no se dedican en su totalidad a esta actividad.

- Institucionales

En Gasolinera TXC, S.A. ubicada en el kilómetro 147 Barrio Hacienda La Virgen ha mostrado crecimientos favorables a lo largo del tiempo de estar en el mercado, por tal razón los directivos no muestran interés de aplicar métodos científicos de planeación estratégica, no obstante las empresas que no se adaptan a los constantes cambios suelen ser amenazados por competidores que tiene la capacidad de adaptabilidad.

- Temporales

La presente investigación se realizó del 19 de septiembre de 2015, al 30 de Abril 2016.

La presente investigación se determina en el proceso de planeación estratégica debido al diseño de los planes de manera sistemática, para llevar a cabo el desarrollo y éxito de la empresa.

- Teóricos

Según las corrientes del pensamiento de Idalberto Chiavenato, en el nuevo milenio para sobrevivir y sostenerse tendrán que mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno.

El objetivo principal de la planeación estratégicas es sentar las bases necesarias para maniobrar y permitan a la organización perpetuarse incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios, en las cuales se centra en planeación, organización, dirección y control.

Capítulo 2

Marco Conceptual

Con el objetivo de investigar la planeación estratégica en una empresa distribuidora de combustibles derivados del petróleo se toman las siguientes citas bibliográficas.

2.1 Estado del arte

La administración estratégica, implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solo enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponer acciones específicas y conocer las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. La administración estratégica se puntualiza como: “Proceso de administración, el cual establece que la organización prepare planes estratégicos y después, actúe conforme a ellos”. (Flores, 2011, pág. 5).

La solidez en el trabajo, que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes para aplicar estrategias comunes como características de la administración estratégica, dentro de las principales características de la administración estratégica está:

a. desarrollo de un proceso. b. Inicia con de los objetivos y metas. c. Toma en cuenta los recursos que dispone la empresa. d. Formula estrategias. e. Se puede evaluar. f. Es a largo plazo. g. Se basa en acciones. El proceso de la administración estratégica cuenta con cinco pasos de la administración son: a. construir la misión y la visión. b. Establecer la gran estrategia. c. Formular los planes estratégicos. d. Llevar a cabo los planes estratégicos. e. Mantener el control estratégico (Flores, 2011, pág. 5)

En primera instancia, se consideran algunas investigaciones realizadas sobre diagnóstico empresarial con la finalidad de conocer los diferentes ámbitos de aplicación. Tello nos enseña la importancia en la que se pueden conocer las estrategias financieras de una empresa. “Las gasolineras son consideradas como micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes-, éstas deben analizar tanto factores internos como externos, debido a las recientes exigencias del mercado y demandas de los clientes” (Tello, 2012)

Se realizó investigación de tipo descriptivo, basándose en los lineamientos particulares de análisis del entorno empresarial, propuestos por Michael Porter, quien es uno de los autores en materia de estrategia, reconocido en estos tiempos. Para ello se escogió el mercado variado y competitivo del país, en el municipio Guatemala. El objeto del presente estudio es “Determina las estrategias que los empresarios de gasolineras utilizan para desenvolverse en este mercado donde las “fuerzas competitivas” no se encuentran a favor de ellos, donde nuevos y grandes capitales han entrado a competir para lograr dicho objetivo” (Venezuela, 2003, pág. 9)

El propósito de la planeación estratégica es alcanzar los objetivos propuestos por la organización a pesar de los diferentes fenómenos competitivos que se den en un mercado tan complejo. Se desarrollaran diferentes estrategias que den resultados que se obtengan de un análisis interno y externo realizado para conocer con claridad cuales con las áreas de oportunidad que se encuentran en la organización, esta determinará las acciones para tomar en el momento oportuno. “Las estrategias se refieren a la dirección del recurso humano y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos. Los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa” (León, 2014, pág. 10).

Los gerentes de primer nivel de una empresa o unidad estratégica de negocios se concentran en planear y formular estrategias para mantener o conseguir una ventaja competitiva en servicio al cliente, determinar la forma de cada área funcional, ya sea en producción, recursos humanos, marketing y finanzas puede contribuir de mejor manera a la eficacia general y asignar recursos entre las funciones. La estrategia a nivel funcional determina acciones interrelacionadas y recursos comprometidos que se establecen para operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas, servicios legales, contabilidad y áreas funcionales de la organización.

Los planes y estrategias a nivel funcional deben sustentar las estrategias y planes a nivel de negocios. En el nivel funcional, estas tareas suelen comprender una combinación de planeación estratégica y táctica. Estrategia de liderazgo, en esta visión estratégica persigue minimiza costos a gran escala basada en hechos histórico en la estrecha atención de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operaciones, ventas y servicio, con estas acciones se busca que una

organización construya un liderazgo de costos y pueda superar a la competencia para implementar los diferentes métodos expuestos.

En toda organización, planeación significa lograr anticiparse a los cambios del entorno y responder a ellos, mediante el diseño de planes generales y específicos, que determinen tanto las posibles acciones, como los posibles resultados de las mismas, que permita a los directivos seleccionar la estrategia adecuada en función de los objetivos trazados y los recursos disponibles. En este orden de ideas, Kotler y Amstrong, presentan la siguiente definición: “El proceso de planeación estratégica es desarrollar y mantener una relación estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus propósitos.” (Meza, 2010, pág. 24)

De acuerdo a los planteamientos realizados por: Stanton, Etzel y Walker en su obra “Fundamentos de Marketing”, para lograr una planeación de las estrategias de marketing, es necesario en primer nivel trabajar una estructurada planeación general de la compañía y en segundo nivel estudiar el departamento de marketing, por medio de un plan estratégico. “Las compañías que utilizan esta herramienta exitosa, buscan concentrarse en aquellos objetivos posibles de lograr y qué campos competir de forma eficaz, tener en cuenta tanto las oportunidades como amenazas presentes en el entorno”. (Charles W. Lamb, 2006)

A continuación se explican con detalle estos niveles, que se consideran un proceso administrativo de gran importancia para las organizaciones y por consiguiente para el desarrollo de este proyecto.

Planeación estratégica de la compañía en este nivel la dirección define la misión de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas. Estas metas y estrategias globales de la organización se convierten después en marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos y marketing. (Meza, 2010, pág. 25) Por lo tanto, esta planeación, consta de cuatro pasos esenciales:

- ✓ Enfatizar la misión de la organización: consiste en crear la misión de la compañía o en algunos casos verificar que la actual sigue los objetivos de la misma.
- ✓ Analizar la situación: es necesario realizar un análisis de la situación tanto a nivel interno como externo, tomar en cuenta la influencia de múltiples factores que deben estudiarse a detalle e identificar cómo pueden llegar a afectar o beneficiar la empresa.
- ✓ Desarrollar objetivos organizacionales: planteamiento de objetivos que guíen a la empresa al cumplimiento y logro de su misión.
- ✓ Seleccionar estrategias para lograr estos objetivos: formular las estrategias organizacionales necesarias para conseguir los objetivos propuestos a nivel global para la compañía. (Meza, 2010, pág. 25)

En la planeación estratégica se formulan seis etapas, las cuales se detallan a continuación:

Análisis ambiental (interno y externo), metas, estrategias, programas de implementación, retroalimentación y control. Una estrategia con un profundo análisis con objetivos optimistas podrían ser inútiles si la empresa no los implementa a cabalidad. Existen cuatro elementos con los cuales las organizaciones logran tener éxito al implementar sus estrategias, estos son: - estilo, habilidades, personal y valores compartidos. (Santos, 2009, pág. 11)

2.2 Elemento teórico

La misión organizacional es la base fundamental que las organizaciones deben optar para darse a conocer ante un mercado que demanda servicio de calidad requiere atención personalizada, debe considerar los siguientes aspectos. “la razón de ser de la organización, el papel de la organización en la sociedad, la naturaleza de la organización, el valor que la organización crea para sus grupos de interés y el tipo de actividades en que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro”. (Chiavenato, 2011, pág. 73).

Las empresas exitosas deben tener claro los objetivos organizacionales, la visión es el punto de partida para lograr los objetivos organizacionales, debe proponer metas, que sean específicas, medibles, alcanzables, realizables y en tiempo. “La visión de los negocios debe tener un objetivo claro de varias dimensiones, como conservar el entorno, satisfacer las necesidades de los clientes, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerá de valor, diluye esfuerzos y pierde enfoque” (Chiavenato, 2011, pág. 77).

los mercados actuales son exigentes y optar por mecanismos que satisfagan las necesidades de los consumidores, esto debe partir desde el comportamiento de los colaboradores hasta el producto que se ofrece debe tener las mismas características que demuestra el personal que labora.

“La filosofía empresarial es transcendental porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y valores que resguardan. Estas empresas no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, o cual mercado servir, sino como pueden desarrollar productos y servicios de mejor calidad que crean valor para el mercado y la sociedad” (Chiavenato, 2011, pág. 79)

Los gerentes de empresas tienen que estar en constante cambio para desarrollar las actividades productivas de la organización.

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. También es una de las actividades arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien. (Koontz, 2001)

Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes; fines, especificar metas y objetivos, medios, elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos recursos determinar los tipos y cantidades de recursos

necesarios, alcanzar los objetivos, realización-diseñar los procedimientos para tomar decisiones, control diseñar un proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan.

para mejorar el comportamiento organizacional es de vital importancia que exista un organigrama que defina las diferentes jerarquías que existen en las organizaciones para dar a conocer los niveles.

La arquitectura organizacional define las conexiones entre las unidades y departamentos, quién depende de quién y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y comités, además de que constituye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de departamentos y de recursos a las tareas que se deben ejecutar. (Chiavenato, 2011, pág. 108)

Para determinar las barreras que existen en un mercado se definen los puntos que se indican a continuación:

Hay que tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea rentable y menos vulnerable a los ataques. Por ejemplo, amenazas de nuevos entrantes, rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de productos o servicios sustituidos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores. (Porter M. E., 2008, pág. 2)

El primer paso del proceso de la planeación estratégica es definir la misión, la visión y los valores sustentados por la organización. El artículo siguiente no menciona lo que es fundamental, por lo tanto:

La definición del “negocio” que participa en la organización o empresa que debe incluir el quién, el qué y el cómo, quién o quiénes son los destinatarios de actividad de la

organización. Qué necesidad específica es la que se intenta satisfacer, cómo la organización atenderá a la satisfacción de esas necesidades. (Gross, 2008)

Las empresas que cuentan con una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores pueden orientar mejor el camino y hacer frente a las calamidades porque su equipo gerencial y el personal tienen claro su proyecto básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.

La misión es la declaración del propósito para el cual existe la empresa. Es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante perenne, pero consiguen ser mejoradas o modificadas si el “concepto” de la empresa así lo pretende.

La visión, también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura anhelada para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases representadas de manera interesante y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de objetivo a lograr y por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas, específicas. Aunque la visión debe tener un carácter perdurable, suele actualizarse o determinar las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.

Los valores organizacionales también llamados “valores corporativos u organizacionales”, son las afirmaciones de las conductas deducidas correctas y valiosas por la organización. De los tres elementos indicados, los valores son los que tienen mayor consistencia. No se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, sustentables y fundamentales, que tienen valor individual y la aplicación si tiene una afirmación de misión, visión y valores para evaluar su presencia o para ratificarla de manera compartida por el equipo empresarial. Si no tiene creencia de misión, visión y valores.

Debe tomar en cuenta que la declaración de misión, visión y valores es un excelente recurso para promover la participación, alineación y motivación. Una vez que cuente con una declaración de

misión, visión y valores utilícela, divúlguela, téngala presente, véala como una referencia imborrable en la realización de cada actividad empresarial.

Es importante establecer unidades estratégicas de negocios que puede definirse existen tres condiciones con grupos de clientes a los que servirá para satisfacer las necesidades de clientes que se cubrirán, la tecnología que satisfará esas necesidades tienen las siguientes características, “es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado, en un principio, pueden permanecer aislados del resto de la compañía, tiene sus propios competidores, a los cuales trata de igualar o superar en una directiva responsable de la planeación estratégica. (Watkins, 1998)

En consecuencia la aplicación de los diferentes métodos y objetivos específico, medibles, relevantes y en tiempo, implementar del qué, cómo, cuándo y por qué realizar estos métodos y un control del cumplimiento del mismo, ayuda a superar las propuestas por la alta dirección de una empresa “La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades del éxito” (Parra, 2010, pág. 22)

El método que respalda y utiliza en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de sus principios importantes son: dar prioridad de qué ser, sobre el qué hacer: es importante identificar o concretar antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se pretende alcanzar.

La visión futuro del pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para inducir en los sucesos, supone y persistente que el mañana para ayudar a construirlo o para adaptarse a él, es prospectivo y le da la capacidad para improvisar en una cualidad estratégica, “la estabilidad busca medida dinámica que permita el crecimiento seguro, minimizar el riesgo y la dependencia, la sostenibilidad y sistema del proceso que se quiere lograr, en qué situación se está, qué se puede hacer, qué se va a hacer” (Parra, 2010)

Planeación estratégica, es un proceso que una empresa debe llevar a cabo y dar un seguimiento específico de los avances alcanzados, verificar las diferentes dificultades internas y externas que afecten el rendimiento empresarial, “ la planeación estratégica se puede concretar también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una empresa, es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones” (Parra, 2010)

“El proceso de planeación estratégica tiene por objetivo crear el mapa o el camino que seguirá hasta que se defina los resultados deseados y por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados”. (Chavenato, 2011, pág. 72)

El entorno empresarial y los directivos de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisa su orientación geográfica para establecer si debe operar en regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países, los administradores analizan la evaluación competitiva de su empresa. A menudo también es posible inferir de la publicidad que le interesa a una compañía con los términos de orientación geográfica, énfasis en productos y estrategias de cooperación con socios y aun competidores. “el punto de partida para determinar donde se encuentra una compañía y a donde debe dirigirse”, (Mintzberg, 2001, pág. 164)

La organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la organización formales, no obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales. “Para operar correctamente la organización, un gerente debe generar una estructura que ofrezca las condiciones óptimas para la contribución eficaz, para el desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales” (Koontz, 2001, pág. 133)

Según Wayne Widdis, existen dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas se tomen e implementen de manera apropiada, esta es la administración estratégica:

La ejecución del plan estratégico las estrategias y las dirigidas en forma estratégica, se hace necesario que la gerencia sénior de la organización se involucre de manera estrecha con las primeras puesto que, evidentemente es una función ejecutiva y quizás la más importante. Resulta imprescindible que la gerencia sénior se asegure que el segundo tipo (las decisiones dirigidas en forma estratégicas (D.Goodstein, 2004, pág. 5).

Trata de construir e incrementar la capacidad de administración estratégica de la organización al involucrar a la gerencia sénior de manera directa en el proceso de planeación. No obstante, el involucramiento no es suficiente. La alta gerencia debe estar unida y comprometida con la estrategia que desarrolla este proceso. Esta unidad de compromiso es el factor importante de la estrategia.

El motivo de esta planificación sirve para definir un sentido de dirección la cual reduce el impacto que pueda sufrir la empresa debido a los cambios, los cuales se han podido anticipar por medio del esfuerzo coordinado entre los administradores y empresarios quienes deben de considerar la fuerza del mismo y desarrollar una respuesta apropiada que reduzca la incertidumbre según la planificación, la empresa se realiza en forma operacional que se ven obligados a manejar el tiempo que es de un mes, donde se especifica la forma de cumplir con los objetivos fijados. “La planificación dentro de todo proceso administrativo, determina los objetivos y define la manera de alcanzarlos, ésta se ocupa de los medios (cómo deben hacerse) y de los fines (qué es lo que tiene que hacerse).” (Marroquín, 2004)

Así también prever el futuro es un proceso mediante el cual los integrantes de una organización desarrollan una visión o sueño de la condición de la empresa a largo plazo, el cual es suficiente claro como para mantener las acciones necesarias a fin que se haga realidad. Este desarrollo contiene varias razones dentro de las cuales se identifican las siguientes:

- Contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
- La aspiración de controlar el futuro de la empresa.
- El afán de obtener recursos para la operación.

- Tomar en cuenta que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
- La necesidad de superar los problemas por los que atraviesa la empresa.
- La oportunidad de contrarrestar una nueva amenaza.

Luego de comprender la importancia de ver hacia el futuro, se ha encontrado un verdadero sentido para realizar el trabajo en equipo que conlleva a cumplir con las metas de la empresa, valores organizacionales que permitirán la obtención de nuevos éxitos y el mejor control del destino de la empresa, la visión es entonces “brindar el mejor servicio ofreciendo la más completa variedad de productos farmacéuticos de la más alta calidad y al mejor precio para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”. (Marroquín, 2004) Esta declaración de valores debe ser traducida en términos operativos con el fin último de obtener la satisfacción de las metas organizacionales.

Una organización será capaz de adaptarse a los cambios en el entorno en la medida que ponga total atención a la identificación e interpretación de los cambios significativos en su entorno.

Según (Castellanos, 1982, pág. 9), la planeación estratégica es el análisis del estado presente de la organización como le gustaría que se viera en el futuro y que camino podría tomarse para llegar ahí. Las fortalezas y debilidades de la organización (que puede ser controladas) los factores externos incluyen las oportunidades y amenazas a las que la organización pueden responder, aprovechar o tratar de influenciar, pero a menudo están fuera de su control.

La práctica de la planeación estratégica, en el medio guatemalteco enfrenta grandes limitaciones que van desde el desconocimiento y su importancia, metodología e implicaciones organizacionales, hasta la ausencia de una cultura gerencial enfocada en la dirección estratégica, “la mayoría de empresas, no han desarrollado sistema de control estratégico para brindarle el seguimiento a los planes que formula, que mucho de los planes elaborados llegan a existir solo en papel, que el entorno que se evidencia de ambos casos en el escenario económico, requerirán

directivos y como gerentes una mayor capacidad estratégica en nuestro medio” (Porter M. E., 2004, págs. 12-13)

La administración estratégica en este texto se utiliza como semejante del término planeación estratégica. Éste último se maneja en el universo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza en el ámbito académico, el término administración estratégica se utiliza para enunciar la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. “El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación estratégica busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana” (David, 2013)

En la década de los cincuenta la planeación estratégica empezó a incorporarse en el mundo comercial, en la década de los sesenta y setenta determinaron que la planeación estratégica era el camino correcto dentro de las empresas exitosas, muchas de las organizaciones en Estados Unidos estaban convencidas con la aplicación de este método. Sin embargo, después del desarrollo, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, los diversos modelos de planeación no generaron resultados positivos.

En los años de 1990 trajo consigo el renacimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica en el mundo de los negocios. En esencia, un plan estratégico es el plan de expansión de la organización. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una certeza de triunfo, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de rentabilidad entre las empresas de la mayoría de las empresas son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de cometer errores que afectarían el rendimiento económico industrial.

Un plan estratégico es el resultado difícil del proceso de elegir entre varias alternativas e indicar una responsabilidad con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas y no con otros temas de acción no esperados. El término administración estratégica se utiliza en

muchas facultades y universidades como el título de uno de los cursos medulares impartidos en la carrera de administración de empresas.

La definición conocida es la de Deal y Kennedy (1982) la forma como hacemos las cosas por aquí, pero solo se concentra en un conjunto de datos observables y pasa por altos otros. Incluso los importantes son los que aluden el problema crítico de por qué y cómo se desarrollan las normas en una organización (Schein 1990), dice: “que la cultura de una organización es un método social que se basa en un conjunto central de doctrinas y valores y que se desarrolló o aprendió como consecuencia de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno” (Goodstein, 1998)

Se han usado técnicas para planear los recursos humanos de varios países. En rigor se trata casi siempre de maneras de predecir los resultados de las decisiones, así que tales métodos deben verse como instrumento útiles en la planeación que como la planeación en sí.

Las metodologías difieren en cuanto a dirección, en grandes lineamientos, unos métodos pertenecen al empleo de modelos analógicos; otros pronostican la forma que evolucionará el sistema productivo, basado en investigaciones o bien por analogía, estiman los números de especialidades y niveles de preparación que se requerirán para llenar todos los puestos del sistema. (Rosenbluth, 1980, pág. 3).

Al proyecta y lograr ocupación plena, esta perspectiva ha de complementarse con un estudio de la llamada densidad de saciedad de los diversos grupos de edades en función de la evolución demográfica prevista; existen también modelos de la fuerza laboral que la conciben como dual, o bien como segmentada, y que conducen a métodos de planeación de recursos humanos congruentes con estas concepciones. Otros métodos buscan maximizar los rendimientos económicos resultantes del uso de los recursos humanos que se formen, en una versión se tiende a maximizar el producto nacional bruto o el producto interno bruto, mientras en otra la cantidad que se quiera maximizar.

Pronostica las necesidades de recursos humanos para llevar la oferta y la demanda de personal a una situación de moderación que tienden a satisfacer la demanda social de educación, estimada a partir de cálculos sobre la probable evolución del perfil demográfico estos últimos demuestran la adopción de un método tan simplista, con la suposición que el efecto en la productividad es insignificante e irrelevante, al menos si se lo compara con la importancia en la formación integral de los seres humanos. (Druker, 2010)

(Druker, 2010, págs. 25-26) “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados” Sus características son: horizonte de tiempo:

- Proyección a largo plazo que incluyen consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance. Comprende la organización como un todo, su recurso y áreas de actividad y se preocupan por alcanzar los objetivos de nivel organizacional.
- Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- Definición está en manos de la alta gerencia de la organización en el nivel institucional y corresponde al plan mayor, al que se subordina todos los demás planes.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes: la razón de ser de la organización, el papel de la organización en la sociedad, la naturaleza del negocio de la organización, el valor que la organización crea para su grupo de interés, los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. La intención estratégica:

(Druker, 2010, págs. 72-73) Se necesita transmitir a las personas un sentido de dirección; deben saber hacia dónde se dirigen las organizaciones o de lo contrario empezaran a preocuparse por el corto plazo y lo inmediato, un sentido de descubrimiento; los individuos deben tener la posibilidad de recurrir a su curiosidad y capacidad creativa y de aplicar un sentido de destino; las personas deben saber cuál es el futuro de la organización.

Según la matriz de integración estratégica de crecimiento la organización dispone de recursos para enfrentar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de crecimiento fundadas en esos recursos. “Las estrategias organizacionales de crecimiento son cinco: liderazgo en costos, diversificación, internacionalización, interiorización y virtualización” (Estrickland, 2010, pág. 168)

Se encuentra un esquema desarrollado por David Garvín, un reconocido profesor de Harvard Business School, en el que se instruyen cuatro etapas de la planeación estratégica. Se trata de un diagrama fácil, sencillo de comprender y a la vez, muy completo que permite describir lo que se necesita alcanzar. Se hacen comentarios sobre el proceso de planeación estratégica, el cual tiene como tarea principal, “formular la estrategia, entendida como el fruto creado por un proceso que permite, finalmente, implementarla” (Ruiz, 2013)

Etapas:

1) Análisis del entorno. Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué fuerte es la competencia. Aquí se trata de identificar las oportunidades y amenazas, asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con humildad, es decir, con objetividad que permitirán aprovechar las oportunidades y también ayudará a identificar las debilidades que puedan afectar. Una vez analizada la industria y realizado el autodiagnóstico, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan presentarse, esto con la intención de identificar las posibles señales de alarma que muestren si es necesario llevarlo a cabo.

2) Formulación. Dentro del marco de referencia de la empresa que está definido por la misión, visión, valores, filosofía, creencias y la cultura de la empresa tendrá un contexto desde el cual se podrá formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que permita llevar a cabo dicho plan de acción.

3) Programación. Es la fase de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.

4).Ejecución. Se trata de realizar los programas y las tareas. Coordinar las iniciativas con claridad y las prioridades con un buen seguimiento.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación es de modelo descriptivo, Según (Sampiere, 2010, pág. 546) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Para la presente investigación se pretende recabar información sobre los factores que afectan la planeación estratégica en los colaboradores de Gasolinera TXC, S.A. es decir que se pretende recabar información cualitativa y cuantitativa en un solo estudio con el fin de tener una panorámica completa del fenómeno que hoy afecta a Gasolinera TXC, S.A.

Estos pueden ser unificados de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativas que conserven su estructura y procedimientos originales. Estos métodos pueden ser adoptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio.

3.2 Sujetos de investigación

3.2.1 Personas

En la investigación se tomaron en cuenta los directivos y colaboradores de Gasolinera TXC. S.A. Los sujetos de investigación que se tomaron es el setenta y nueve por ciento que trabajan en la empresa:

Gerente general	1
Supervisor	1
Director	1
Asistentes	2

Encargados de área	3
Cajeros	2
Operadores de bomba	8
Encargado de limpieza	1
Cambio de aceite	5

3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos

Para el proceso de investigación y recabar información se utilizan los siguientes instrumentos.

Entrevista guiada No. 1 dirigida a los 3 directivos del área administrativa para conocer la opinión que tienen con relación a la planeación estratégica de la Gasolinera TXC, S.A., la cual consta de 24 preguntas abiertas que servirán para recolectar información, la encontrará en anexo 3

Encuesta dirigida al 76% de los 21 colaboradores de las diferentes secciones de la Gasolinera TXC, S.A, esta consta de 21 preguntas cerradas por medio de cuestionarios de entrevista personal para conseguir información con relación a la noción y percepción que tienen sobre los diferentes componentes o variables del tema de planeación estratégica, la encontrará en anexo 4

Para la interpretación y presentación de los datos recabados se realizó por medio de herramientas estadísticas como tablas Excel, gráficas circulares que se presentan en forma de afirmaciones que servirán para medir la capacidad del sujeto de estudio la cual, permitirá la ponderación de cada aspecto a evaluar según la naturaleza de los datos las cuales serán interpretadas por el investigador para una mejor comprensión del objeto de estudio y por ende un mejor análisis.

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación está formulado según las necesidades de la planeación estratégica con el fin de determinar la forma o el conocimiento que se tiene en la planeación estratégica para identificar la necesidad de realizar el proceso según las necesidades existentes en Gasolinera TXC, SA.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Muestreo

Existen tres personas en el área administrativa de las cuales se entrevistó al 100% con respecto a los colaboradores son 21, de ellos se encuestaron 16 que hace un 76% se utilizó un cuestionario 24 preguntas se obtuvieron los resultados siguientes:

a) Resultados de entrevista a los directivos

Gráfica No.1



Fuente: elaboración propia

En la entrevista realizada se determinó que no existe una misión estructurada, se maneja de manera empírica.

Gráfica No. 2



Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la entrevista muestran que no existe un organigrama, por tal razón, los colaboradores no conocen la línea de mando.

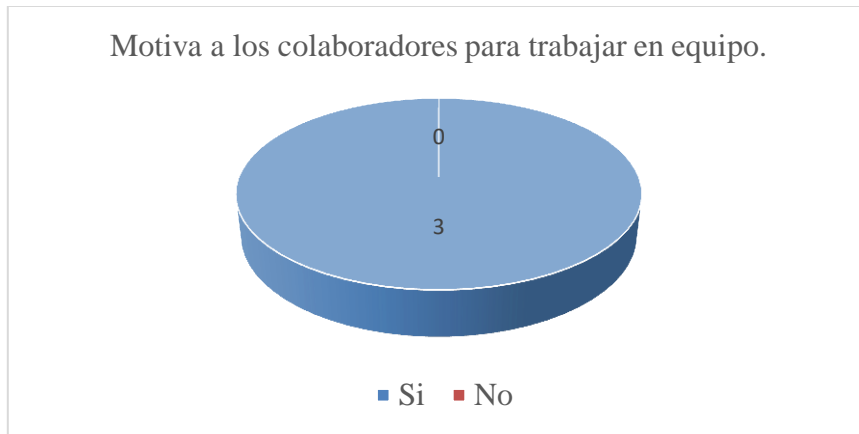
Gráfica No.3



Fuente: elaboración propia

La entrevista realizada a los tres directivos se determina que no existe un manual de puestos y funciones que ayude a contar con los perfiles necesarios.

Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia

Las respuestas obtenidas indican que existe capacitación constante que ayudan a motivar a los colaboradores, esto se realiza por medio de un proveedor, no existe un plan propio.

Gráfica No.5



Fuente: elaboración propia

La respuesta obtenida fue que existen cambios constante, tales como imagen de la empresa, ambiente de trabajo, instalaciones adecuadas y lugar de descanso, con esto se logra mantener la motivación de los colaboradores.

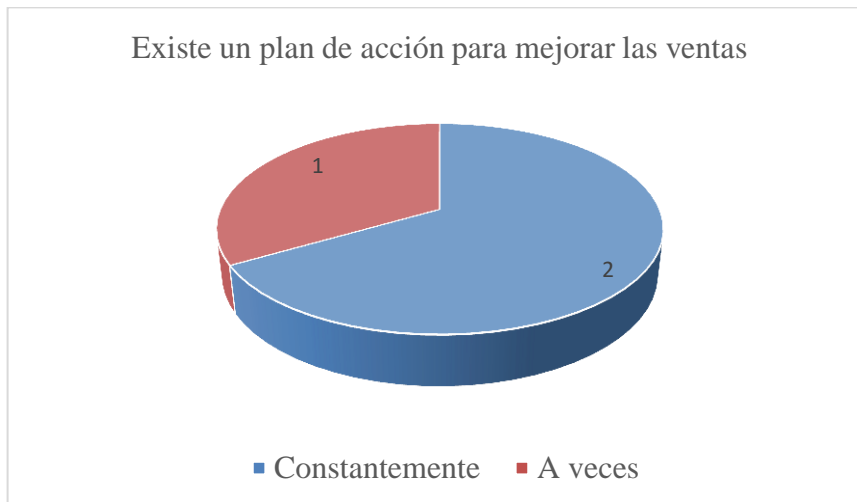
Gráfica No. 6



Fuente: elaboración propia.

De las tres entrevistas realizadas indican que no existe una visión plasmada, se tiene un objetivo pero no es medible por esta razón no existe un interés empresarial.

Gráfica No.7



Fuente: elaboración propia

De los entrevistados, dos indican que hacen diferentes actividades de temporalidad esto ha ayudado que exista preferencia por los consumidores.

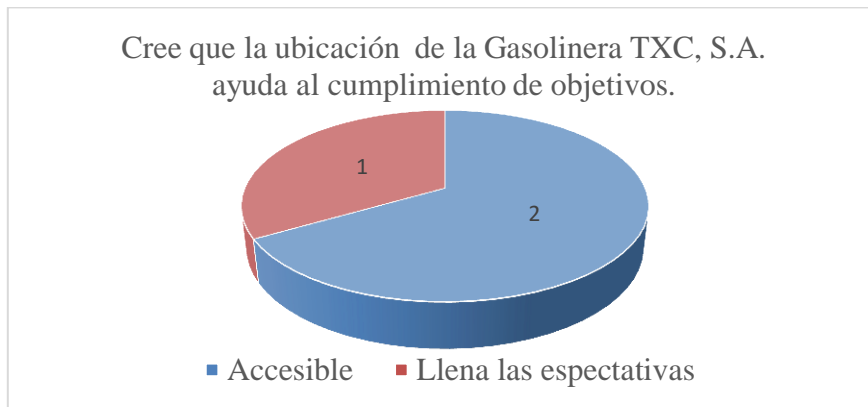
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia.

Dos entrevistados respondieron que no existen metas definidas de la empresa para cada colaborador, esto muestra que no hay un interés de competencia entre los colaboradores que los motive a demostrar que capacidades tienen.

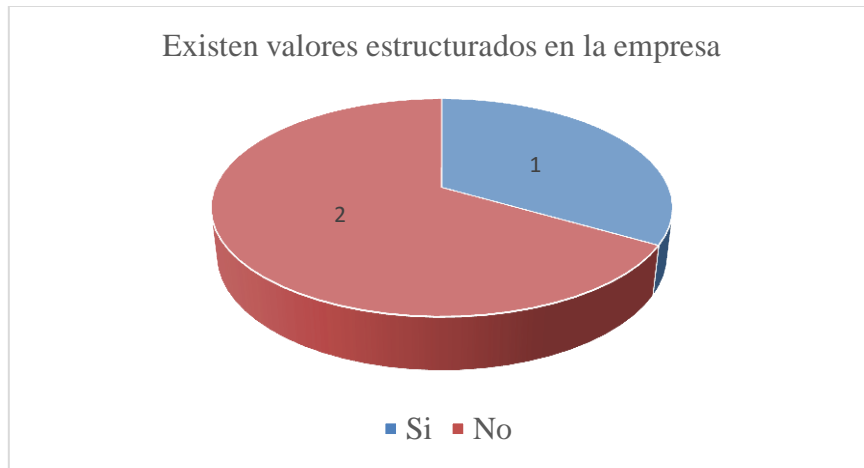
Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que la accesibilidad es buena ayuda al cumplimiento de objetivos.

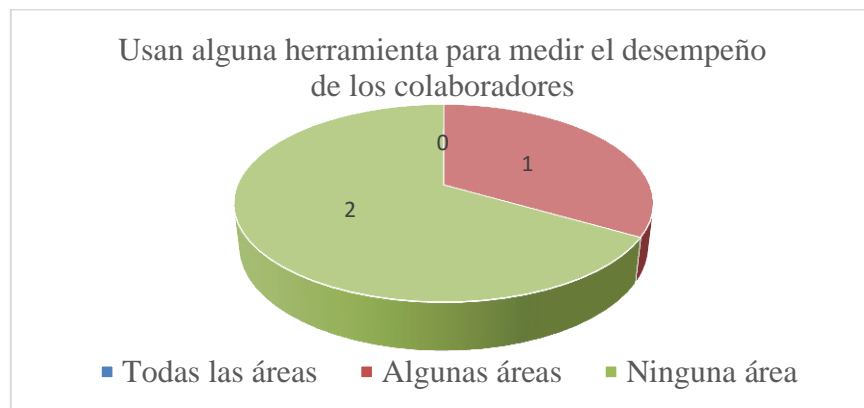
Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia

En la entrevista realizada, dos responden que no hay valores estructurados, esto afecta el comportamiento de los colaboradores en la realización de las actividades.

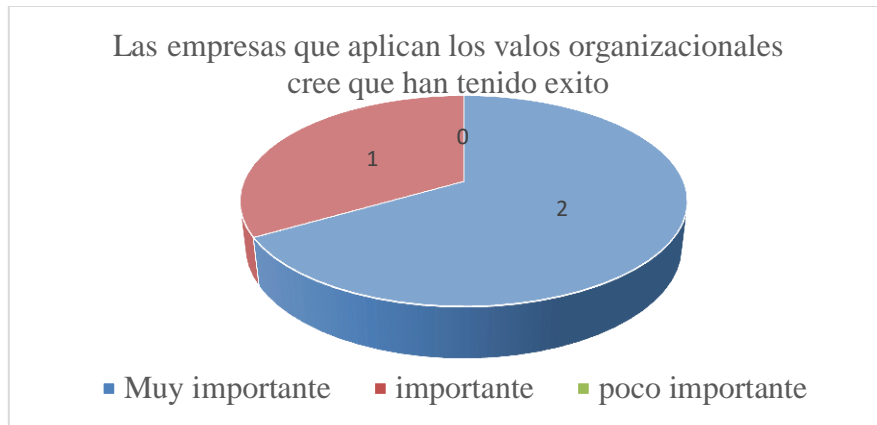
Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia

La muestra indica que en algunas áreas practican una evaluación de rendimiento, sin embargo no tienen un diseño para aplicarlo a todas las áreas que sirva para mejorar los comportamientos.

Gráfica No. 12



Fuente: elaboración propia

En la entrevista realizada dos directivos respondieron que es de vital importancia implementar y aplicar los valores organizacionales en la empresa, indican que hoy no se tienen estructurados y son la guía para llegar al éxito.

Gráfica No. 13



Fuente: elaboración propia.

La respuesta en esta pregunta es que no existen objetivos definidos que los motiven a buscar estrategias y tácticas en la empresa.

Gráfica No. 14



Fuente: elaboración propia.

Dos directivos responden que no hay estrategias definidas que sean cuantitativas, sin embargo se practican algunas con alianza de proveedores.

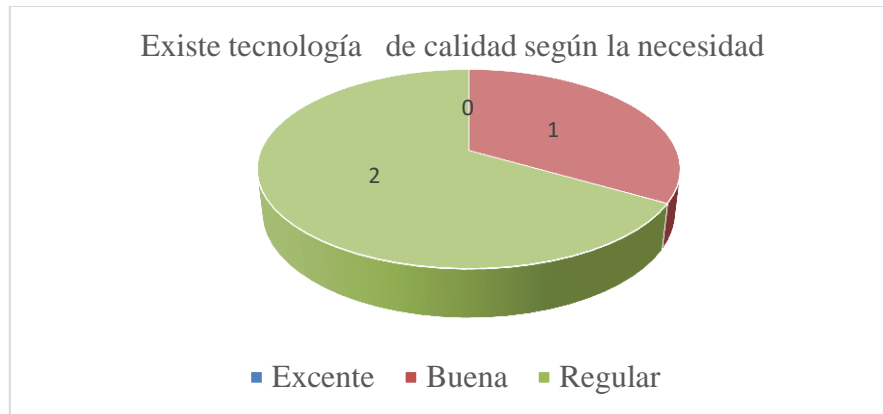
Gráfica No. 15



Fuente: elaboración propia.

Dos entrevistados indican que no se utiliza ningún método para medir los resultados de cada colaborador, existe un control que establece la utilización de ventas al contado.

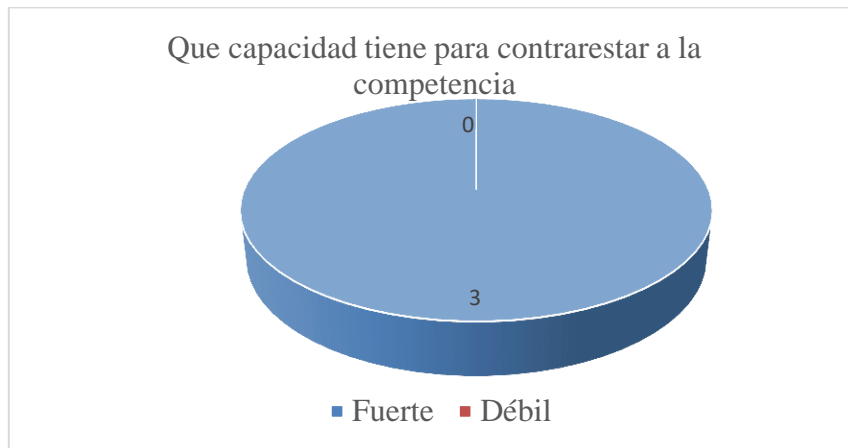
Gráfica No. 16



Fuente: elaboración propia.

Según la entrevista dos directivos respondieron que no existe la mejor tecnología pero cumple con lo básico, puede mejorarse para ser eficientes en la realización de actividades.

Gráfica No. 17



Fuente: elaboración propia.

En la entrevista realizada, los tres responden que no hay una competencia fuerte, son apoyados por el proveedor Chevron, en cualquier movimiento de la competencia están siempre presentes para contrarrestar cualquier actividad.

Gráfica No. 18



Fuente: elaboración propia.

En la presente entrevista dos directivos indican que no tienen estrategias propias definidas, no cuenta con un plan motivacional para crear valor empresarial.

Gráfica No. 19



Fuente: elaboración propia.

Los directivos están convencidos que tienen un nivel alto comparado con la competencia, creen que pueden mejorar en muchas áreas.

Gráfica No. 20



Fuente: elaboración propia.

Los directivos piensan que el servicio que se presta es excelente llenan las expectativas del consumidor.

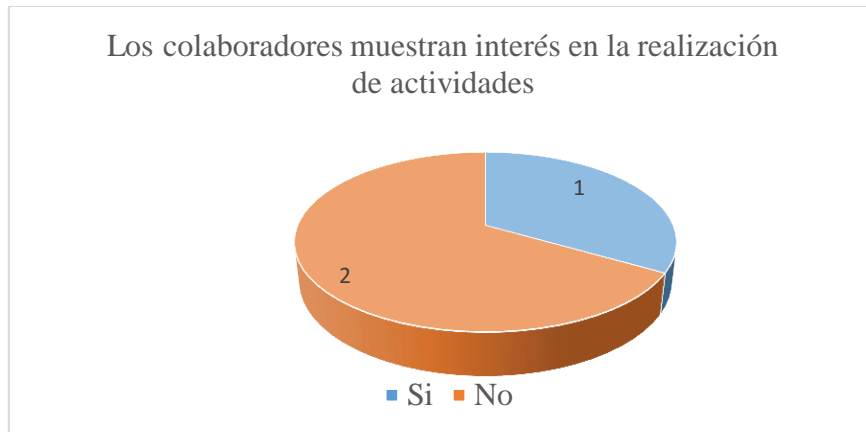
Gráfica No. 21



Fuente: elaboración propia.

Los directivos piensan que el cliente está satisfecho con el servicio, se ha visto el crecimiento integral de la empresa.

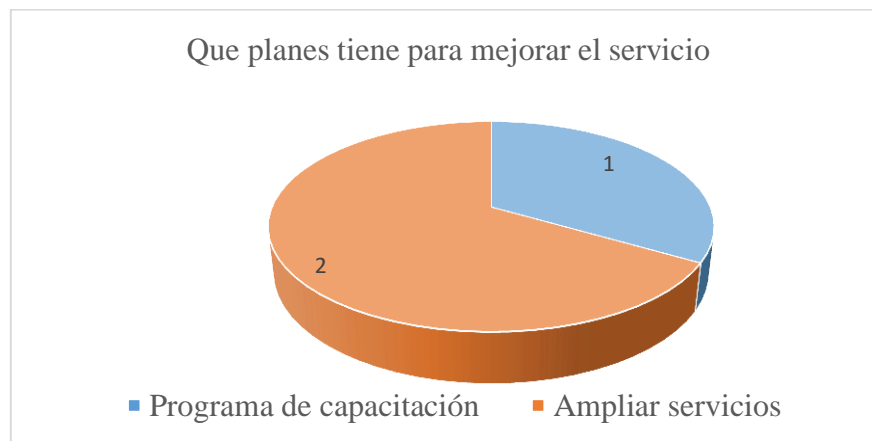
Gráfica No. 22



Fuente: elaboración propia.

Los directivos entrevistados argumentan que pocos son los que muestran interés en la realización de actividades, debido a que no existe un proceso de evaluación que ayude a mejorar las áreas de oportunidad.

Gráfica No. 23



Fuente: elaboración propia.

Dos directivos piensan en un programa de capacitación al recurso humano como base fundamental para mejorar el servicio.

Gráfica No. 24

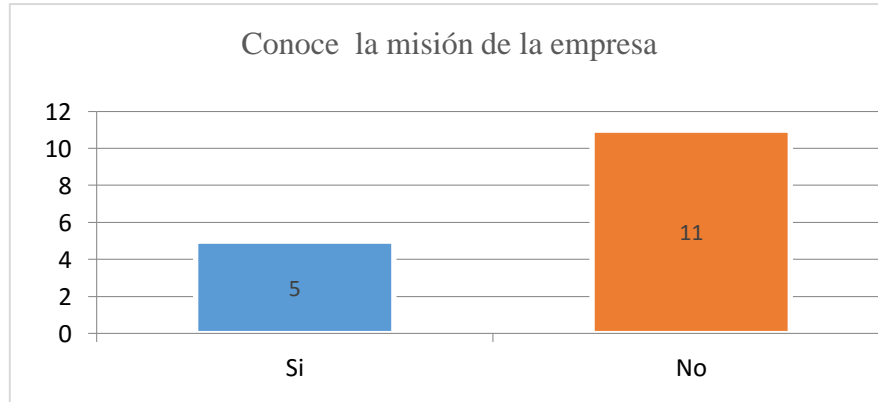


Fuente: elaboración propia.

Los directivos piensan que existe un buen liderazgo han detectado que los colaboradores les gusta trabajar en la empresa y han tenido buenos resultados con la rotación del personal.

b) Cuestionario dirigido a los colaboradores

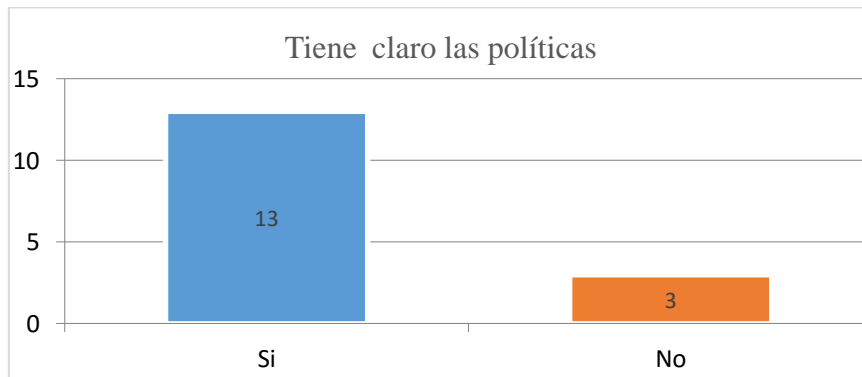
Gráfica No.1



Fuente: elaboración propia

En el total de los encuestados once colaboradores no conocen la misión de la empresa, lo que indica que no existe interés en la razón de ser de la misma.

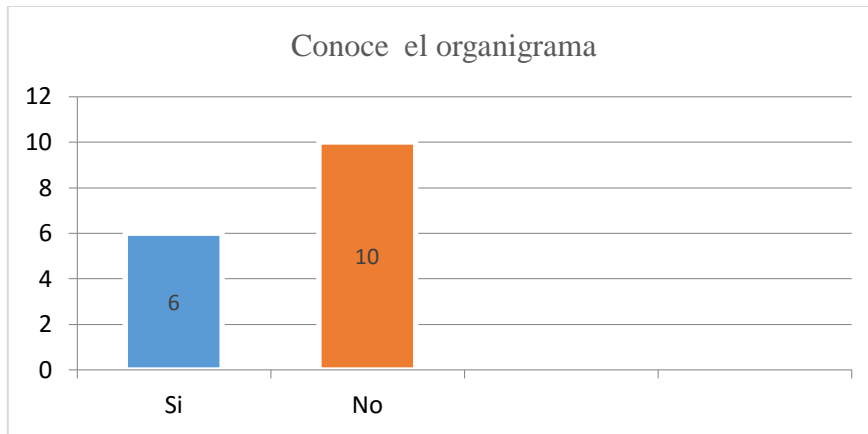
Gráfica No. 2



Fuente: elaboración propia.

Los colaboradores manifiestan que tiene claro las políticas por tal razón siguen los lineamiento dados, sin embargo hay tres colaboradores que no saben que es, actúan por convicción pero en un momento dado puede afectar el cumplimiento de objetivos.

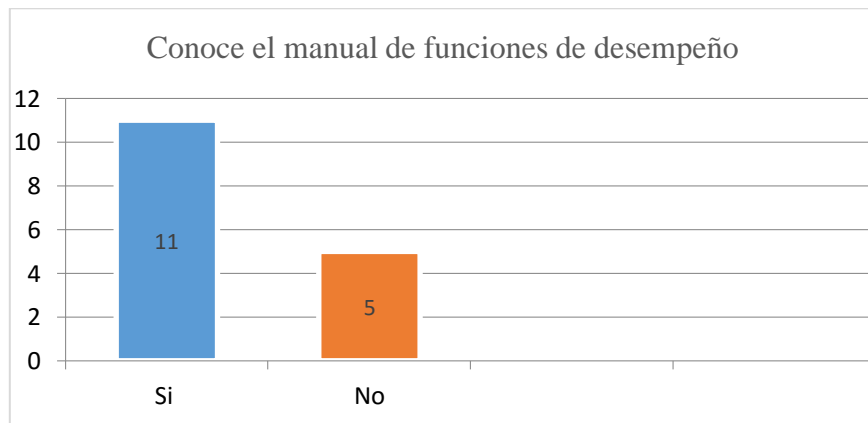
Gráfica No.3



Fuente: elaboración propia

Según los encuestados diez no tienen claro el nivel jerárquico, afecta en el desarrollo de las actividades al no saber quién toma las decisiones.

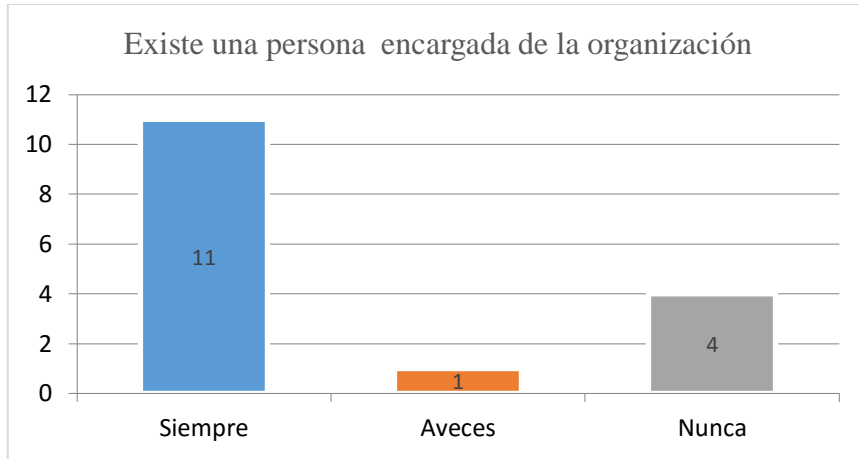
Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los colaboradores desempeñan bien su cargo, siguen los lineamientos establecidos, pero no tiene claro el rol específico que le corresponde.

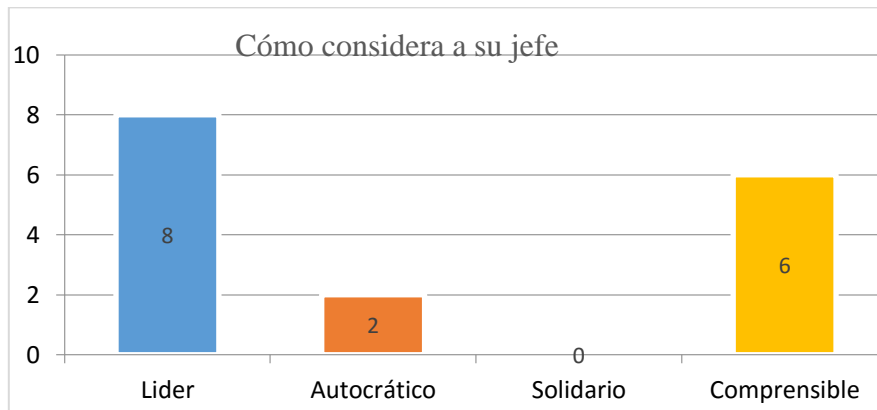
Gráfica No.5



Fuente: elaboración propia

Once indican que hay una persona encargada, pero en ocasiones tienden a confundirse debido a que reciben órdenes de personas que dicen ser encargadas.

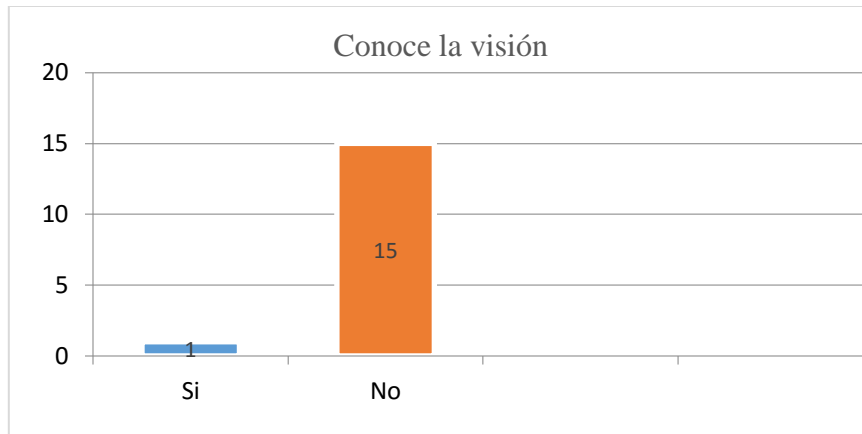
Gráfica No. 6



Fuente: elaboración propia.

Las respuestas obtenidas indican que el 50% lo consideran como líder, esto indica que existe flexibilidad en la toma de decisiones, se genera un ambiente agradable de trabajo.

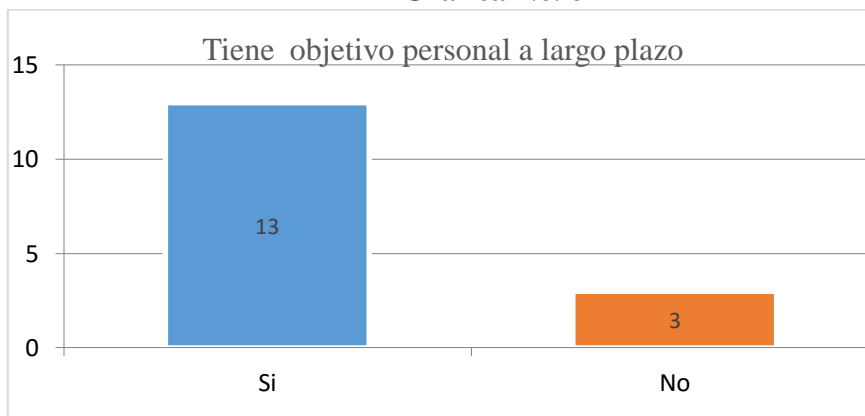
Gráfica No.7



Fuente: elaboración propia

El total de los encuestados no conocen el futuro de la organización, no existe interés de crecimiento dentro de la misma.

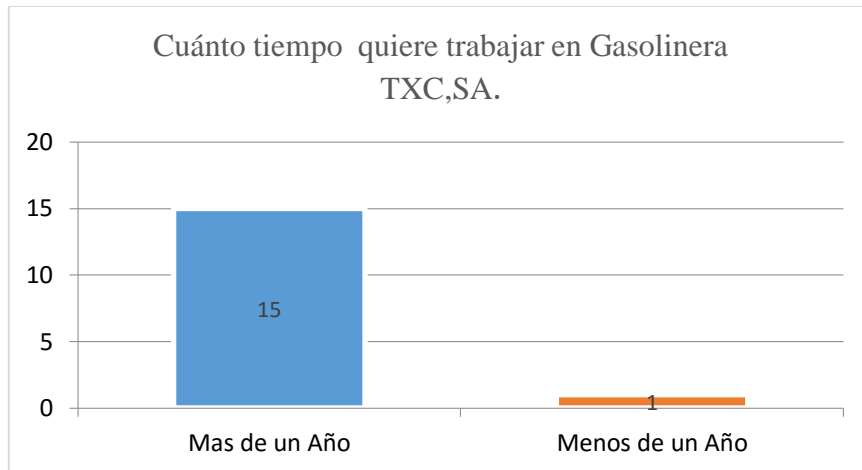
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia.

Del total de los encuestados trece tenían algún objetivo personal a largo y mediano plazo en las respuestas obtenidas se puede mencionar superación personal, mejorar sus condiciones familiares, crecimiento dentro de la empresa, construir una casa entre otros.

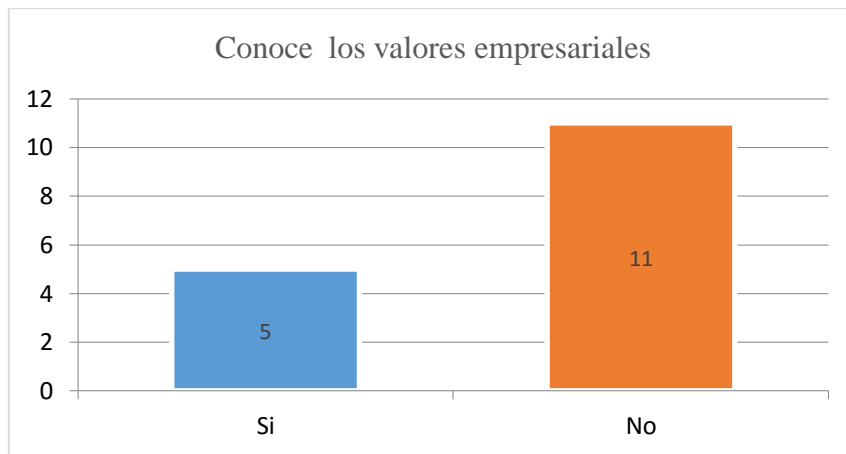
Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia.

Para investigar la estabilidad 15 respondieron que quieren permanecer por largo tiempo, esto es un indicador favorable que minimiza los gastos de operación.

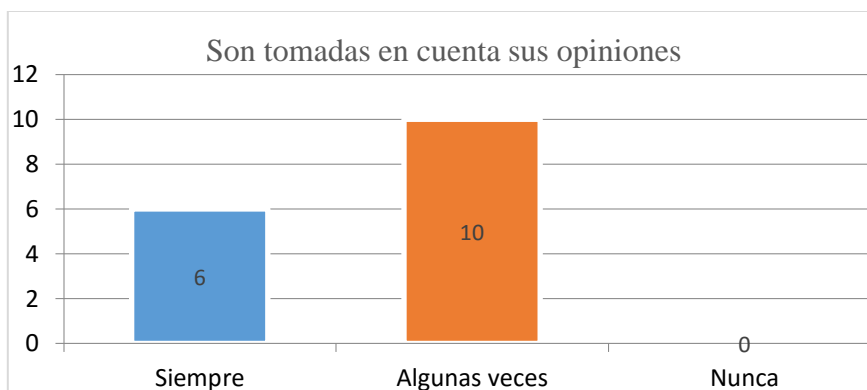
Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia

El total de los encuestados once respondieron que no existen valores estructurados que guíen el comportamiento de los colaboradores, indica que realizan su trabajo en base a valores personales y ayuda al buen comportamiento de las actividades.

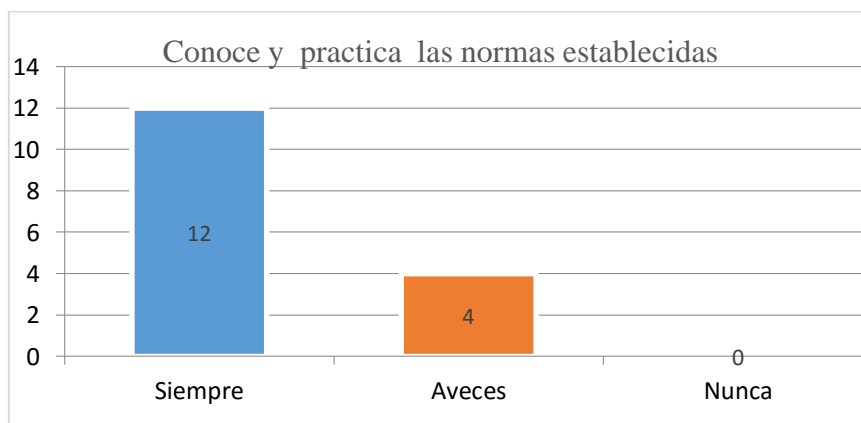
Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia

Diez colaboradores mencionan que hacen observaciones para mejorar alguna actividad que se realiza para el beneficio de la empresa a veces las toman en cuenta lo que puede afectar el mejoramiento de algunas actividades.

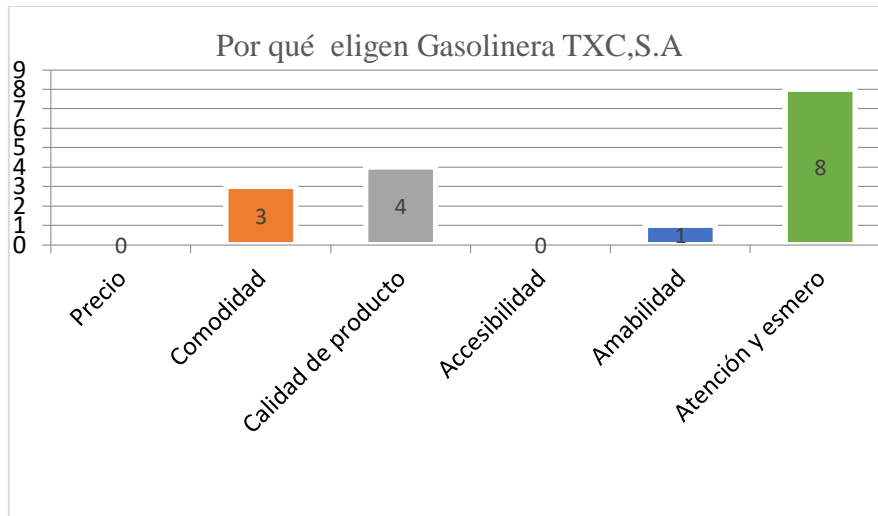
Gráfica No. 12



Fuente: elaboración propia

En el total encuestados un alto % responden que conocen las normas pero cuatro no las conocen, esto afecta el cumplimiento eficaz de todos los colaboradores.

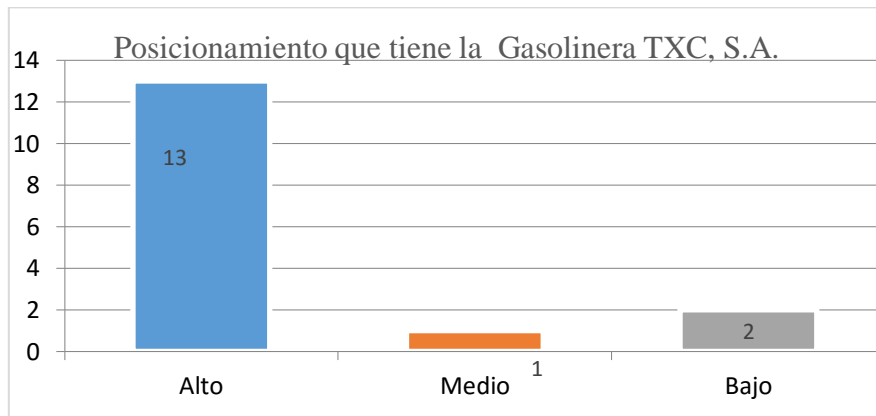
Gráfica No. 13



Fuente: elaboración propia.

Existen varias respuestas y la que resalta es la de atención y esmero, esto indica que los colaboradores realizan bien el trabajo y el cliente percibe la actitud con la que se le atiende.

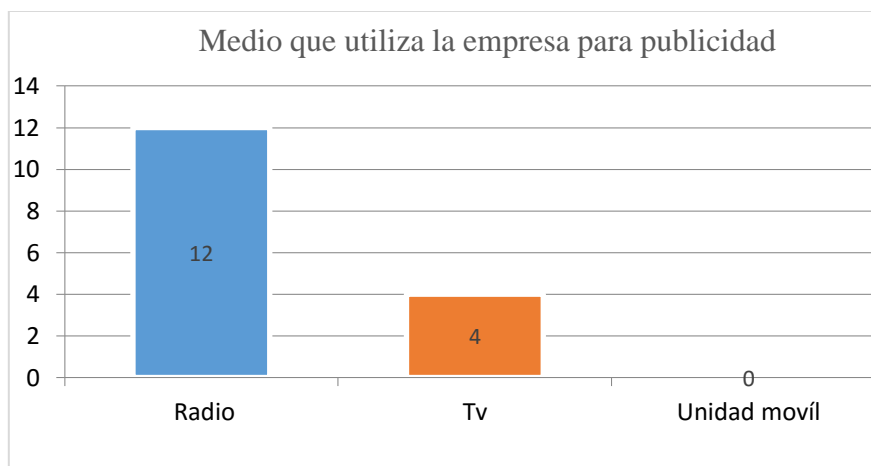
Gráfica No. 14



Fuente: elaboración propia.

La percepción que tienen los colaboradores, trece respondieron que el posicionamiento comparado con empresas locales es alto, es motivante para los colaboradores.

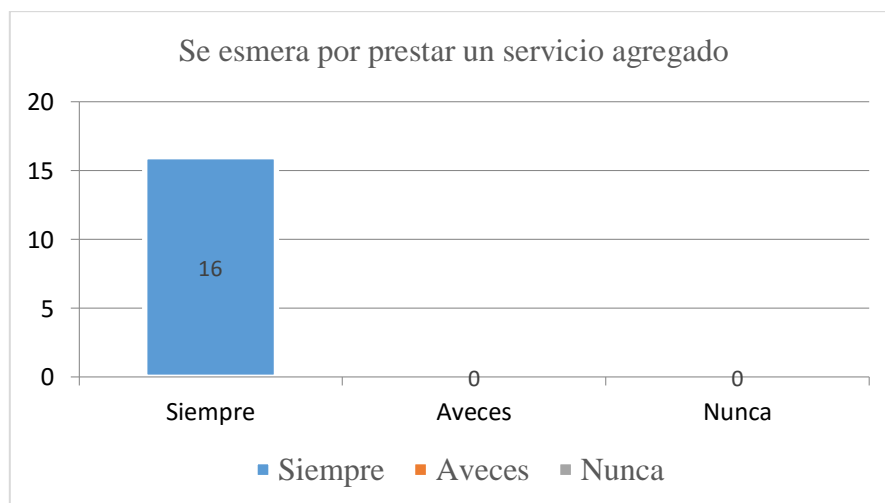
Gráfica No. 15



Fuente: elaboración propia.

De los colaboradores encuestados, doce respondieron que la realizan por medio de la radio, debe analizar los medios disponibles en la localidad para captar clientes.

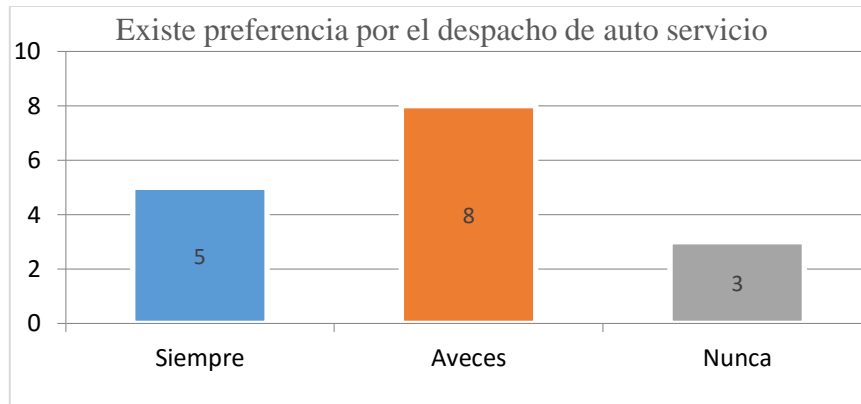
Gráfica No. 16



Fuente: elaboración propia.

El 100% de los encuestados manifiestan que siempre satisfacen las expectativas del cliente y existe una preferencia por el servicio.

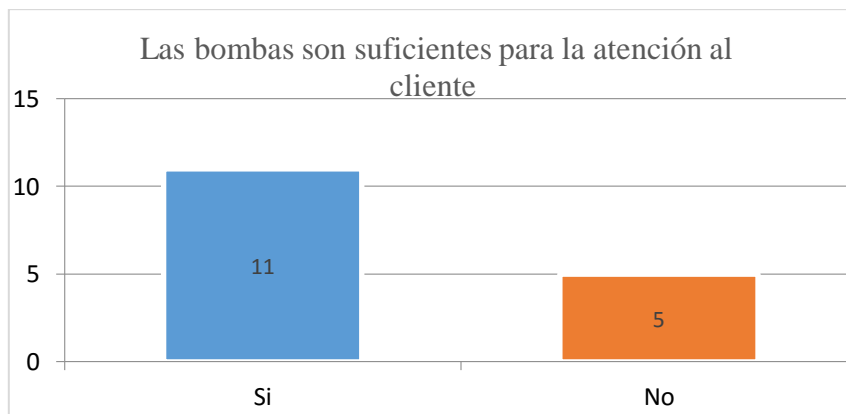
Gráfica No. 17



Fuente: elaboración propia.

Los encuestados indican que este servicio no trae beneficios a la empresa, los clientes no tienen cultura de auto servicio..

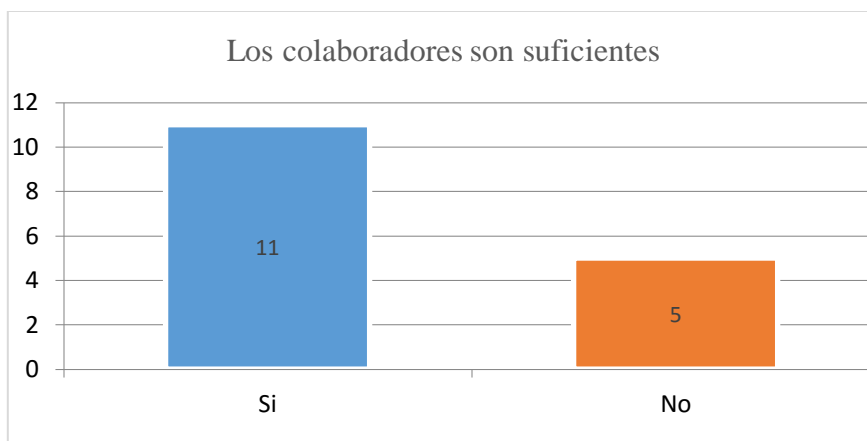
Gráfica No. 18



Fuente: elaboración propia.

Los colaboradores encuestados, once responden que las bombas que existen son suficientes para prestar el servicio, muestra que hay rapidez en el despacho, hay que tomar en cuenta que la población está en constante crecimiento y en un futuro pueda afectar la eficiencia.

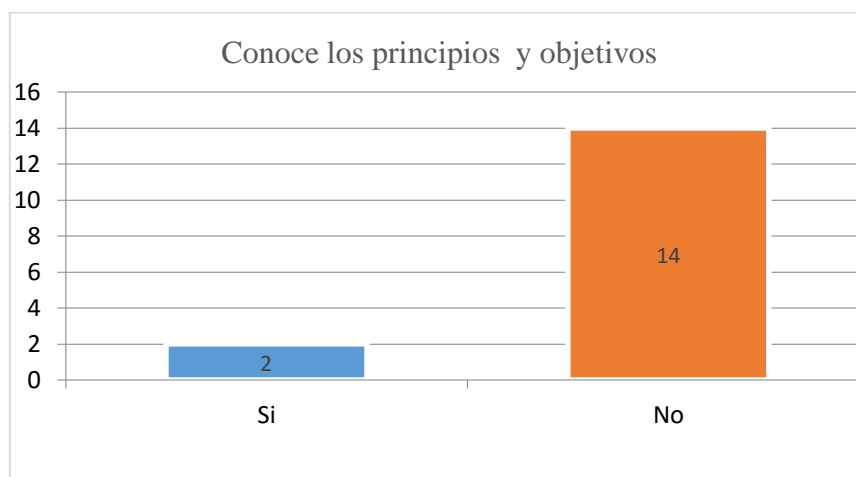
Gráfica No. 19



Fuente: elaboración propia.

Del total de encuestados, once respondieron que el personal asignado es suficiente, pero puede afectar en un futuro, utilizar el auto servicio de la forma correcta

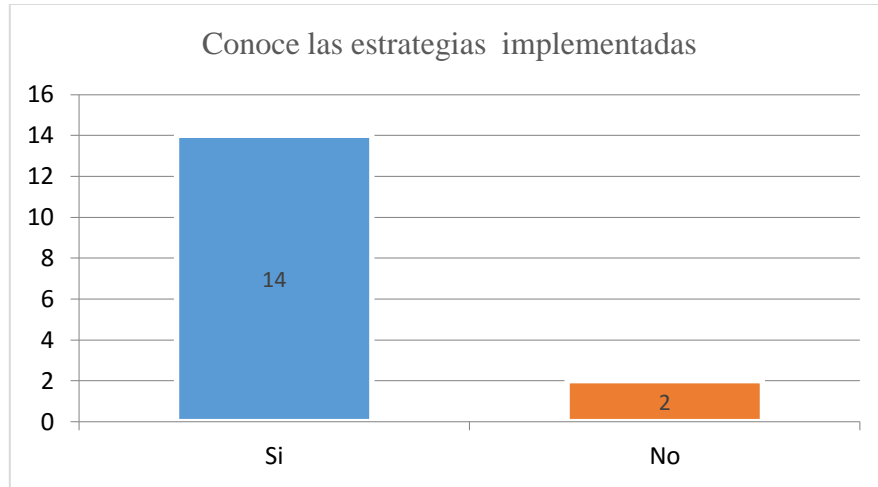
Gráfica No. 20



Fuente: elaboración propia.

Realizada la investigación, catorce responden que no conocen los objetivos, se identifica que no conocen la razón del porque hacer las cosas.

Gráfica No. 21



Fuente: elaboración propia.

Del total de los encuestados, catorce responden que conocen las estrategias que utilizan, pero no saben cuál es el propósito.

4.2 Presentación de resultados

La misión organizacional es la base fundamental que las organizaciones deben optar para darse a conocer ante un mercado que demanda servicio de calidad y requiere atención personalizada, debe considerar los siguientes aspectos:

la razón de ser de la organización, el papel de la organización en la sociedad, la naturaleza de la organización, el valor que la organización crea para sus grupos de interés y el tipo de actividades en que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro (Chiavenato, 2011, pág. 73).

Los resultados de los instrumentos utilizados muestran que en Gasolinera TXC, S.A. ha sido comercializada y generadora de empleos, partícipe del crecimiento de la economía local; sin embargo no cuenta con una misión estructurada que sirva como una guía para la organización.

En la investigación se demostró que en Gasolinera TXC.,S.A. ha tenido un crecimiento sostenido por medio de los esfuerzos conjuntos practicados con optimismo y dedicación por el personal; sin embargo no cuenta con una visión estructurada que ayude a construir en bases sólidas y que garantice la permanencia en el mercado.

El comportamiento de las personas ha sido aceptable dentro de la organización; los resultados de la investigación indican que no cuentan con valores estructurados definidos, esto afecta en el desempeño estándar de la empresa que todos manejan valores individuales que hace evidente diferentes comportamientos.

Los resultados obtenidos en la investigación indican que en Gasolinera TXC, S.A. no existe un organigrama que determine los diferentes niveles jerárquicos que hay en la organización, por tal razón no se tiene claro el proceso de toma de decisiones y una delegación de funciones definida.

4.3 Conclusiones

En la presente se ha tomado una muestra representativa para presentar los resultados adecuados y que puedan ayudar a desarrollar propuestas de mejora empresarial, se tomaron tres elementos básicos como lo son misión, visión y valores estructurados para implementar un análisis de planeación estratégica que busca elevar la eficiencia de la empresa, los resultados obtenidos indican que existe una necesidad de hacer que los colaboradores cuenten con un sentido de pertenencia, con ello se desarrollaran las actividades de manera eficiente y los objetivos se alcanzarán de manera sencilla y será productiva.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

La presente planeación estratégica tiene como finalidad buscar objetivos concretos que ayuden a mejorar el mecanismo y el buen desarrollo empresarial, se presentan aspectos concretos integrados de una misión, visión y valores con el objetivo de prever situaciones y acciones hacia el futuro para que el propietario y colaboradores tengan una guía para desarrollar las actividades con propósito.

Las características estratégicas de una propuesta de negocio están comprendidas en varios elementos que son fundamentales para el funcionamiento de la empresa, esto dará respuesta certera a una dirección a la actual administración.

Considerar que la planeación estratégica como base fundamental de los negocios con aras de crecimiento utilizan los elementos básicos, misión, como la razón de ser de una organización y la visión que es el sueño que se desea alcanzar con esfuerzos conjuntos de directivos y colaboradores.

5.2 Justificación

El proceso de planeación estratégica guiará a la empresa en el desarrollo y formulación de estrategias que aseguren un progreso continuo y razonable, es de vital importancia que el recurso humano como base fundamental de la empresa tenga claridad del funcionamiento de la misma, la razón de ser de las actividades que realiza para que estas sean un motivante estratégico para que el colaborador se enfoque hacer lo que corresponde, esto ayuda al cumplimiento de metas establecidas y el enfoque que la Gasolinera TXC, S.A. brinden un servicio de calidad al cliente.

Con la elaboración de la misión, el colaborador y los directivos tendrán una guía para la realización de actividades y tendrán una razón de realizar las actividades empresariales.

Con la elaboración de la visión, se dará un panorama amplio de cuál es el futuro de la empresa y cada integrante trabajará con esa perspectiva y llevará consigo ese compromiso y apoyará cada estrategia establecida con el interés del cumplimiento y llegar al plan propuesto.

Con la creación de valores, la empresa se dará a conocer por el comportamiento uniforme que tendrá ante sus clientes y proveedores como una conducta que haga la diferencia al comparar con empresas del medio con el fin de buscar la preferencia de los consumidores.

Es importante tomar en cuenta que en la organización debe existir un organigrama para que todos los integrantes conozcan cual es la línea de mando que existe y determinar el nivel que ocupa en la organización

5.3 Objetivo de la propuesta

- Contar con elementos básicos de planeación estratégica como una guía que ayude a la realización de actividades de Gasolinera TXC, S.A.

5.3.1 Objetivo general

- Implementar el desarrollo de una planeación estratégica para determinar el rumbo y establecer objetivos a perseguir en gasolinera TXC, S.A.

5.3.2 Objetivo específico

- Empoderar al personal con los objetivos establecidos.
- Establecer actividades que sean de apoyo para el logro de los objetivos.
- Promover la eficacia y eficiencia de los colaboradores, a través del compromiso y pertenencia.
- Organizar al personal de manera que se establezcan de forma clara las funciones y la posición de cada persona dentro de la empresa.

5.4 Desarrollo de la propuesta

La propuesta consiste en construir una misión y visión para determinar el rumbo que debe seguir la empresa para tener una planeación estratégica la cual representa la energía fundamental, el impulso inicial y el compromiso de los propietarios.

Para dar a conocer la misión, visión, valores y el organigrama de Gasolinera TXC, S.A debe tener impresos en marcos atractivos en lugares visibles y dar gafetes de identificación colocarlo en el reverso del mismo los elementos indicados, dar un seguimiento diario para que todo colaborador se familiarice y aplique en todo momento al realizar sus actividades, el cliente tendrá credibilidad del servicio que se le presta para lograr la preferencia.

5.5 Implementación

- Misión

“Somos una empresa de servicio, comprometido con clientes actuales, suministrándole soluciones integrales en la provisión de combustibles y lubricantes para brindar calidad y cantidad en sus productos por medio de un eficiente servicio, con una logística que permita cumplir los requerimientos de los clientes en tiempo establecido y una organización que se compromete a trabajar enfocado al cliente y sus necesidades, optimizando la oferta de sus productos y servicios.”

Esta será una herramienta que ayudará a los directivos de la empresa a simplificar el trabajo volviéndose eficientes, los colaboradores podrán percibir el compromiso de la empresa portarlo al reverso del gafete de identificación mostrando profesionalismo en la realización de actividades.

- Visión

“Ser líder en el mercado de Baja Verapaz. Operando con estándares de calidad, rentable, segura, confiable y reconocida por la calidad de sus productos; con una arraigada cultura de servicio al cliente, respetuosa del medio ambiente, cuidadosa de la relaciones con la comunidad, comprometida con el desarrollo y estabilidad integral de sus colaboradores”

Esta herramienta será necesario colocarla en un lugar visible para que tanto clientes como colaboradores tengan presente y perciban el compromiso empresarial ayudando a fortalecer la preferencia de sus clientes.

✓ Valores

Honestidad

“Somos consecuentes con lo que pensamos, decimos y hacemos; somos transparentes con nuestras acciones a nivel personal, familiar y laboral, sin atentar contra las expectativas e intereses de todas las personas involucradas en nuestro negocio.”

Responsabilidad

“Cumplimos de manera efectiva con nuestras actividades asociadas al desarrollo de nuestra empresa”

Respeto

“Nuestras relaciones internas y externas se basan en la cordialidad y la comprensión a pesar de las diferencias en el ámbito laboral y personal. Velamos por el cumplimiento de los derechos de todas las personas involucradas en nuestro negocio, creemos en la diversidad e inclusión”

Compromiso

“Estamos dispuestos a dar lo mejor, a involucrarnos en el logro de los objetivos, a ser sensibles a los éxitos, disfrutar de ellos y en la adversidad aportar soluciones”

Compañerismo




“Somos conscientes que para alcanzar las metas debemos trabajar en equipo, apoyándonos mutuamente y entendiendo la situación de los demás”

Disciplina

“Somos constantes, persistentes y rigurosos en el cumplimiento de nuestras funciones y compromisos en el lugar y tiempo oportuno en pro del buen funcionamiento de las actividades asignadas”

Estos seis valores fomentarán el comportamiento individual de los colaboradores ayudará a que los directivos tengan la confianza del comportamiento empresarial, estos deberán portarlos al reverso de cada gafete para un mayor compromiso.

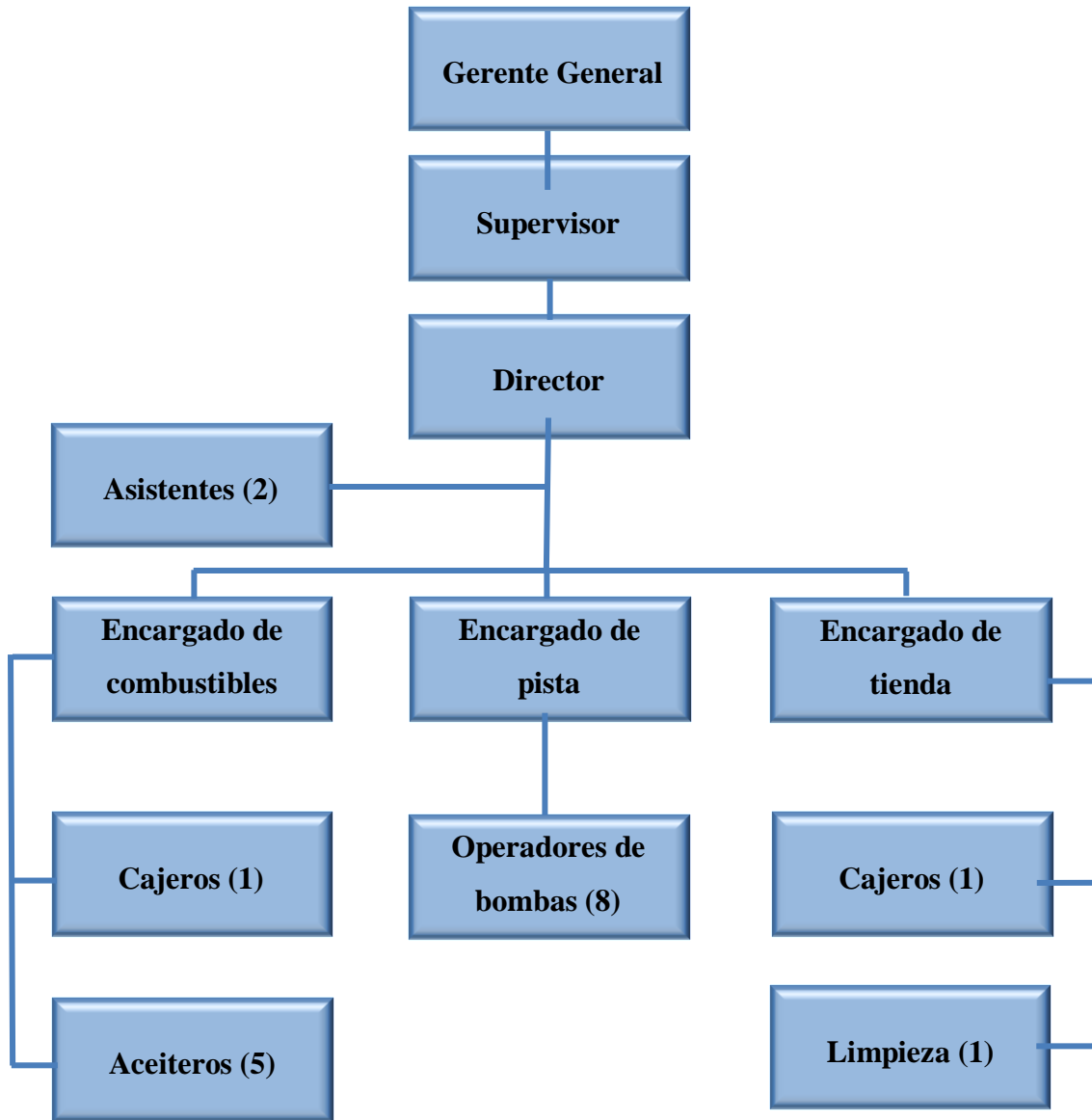
Gafete de identificación

   <p>Pedro Rodriguez</p> <p>Nombre PEDRO PAULO RODRIGUEZ PEREZ Departamento TIENDA Codigo 4120</p> <p>En caso de emergencia contactar a: Zoila Del Cid Gutierrez Tel:42038812</p>	<p>Valores</p> <p><u>Honestidad</u> "Somos consecuentes con lo que pensamos, decimos y hacemos; somos transparentes con nuestras acciones a nivel personal, familiar y laboral, sin atentar contra las expectativas e interes de todas las personas involucradas en nuestro negocio."</p> <p><u>Responsabilidad</u> Cumplimos de manera afectiva con nuestras actividades asociadas al desarrollo de nuestra empresa</p> <p><u>Respeto</u> Nuestras relaciones internas y externas se basan en la cordialidad y la comprensión a pesar de las diferencias en el ámbito laboral y personal. Velamos por el cumplimiento de los derechos de todas las personas involucradas en nuestro negocio, creemos en la diversidad e inclusión.</p> <p><u>Compromiso</u> Estamos dispuestos a dar lo mejor, a involucrarnos en el logro de los objetivos, a ser sensibles a los exitos, disfrutar de ellos y en la adversidad aportar soluciones.</p> <p><u>Conpañerismo</u> Somos consientes que para alcanzar las metas debemos trabajar en equipo, apoyandonos mutuamente y entendiendo la situación de los demás</p> <p><u>Disciplina</u> "Somos constantes persistentes y rigurosos en el cumplimiento de nuestras funciones y compromisos en el lugar y tiempo oportuno en pro del buen funcionamiento de las actividades asignados"</p>
--	---

Fuente: elaboración propia

Organización

Organigrama de Gasolinera TXC, S.A.



Fuente: elaboración Propia

Esta herramienta ayudará a que conozcan la línea de mando de la empresa la cual estará impresa en un cuadro atractivo en un lugar visible donde exista acceso para todos los integrantes.

5.6 Presupuesto de la propuesta

Actividad	Descripción	Costo
Misión	Elaboración de un marco	Q. 150.00
	Elaboración de manta vinílica.	Q. 80.00
	Elaboración de un banner	Q. 300.00
	24 gafetes Q20 c/u	Q. 480.00
Visión	Elaboración de un marco	Q. 150.00
	Elaboración de manta vinílica.	Q. 80.00
Valores	Elaboración de un marco	Q. 150.00
	Elaboración de manta vinílica.	Q. 80.00
Organigrama	Elaboración de un marco	Q. 150.00
	Elaboración de manta vinílica.	Q. 80.00
Total gasto de la propuesta		Q. 1,700.00

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Conclusión No. 1

Con la creación de la misión en Gasolinera TXC, S.A. se garantiza que los colaboradores conozcan el papel que desempeñan y el compromiso que tienen en la realización de las actividades.

Conclusión No. 2

La visión de Gasolinera TXC, S.A. es el elemento que los dirigentes utilizarán para comunicar el sentido visionario de dirección, para que puedan desarrollar y organizar los recursos existentes de forma efectiva.

Conclusión No.3

Con la implementación de los valores organizacionales se cambia el giro del comportamiento de los colaboradores, creando estándares en los procesos de servicio y su aplicación, se envía un mensaje de credibilidad a los consumidores el crecimiento y el logro de objetivos será exitoso.

Conclusión No.4

Con el establecimiento de la estructura organizacional, los colaboradores conocen la línea de mando, los diferentes niveles jerárquicos e identificar que existe un desarrollo de carrera dentro de la misma como conocer el rol que desempeña dentro de la organización.

Referencias

- 1 Castellanos, J. D. (1982). *La planeación estratégica en la empresa guatemalteca*. Revista Académica de la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales, 10-12.
- 2 Charles W. Lamb, J. F. (2006). *Marketing cambiate 3. En F. d. marketing, Fundamentos de marketing* (pág. 25). México D.F.: 4ta edición, cengage learning.
- 3 Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica*. Brasil: México.
- 4 Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica* (Vol. Segunda edición). México: Mcgraw-Hill/Interamericana S.A de C.V.
- 5 David, F. R. (2013). *Administración estrategica, decimo cuarta edición. México: México*.
- 6 D.Goodstein, M. J. (2004). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Nomos SA.
- 7 Druker, P. D. (2010). *Proceso de la planeación estratégica*. En I. C. Sapiro, *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones* (págs. 24-25). Mexico: editoriales SA. de CV.
- 8 Estrickland, A. A. (2010). *Políticas de negocios*. En A. S. Idalberto Chiavenato, *Planeación Estratégica Fundamento y Aplicaciones* (págs. 70-71). México: Mexicana reg.Num736.
- 9 Flores, R. (2011). *La planeación estratégica para la competitividad*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas
- 10 Goodstein, M. P. (1998). *La cultura y la planeación estratégica*. Colombia: Lily Solano Arevalo.
- 11 Gross, M. (2008). *El primer paso de la planeación estratégica*. Pensamiento imaginactivo, para difundir la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes.

- 12 Koontz, D. &. (2001). *Administración una perspectiva global Edicion 11 edición*. México: México.
- 13 León, H. L. (2014). *“Planeación estratégica y productividad*. Quetzaltenango. Facultad de la Humanidades..
- 14 Marroquín, H. &. (2004). *La planeación estratégica aplicada en una empresa*. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala
- 15 Meza, I. C. (2010). *Formulacion de un plan estratégico de marketing*. México: Universidad Tecnológica de Pereira.
- 16 Mintzberg, H. (2001). *Administración una perspectiva global 11a. Edición*. México: Ultra, SA, de CV Centeno No.162-2 delegacion Iztzlpz, México.
- 17 Mintzber, H. (2007). *Planeación estratégica*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira.
- 18 Parra, J. (2010). *Planeación Estratégica*. Universidad Nacional de Colombia, 22.
- 19 Peter F. Drucker. (205). *Planificación estratégica. Contribución a la Economía EMBI*.
- 20 Porter, M. E. (2004). *Planeación estratégica*. ECO Revista Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 12-13.
- 21 Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Harvard Business Review.
- 22 Rosenbluth, E. (1980). *Métodos empleados en la planeación de recursos humanos*. Los Recursos Humanos en la Planeación, 3.
- 23 Ruiz, C. (2013). *Un esquema de cuatro etapas para la planeación estratégica*. Ipade Buniss schol.
- 24 Sampiere, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. En M. G. Hill, Metodología de la Investigación (pág. 546). Mexico: Inter Americana de Autores SA. de C.V .

- 25 Santos, E. C. (2009). *Plan estratégico de la empresa de calzado Michelin*. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
- 26 Tello, R. A. (2012). *Diagnóstico empresarial aplicado a las gasolineras de la cabecera departamental de Huehuetenango*". Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- 27 Venezuela, A. E. (2003). *Estrategias de competitividad en el negocio de gasolineras, ante las ane las actuales condiciones del mercado de combustible en el municipio de Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- 28 Días Gávilan, Y. K. (2001). *planeación estratégica. España. Desarrollo de Imagen Institucional del Colegio Santa María*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap4.pdf.
- 29 Watkins, L. H. (*jueves de diciembre de 1998*). <http://www.degerencia.com/mision-Vision-Valores>). Obtenido de <http://www.degerencia.com/misión-Visión-Valores>): <http://www.degerencia.com>

Anexos

Anexos 1:

Análisis FODA de Gasolinera TXC. S.A.

<p>Fortaleza</p> <p>Amplio parqueo. Tres unidades de negocio. Precio competitivo. Instalación moderna. Auto servicio, (único en el departamento) Cadena de abastecimiento bien definida, (no hay problemas de desabasto) Colaboradores capacitados. Buen servicio.</p>	<p>Oportunidad</p> <p>Crecimiento de población con necesidades de otros servicios como (alineación, balanceo, repuestos en general y mecánica. Crecimiento el número de personas que tienen vehículo. Apertura de otra gasolinera que cuente con las mismas características. Competencia debilitada. (Cambio de dueños constantes.)</p>
<p>Debilidad</p> <p>Alta rotación de personal. No se cuenta con un proceso administrativo definido No se trabaja con misión y visión definida. No hay valores empresariales. No hay organigrama. No hay un manual de funciones No hay un proceso de reclutamiento definido. No cuenta con planes definidos. No existe un plan de recreación o plan de convivencia. No se fomentado el trabajo en equipo.</p>	<p>Amenaza</p> <p>Apertura de una nueva gasolinera en salida a San Miguel Chicaj, B.V. Competencia de precios. Posibilidad de ingreso de otros competidores (Don Arturo y Line Blanca). Constante control y seguimiento de agentes de fiscalización. Surgimiento de vehículos movidos por nuevos sistemas (eléctricos, solares, entre otros.</p>

Fuente: elaboración propia

Anexo 2:

Cuadro de sistematización del problema

Causas	Efectos	Pronósticos	Control del pronóstico.
✓ Descontrol administrativo.	✓ Desconocimiento de funciones.	✓ Incumplimiento de objetivos.	✓ Analizar la planeación estratégica de Gasolinera TXC, S.A.
✓ Falta de planes.	✓ Desconocimiento de objetivos.	✓ Clima laboral desagradable.	
✓ Misión	✓ Desorden administrativo.	✓ Alta rotación.	
✓ Visión	✓ Personal no idóneo.	✓ Clientes insatisfechos.	
✓ Valores.	✓ Individualismo	✓ Conflicto laboral.	
✓ Objetivos.		✓ Crecimiento desordenado.	
✓ Falta de Organigrama			
✓ Manual de funciones.			
✓ Falta de proceso de reclutamiento			
✓ No existe trabajo en equipo.			

Fuente: elaboración propia

Anexo 3

Entrevista

Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Entrevista guiada

Dirigida a: directivos de Gasolinera TXC, S.A.

Datos Generales

- a) Edad: _____
- b) Género: _____
- c) Nivel de estudio: _____
- d) Tiempo de servicio en el puesto de trabajo: _____
- e) Tiempo de servicio en Gasolinera TXC, S.A.: _____

Objetivo: recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para Gasolinera TXC, S.A.

I. Misión

1. ¿Cuenta la empresa con una misión estructurada de acuerdo a los objetivos organizacionales?
2. ¿Cuenta la empresa con una organización estructurada?
3. ¿Cuenta la empresa Gasolinera TXC, S.A. con personal que tengan habilidades necesarias para el cumplimiento de funciones del su puesto de trabajo?
4. ¿Inspira a los colaboradores de Gasolinera TXC, S.A. para trabajar en pos de un conjunto integrado de objetivos?

II. Visión

5. ¿La empresa genera cambios constantes para mejorar el trabajo del personal?
6. ¿Cuál es la visión de la empresa a mediano y largo plazo?
7. ¿Tienen un plan de acción que les ayude a mejorar las ventas?
8. ¿Cuentan con metas claras y específicas para lograr sus objetivos a mediano y largo plazo?
9. ¿Considera que el posicionamiento de la Gasolinera TXC, S.A. ayuda a alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo?

III. Valores

10. ¿Existen valores estructurados en Gasolinera TXC, S.A. que motive a los colaboradores al cambio y propicie un alto desempeño?
11. ¿Utiliza alguna metodología para medir el comportamiento de los colaboradores?
12. Con la creación de valores organizacionales las organizaciones han desarrollado competencias que favorecen la imagen de la empresa, comparte esa ideología?

IV. Objetivos organizacionales

13. ¿Cuenta la empresa Gasolinera TXC, S.A. con objetivos específicos, medibles, alcanzables, realizables y en tiempo?
14. ¿Cuenta con estrategias definidas para alcanzar los objetivos?
15. ¿Lleva un control individual del rendimiento de los colaboradores?

16. ¿Posee la Gasolinera TXC, S.A. tecnología en cantidad y calidad necesaria para la realización de actividades?
17. ¿En qué grado considera que la Gasolinera TXC, S.A. es agresiva para enfrentar a la competencia?
18. ¿Cuenta en la Gasolinera TXC, S.A con estrategias que le permitan ganar nuevos clientes?
19. En qué nivel se encuentra la empresa en el servicio que presta al compararlo con empresas de la misma línea?

V. Grupos de interés

20. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene sus clientes o consumidores?
21. La Gasolinera TXC, S.A. satisface las necesidades simultaneas y equilibradas de manera efectiva a las partes interesadas?
22. ¿Los colaboradores de Gasolinera TXC. S.A. muestran interés en la realización de lograr los objetivos individuales y empresariales?

VI. Propuesta de valor:

23. ¿Qué planes tiene para mejorar el servicio y atraer consumidores.
24. ¿Existe un liderazgo que motive a los colaboradores al cambio y propicie un alto desempeño?

Anexo 4

Encuesta.

UNIVERSIDAD PANAMERICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Encuesta: cuestionario Estructurado

Dirigida a los colaboradores de gasolinera TXC. S.A.

Datos Generales

- a) Edad: _____
- b) Género: _____
- c) Nivel de estudio: _____
- e) Tiempo de servicio en el puesto de trabajo: _____
- f) Tiempo de servicio en Gasolinera TXC, S.A: _____

Objetivo: recopilar la información que ayude a formular el plan estratégico para Gasolinera TXC, S.A.

Instrucciones: marque con una X los cuadritos que encontrará en las siguientes preguntas, se le pide su colaboración para que estas respuestas sean reales.

I. Misión

1. ¿Conoce la misión de gasolinera TXC, S.A.?

si no

2. ¿Tiene claro las políticas que se manejan en Gasolinera TXC, S.A.?

si no

3. ¿Conoce el organigrama de Gasolinera TXC, S.A.?

si no

4. ¿Conoce el manual de funciones del cargo que desempeña en Gasolinera TXC, S.A?

si no

5. ¿Existe una persona en la gasolinera encargada de la organización y/o supervisión de los colaboradores en Gasolinera TXC, S.A?

siempre a veces nunca

6. ¿Cómo considera a su jefe?

líder autocrático

solidario comprensible

II. Visión

7. ¿Conoce la visión de gasolinera TXC, S.A.?

si no

8. ¿Tiene un objetivo personal a largo plazo?

si no

Si su respuesta es sí ¿Cuál es?

9. ¿Cuánto tiempo quiere trabajar en Gasolinera TXC, S.A.?

más de un año menos de un año

¿Por qué

III. Valores

10. ¿Conoce los valores que se manejan en TXC, S.A?

si no

11. ¿Piensa que cuenta con una participación activa en Gasolinera TXC, S.A. (son tomadas en cuenta sus opiniones)?

siempre algunas veces nunca

12. ¿Conoce y pone en práctica las normas establecidas en el reglamento interno de Gasolinera TXC. S.A.?

siempre a veces nunca

IV. Grupos de interés

13. ¿Por qué cree que los clientes eligen Gasolinera TXC, S.A.?

precio comodidad calidad en el producto
 accesibilidad amabilidad atención y esmero

V. Propuesta de valor

14. ¿Cuál cree que es el posicionamiento que tiene la Gasolinera TXC,S.A. en el mercado?

alto mediano bajo

15. ¿Conoce el medio que hace publicidad la Gasolinera TXC, S.A.?

radio tv. unidades móviles

16. ¿La empresa se esmera permanentemente por prestar un servicio agregado al cliente?

siempre a veces nunca

17. ¿Existe preferencia por el despacho de auto servicio?

siempre a veces nunca

18. ¿Cree que las bombas son suficientes para la atención al cliente?

si

no

19. ¿Cree que los colaboradores son suficientes para cumplir con los objetivos?

si

no

¿Por qué?

VI. Objetivos Organizacionales

20. ¿Conoce los objetivos y principios empresariales de Gasolinera TXC, S.A?

si

no

21. ¿Sabe cuáles son las estrategias que se implementan en Gasolinera TXC, S.A?

Si

no

Anexo 5

Carta de autorización de la empresa.

Salamá Baja Verapaz 01 de octubre del 2015

Señores UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Señores.

Presente.

Por este medio me permito saludarlos deseando éxitos en sus labores diarias, el motivo de la presente es para manifestar lo siguiente.

A mi empresa registrada con el nombre de TXC S.A. dedicada a prestar el servicio de despacho de combustibles derivados del petróleo, se presentó el Señor Cesar Augusto Garcia Mayon, estudiante de la facultad de ciencias económicas de dicha universidad con el fin que se le otorgara el permiso para realizar el proceso de egreso de dicha carrera para realizar el proyecto (TESIS).

Como propietario de dicha empresa manifiesto lo siguiente:

Como empresario del departamento de Baja Verapaz, comprometido con la labor social que contribuya al desarrollo de nuestro departamento, no tengo ningún inconveniente en que dicho estudiante realice este proyecto en mi empresa, desde ya estoy dispuesto a apoyarle en lo que sea necesario y brindar la información que requiera una vez estas no tengan alguna restricción de parte de mi empresa.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.


Lic. Marco Tulio Juárez Chavarría.
GERENTE GENERAL

