

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Plan estratégico de una compañía dedicada a la comercialización de
lubricantes**

(Tesis Maestría)

Stevan Augusto González Lejá

Guatemala, agosto2017

**Plan estratégico de una Compañía Dedicada a la Comercialización de
Lubricantes**

(Tesis Maestría)

Stevan Augusto González Lejá

Lic. Samuel CaalKlarks (**Asesor**)

Lic. Daniel Marroquín (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2017

Autoridades de 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 Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Decano

Dra. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E. M.C.CT.15001-PS.018.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 09 DE AGOSTO DE 2017
ORDEN DE IMPRESIÓN**

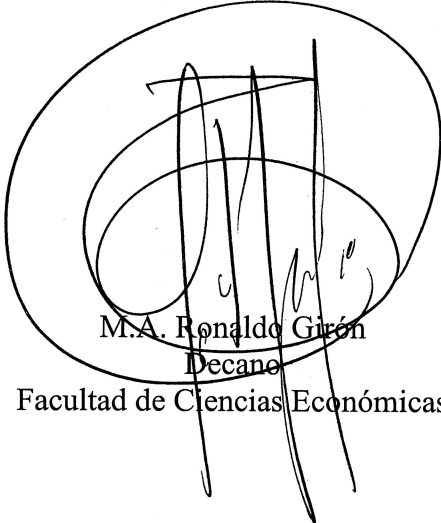
Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks
Revisor: Dr. Daniel Humberto Marroquín Quiñonez
Carrera: Maestría en Administración Corporativa

Tesis titulada: "Plan estratégico de una compañía dedicada a la comercialización de lubricantes"

Presentada por: Stevan Augusto González Leja

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

En el grado de: Magister.



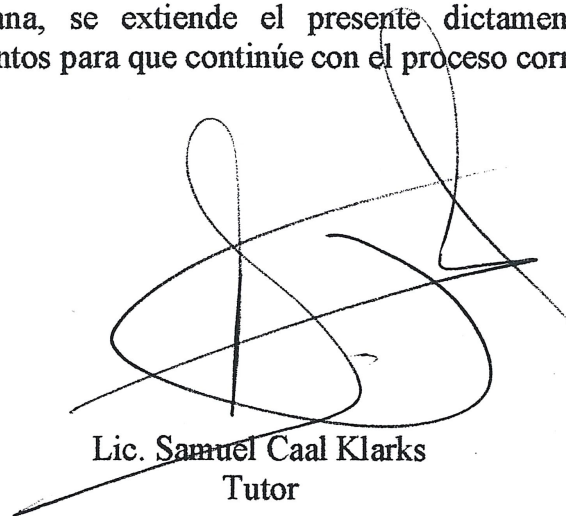
M.A. Ronaldo Girón
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 13 de Agosto del 2016

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Plan estratégico de una compañía dedicada a la comercialización de lubricantes”**, presentado por el estudiante: **Stevan Augusto González Lejá**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 71/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Samuel Caal Klarks
Tutor

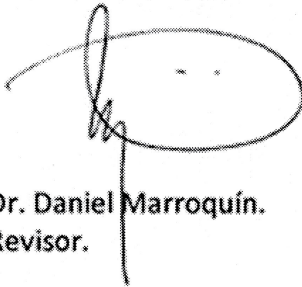
Guatemala, 27 de octubre de 2016.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud que la Tesis con el tema **"Plan estratégico de una compañía dedicada a la comercialización de lubricantes"**, presentado por el estudiante: **Stevan Augusto González Lejá**, previo a optar al grado Académico de **"Maestría en Administración Corporativa"** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a vertical line extending downwards, ending in a small hook.

Dr. Daniel Marroquín.
Revisor.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1: Marco Contextual	01
1.1 Antecedentes	01
1.2 Análisis FODA	03
1.3 Planteamiento del problema	05
1.4 Pregunta de investigación	06
1.5 Justificación de investigación	06
1.6 Objetivos	07
1.6.1 Objetivo General	07
1.6.2 Objetivos Específicos	07
1.7 Límites y Alcances	07
Capítulo 2: Marco Teórico	08
2.1 Planeación Estratégica	08
2.2 Proceso de Planeación Estratégica	09
2.3 Estrategia	11
2.4 Ventaja Competitiva	12
2.5 Fundamentos Estratégicos	13
2.5.1 Misión	13
2.5.2 Visión	14
2.5.3 Valores	14
2.6 Análisis FODA	16
2.6.1 Factores Internos	16
2.6.2 Factores Externos	17
2.7 Conocimiento de la competencia	18
2.8 Auditorías Independientes de Procesos Internos	19

2.9	Definición de Objetivos	20
2.10	Circulo de Calidad – Deming	21
2.11	Plan Táctico	22
2.12	Medición de Resultados	22
2.13	Balance Score Card	23
2.14	Retroalimentación	23
2.15	Cultura Organizacional	23
2.16	Comunicación Organizacional	24
Capítulo 3: Marco Metodológico		27
3.1	Tipo de Investigación	27
3.2	Sujeto de investigación	27
3.3	Los Instrumentos de recopilación	27
3.4	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	28
3.5	Diseño de la Investigación	28
Capítulo 4: Presentación de Resultados		29
4.1	Presentación de Resultados	29
Capítulo 5 Discusión y Análisis de Resultados		34
5.1	Discusión y Análisis de Resultados	34
	Conclusiones	37
	Recomendaciones	38
	Anexos	42

Lista de Figuras

Figura No.1: Estructura organizativa	02
Figura No.2: Análisis FODA	03
Figura No.3: Fundamentos estratégicos y plan estratégico	08
Figura No.4:Ventajas y desventajas de plan intuitivo y formal.	11
Figura No. 5: Circulo de Deming	21
Figura No.6: Visión de la Compañía	31
Figura No.7: Comunicación de objetivos o metas mensuales/anuales.	31
Figura No.8: Conocimiento de Objetivos	32
Figura No.9: Periodicidad definida para reunión de resultados con jefe inmediato	32
Figura No.10: Retroalimentación de los resultados obtenidos	33
Figura No.11: Comunicación organizacional de objetivos anuales	36

Lista de Tablas

Tabla No.1: Detalle de personal operativo por área.	27
Tabla No.2: Datos de cuestionarios.	29
Tabla No.3: Datos de entrevista Área Comercial	30

Resumen

En la actualidad el mundo ha evolucionado a una forma muy dinámica, exigiendo cada vez más de la eficiencia operativa con la finalidad de ser competitivos en el ámbito empresarial. Las novedades que salen al mercado lo son únicamente por un corto periodo, puesto que la mayoría de competidores está al pendiente de los cambios que hace el mercado y en la mayoría de ocasiones se adaptan a los mismos.

La búsqueda de ser el mejor del mercado o en algunos casos, incluso el alinearse a los estándares es complicado. Aspectos como el potencial económico, la experiencia en la rama de la industria en la que se esté, etc., llegan a ser aspectos de fortaleza que manejados de una manera adecuada pueden llegar a ser factores diferenciadores.

Esta investigación se llevó a cabo con la finalidad de evaluar el plan estratégico de una compañía dedicada a la comercialización de lubricantes automotrices con el fin de determinar los factores clave y los elementos que no han permitido un crecimiento y penetración del mercado.

En cuanto a madurez, es una empresa relativamente madura, con casi 20 años en el mercado local. Sin embargo, es de considerar que creció desde ser una compañía pequeña de tipo familiar.

Durante sus primeros años esta compañía tuvo un crecimiento significativo, lo cual es en parte, causado por el renombre de su producto líder, no obstante, en estos últimos años ha tenido inconvenientes en cuanto a crecimiento en ventas como en el mercado, llegando en ocasiones a tener problemas de liquidez.

Este trabajo de investigación se realizó considerando el crecimiento del mercado a nivel nacional, así como aquellos factores que inciden en el incremento de la demanda, en este caso en particular el crecimiento del parque vehicular en nuestro país.

La investigación incluyó algunas técnicas de investigación como las encuestas, análisis de información, etc. Como resultado de la investigación planteada y basados en la teoría del marco teórico se determinaron algunas desviaciones en la elaboración, comunicación y seguimiento del

plan estratégico. Esto en función a lo que en los lineamientos o marcos de referencias que las teorías actuales consideran.

Uno de los principales puntos de oportunidad identificados fue el seguimiento a los resultados periódicos, punto fundamental para asegurar el éxito y alineación periódica de la estrategia de la compañía. La omisión de esta etapa del proceso de planeación estratégica afecta de manera directa al resto de procesos de planeación, los cuales se ven limitados al no obtener la retroalimentación necesaria.

Se utilizó un diseño de investigación cualitativo, no experimental, transeccional, descriptivo.

Introducción

La presente investigación se lleva a cabo en una compañía dedicada a la distribución de lubricantes automotrices, la cual cuenta con la exclusividad en el país de distribuir un producto de alta calidad.

En el capítulo I se describen los antecedentes de negocio y el contexto sobre el que se desarrolla la investigación, cuyo fin es el dar contexto al lector del medio. En este capítulo se definen además el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, así como los objetivos, siendo principalmente evaluar el plan estratégico de la compañía en mención.

El capítulo II aborda el marco teórico, incluyendo el modelo de referencia de los temas que se tratarán al momento de evaluar el plan estratégico de la compañía en mención. Se tocaron aquí todos aquellos temas que se consideraron relevantes para la investigación.

El tercer capítulo define el marco metodológico utilizado en la investigación, es decir aquellas técnicas y procedimientos llevados a cabo para la recolección y análisis de la información.

El cuarto capítulo expresa los resultados derivados de la investigación llevada a cabo y por último el capítulo V aborda el análisis de los resultados definiendo aquellos aspectos en los que el marco teórico difería de los procedimientos encontrados, finalizando con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

La empresa sujeta de investigación fue constituida en la ciudad de Guatemala en el año 1,998 como una sociedad anónima, su giro consiste en la importación y distribución de derivados del petróleo, principalmente lubricantes automotrices. Esta distribución se realiza hacia canales de venta al consumidor final e intermediarios, únicamente en el mercado nacional.

En sus inicios (1,998) la empresa contaba únicamente con un camión de 2.5 toneladas y 1 panel pequeña, equipo con el que se repartía el producto únicamente en el área perimetral de la ciudad capital. Para el año 2015, la empresa contaba ya con una flota de 45 vehículos entre los que se encuentran vehículos de reparto, ventas, y ejecutivos. En cuanto a sus instalaciones, inició con una pequeña oficina en la cual trabajaban únicamente 12 personas, entre las cuales se incluía su fundador, sin embargo, hoy en día cuenta con cinco diferentes sedes, cuatro en la ciudad capital y una en Quetzaltenango, brindando trabajo a 350 empleados.

Ha sido una empresa en constante evolución y debido a la demanda de los consumidores ha dejado de comercializar únicamente lubricantes para vehículo, ampliando la diversidad de su portafolio. Ofrece otros productos para el cuidado y mantenimiento de vehículos, dentro de los principales se encuentran: Aditivos, acumuladores, ceras, bujías, filtros de aceite, filtros de aire, gasolina y fajas.

Cuenta con un producto líder, el cual distribuye con exclusividad en el territorio de Guatemala, bajo una licencia que obtuvo cuando inició la compañía. Esta licencia le permite, al ser el único distribuidor en el país, disfrutar de beneficios que tiene comercializar un producto altamente conocido por los clientes, tanto dentro como fuera del país.

Fiscalmente, según la Superintendencia de Administración Tributaria en sus inicios fue considerada como una pequeña empresa, sin embargo, en la actualidad es catalogada como una empresa mediana. Sus ventas para el año 2014 cerraron en 250 millones de quetzales, con

unmargen bruto respecto a ventas del 30%, lo cual muestra lo rentable que puede llegar a ser el negocio.

Actualmente la compañía ha definido algunos valores bajo los cuales pretende guiar el desempeño de sus empleados, como: honestidad, disciplina, excelencia y puntualidad.

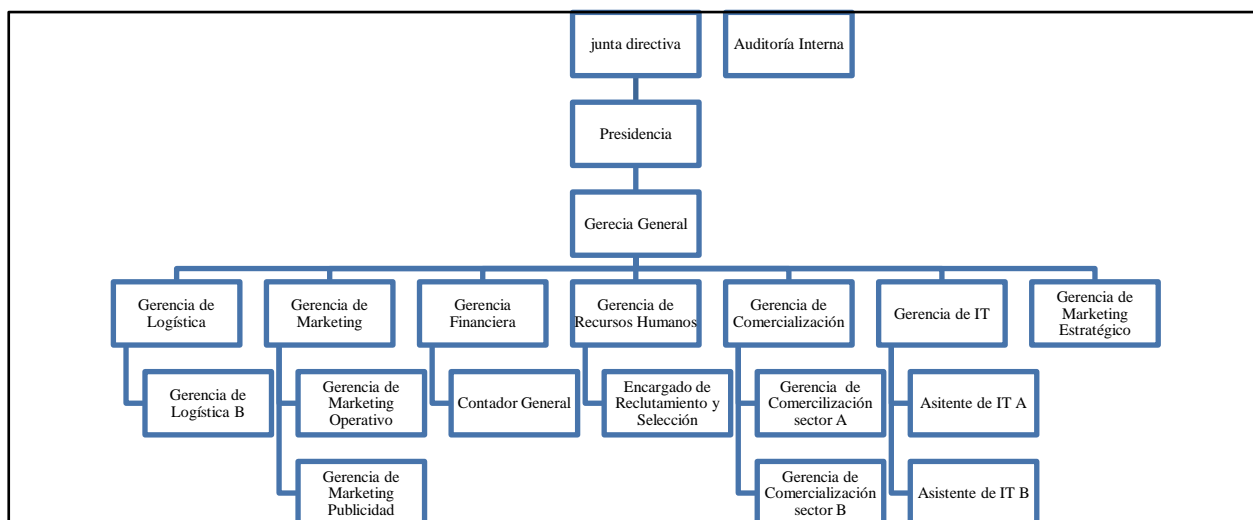
La visión del negocio se base en una frase un tanto simple “hacer el trabajo bien”, lo cual engloba una serie de características, como: no hacer las cosas de manera reactiva, no reparar las cosas solo para el momento, ser más que correctivos preventivos, etc. En cuanto a una misión, la compañía no ha logrado definir una misión que plasme su razón de ser en el mercado.

Aun cuando se trata de una empresa que tiene una representación de una marca internacional, debido a sus inicios, es una empresa netamente “familiar”, es decir que ciertos puestos claves dentro de la organización son ocupados por miembros de la familia de quién hoy en día posee el 80% de las acciones.

Este factor es fundamental para construir mentalmente el contexto bajo el cual opera el negocio, puesto que los valores y visión fueron identificados por los dueños de la compañía.

En cuanto a la estructura organizativa de la compañía, esta se encuentra definidaprincipalmente de la siguiente manera:

Figura No.1: Estructura organizativa



Fuente: González, S. 2015

Es importante hacer mención que los puestos de confianza y liderazgo como, miembros de Junta Directiva, Presidencia, Auditoría Interna y Gerencia de Marketing, están a cargo de miembros cercanos de la familia.

1.2. Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA de la organización, con el fin de ampliar el contexto dentro del cual se encuentra el negocio, obteniendo como resultado lo siguiente:

Figura No.2: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad en la importación y comercialización de tres productos. • Marca de producto líder altamente reconocida por el cliente. • Producto con características de elaboración exclusivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disponibilidad de efectivo para ofrecer mejores condiciones de crédito. • Portafolio de productos de un alto precio respecto a la competencia. • Falta de poder de negociación con proveedores y clientes. • Existe una alta rotación de empleados dentro de la compañía
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de lubricantes en el país es fructífero. • Crecimiento continuo de la flota de vehículos que circulan en el país. • Producto no requiere una alta inversión en publicidad, considerando que es altamente reconocido por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un alto número de empresas dedicadas a la comercialización de lubricantes. • Los catálogos de marcas cada vez son más amplios. • La concesión de los derechos de la marca está directamente vinculada al nivel de participación que se tenga en el mercado. • Piratería del producto, basándose en la reutilización de los envases vacíos.

Fuente: González, S. 2015

En el análisis FODA se pudo determinar una serie de factores tanto internos como externos que causan que el contexto general del negocio presente situaciones que pueden llegar a causar un impacto negativo. En contraposición a esto se muestran una serie de oportunidades derivadas de factores externos que pueden llegar a tener una importancia significativa si el negocio logra integrarse y ser competitiva en el mercado actual.

Fortalezas

La principal fortaleza que tiene la empresa se basa en la exclusividad de importar y comercializar en nuestro país una de las marcas más reconocidas de lubricante a nivel mundial, este lubricante es considerado en el país como “Premium” es decir de una excelente calidad.

Adicional, el producto utiliza ingredientes exclusivos y patentados por la marca internacional, lo que dificulta tener un competidor que ofrezca un producto con muy similares características en el país.

Oportunidades

Dentro de las oportunidades que se presentan para este tipo de compañías se encuentran el crecimiento del parque vehicular en nuestro país, el cual representa a su vez un crecimiento del mercado de lubricantes.

Debilidades

En contraposición, una de las principales debilidades del negocio se encuentra en la rotación de empleados, la cual se considera como un factor importante en la organización, debido a que según información de Recursos humanos en promedio, durante el año 2015 se han generado cinco bajas al mes, es decir que anualmente se retiran de la empresa 60 empleados, el número total de ellos es aproximadamente de 350, esto equivale a decir que 17 % de los empleados se retira de la empresa anualmente.

Adicional a lo descrito, la competencia es cada vez más fuerte, puesto que de alguna manera ha logrado que su crecimiento sea constante y sostenible, ofreciendo productos más accesibles para el cliente, mejores condiciones de crédito, y con mejores condiciones de entrega.

Amenazas

Una de las principales amenazas que tiene la empresa es la concesión de su principal marca, recibida del exterior y su vinculación con la participación en el mercado, puesto que si la participación de la marca y compañía en el mercado nacional disminuye a un punto “crítico” correría el riesgo de ser retirada, lo cual le ha venido a significar la principal preocupación de la compañía y ha hecho tomar decisiones que buscan aumentar el volumen de ventas para evitar el “riesgo” de perder la exclusividad de la marca. Agravando más la situación, cada vez más se percibe el aumento en la piratería de la marca líder, cuya identificación es complicada y costosa.

1.3 Planteamiento del Problema:

Según la Empresa Municipal de Transporte (EMETRA) en Guatemala aproximadamente 900 mil automóviles se encuentran circulando diariamente en la capital. Este contexto definitivamente es una gran oportunidad para empresas que se dedican a la comercialización de los derivados de petróleo, los cuales son necesarios para el adecuado funcionamiento del parque vehicular.

En la actualidad en el país existe una serie de empresas que se dedican a la comercialización de los derivados del petróleo y que pretenden tener un alto nivel de participación en el mercado nacional.

Lo que anteriormente era innovador, en la actualidad se convierte en estándar, aspectos como descuentos, promociones, condiciones de créditos fáciles y amplios, causan un nivel de competencia dinámico y agresivo.

En este sentido, se establece la importancia de contar con un plan estratégico que permita mantener un alto nivel de competitividad en el mercado y que permita adaptarse con la mayor velocidad posible a los cambios que esta demanda.

Una estrategia adecuada conlleva una adecuada ejecución, pues si se cuenta con una excelente planeación y esta no se lleva a la práctica no tendrá el efecto esperado.

Actualmente, el negocio muestra una tendencia de ingresos a la baja respecto a años anteriores, esto aun cuando se estima que el parque vehicular ha crecido, pasando de un millón de vehículos

en el 2005 a más de tres millones para el 2016. Adicionalmente, la participación en el mercado ha disminuido, puesto que para el año 2015 se estimaba una participación del 30% y en la actualidad esta no supera el 15%.

Síntomas, como la falta de efectivo disponible para el pago a proveedores, nómina, entre otros, es notoria, puesto que en los últimos años el negocio no logra percibir el efectivo con la misma rapidez con la que lo eroga.

Si esta situación continúa de la misma manera, el negocio dejará de aprovechar la oportunidad de crecimiento (acorde al crecimiento del mercado) adicional del riesgo de perder la participación con la que actualmente cuenta.

El problema principal es establecer si la metodología bajo la cual la compañía rige sus operaciones se basa en una adecuada estrategia. Este aspecto es imprescindible puesto que permite reorientar la estrategia de acuerdo a los cambios del mercado y reaccionar de una manera rápida y eficiente.

1.4 Pregunta de Investigación

La investigación planteada pretende responder la siguiente pregunta:

- a) ¿Por qué el plan estratégico de esta compañía no responde al crecimiento y la penetración del mercado?

1.5 Justificación de la Investigación

La importancia de la investigación radica en el nivel crítico que los resultados han alcanzado y que han colocado a la compañía en una posición de desventaja frente a sus competidores.

Derivado de la investigación se determinará si en efecto la compañía ha orientado sus esfuerzos basados en un plan estratégico o por el contrario si su actuar se encuentra en función a reacciones apresuradas de su entorno.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Evaluar el plan estratégico de la compañía con el fin de determinar los factores clave y los elementos que no han permitido un crecimiento y penetración del mercado.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Conocer y Analizar los indicadores de gestión para la medición de los resultados en función del crecimiento de la compañía.
2. Analizar los indicadores de participación de la compañía en el mercado.

1.7 Límites y Alcances

El estudio se limita al personal operativo de una compañía dedicada a la comercialización de lubricantes ubicados en oficinas centrales cuya sede se encuentra en la república de Guatemala.

La población de este estudio fue el personal operativo integrado por 50 personas de oficinas centrales que tenían contratos vigentes en el mes de diciembre 2015 de una compañía dedicada a la comercialización de lubricantes de Guatemala.

Capítulo 2

Marco Teórico

Para generar contexto respecto al estudio de una planeación estratégica es necesario conocer la manera en la que este tema se ha desarrollado en el transcurso del tiempo, así como aquellos términos relacionados que permitan conocer sus orígenes y entender la manera en la que el concepto define el rumbo de los negocios.

2.1 Planeación Estratégica

Haciendo referencia al término, Amaya Jairo (2005) indica:

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.14)

El termino de planeación estratégica se muestra considerablemente amplio. Se puede observar en la definición del término elementos clave como la toma de decisiones, el análisis y procesamiento de información y la dirección de una entidad.

Las compañías deben considerar estos aspectos para una correcta planeación estratégica, la omisión de alguno de estos elementos puede conllevar a una falta de alineación en el personal que labora en la entidad.

En la opinión de Jesús R. Sánchez Martorelli (2013) la planificación estratégica “es una herramienta de dirección. Es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones fundamentales y acciones que dan forma y conducen a lo que la organización es, lo que hace y porqué” (p.13).

Puede observarse entonces que planeación estratégica representa un importante instrumento para la dirección y gerencias, puesto que les permite prever las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha planteado la organización.

Para tener una adecuada planeación, la empresa debe contar con metas y objetivos claros, alcanzables, medibles y realizables.

En su investigación, Francés Antonio (2006) afirma “La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros puedan hacer.”(p.24)

Basados en lo anterior, puede decirse que es necesario que en la ejecución de la planeación estratégica debe considerarse que existirán factores que puedan necesitar replantear las acciones de respuesta, de acuerdo a los cambios del mercado. Es decir que la estrategia deberá ser lo suficientemente flexible para reaccionar ante los cambios repentinos que sufra el mercado o respondiendo ante las acciones realizadas por la competencia, la velocidad con la que la empresa responda ante los cambios será determinante para definir si cuenta con una ventaja competitiva de este tipo.

En adición, Francés Antonio (2006) también sostiene que la planeación estratégica es un proceso dentro del cual se involucran distintas fases, iniciando desde la definición de lo que llama el “horizonte” para la visión, hasta llegar al monitoreo estratégico, en cuya fase son evaluados los resultados a través de indicadores de gestión.

Puede decirse que el referirse a planeación estratégica, se está abordando un tema complejo y amplio, puesto que involucran el cuestionamiento mismo de las razones por las que la compañía o entidad es creada, pasando por la definición de objetivos y los planes para alcanzarlos, hasta llegar a la fase de control de resultados y el aprendizaje obtenido de cada fase del proceso.

2.2 Proceso de planeación estratégica

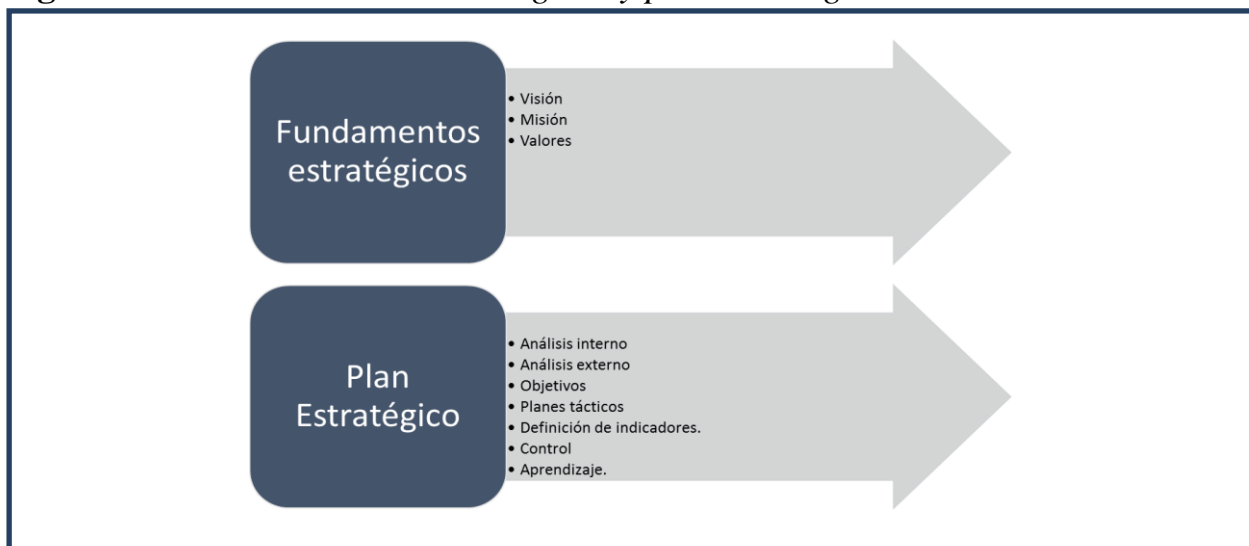
En cuanto al proceso de planeación estratégica Francés, Antonio (2006) aborda el tema y lo define como “un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos

estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización” (p.23), reforzando que es en esta fase donde se da la asignación de recursos y se plasman los planes. Otro de los aportes de este autor consiste en remarcar que la planificación estratégica debe considerar el análisis e identificación de las debilidades y amenazas existentes en el entorno.

La definición de la estrategia es una actividad que implica una serie de procesos de entendimiento de los factores tanto internos como externos, que permitirán o serán un obstáculo a superar para alcanzar los objetivos definidos por la administración.

En general, los elementos de la estrategia pueden dividirse en aquellos que son fundamentales, lo que implica que rara vez cambiarán debido a su naturaleza y por otro lado aquellos que son dinámicos en función de los objetivos a largo, mediano y corto plazo. La siguiente gráfica muestra esta diferenciación:

Figura No. 3: *Fundamentos estratégicos y plan estratégico*



Fuente: González S. 2015

De acuerdo a Torres Marvin (2006) respecto a los tipos de planeación estratégica que pueden darse menciona “La mezcla de la intuición y formalidad que se dé en el proceso de planeación, dependen de la naturaleza del negocio específico”. Es decir que puede existir como tal cierto nivel de planeación estratégica que aun cuando no se dé de manera formal dentro de la

organización, si existe. Sin embargo, Torres afirma en su investigación que existen tanto ventajas como desventajas en cada tipo de proceso, las cuales son.

Figura No.4: *Ventajas y desventajas de plan intuitivo y formal.*

PLANEACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTUITIVA	<ul style="list-style-type: none"> · Rápida. · Informal. · De aparente bajo costo. · Adecuada para negocios no complejos. 	<ul style="list-style-type: none"> · No documentada. · Es personal, de poca participación. · Riesgos por cambios no previstos. · Reacción más que creación. · Trabajo bajo presión.
FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> · Estructurada y documentada permite el seguimiento. · Propicia delegación. · Permite participación. · Activa, basada en análisis. · Clarifica oportunidades y problemas. · Obliga a fijar objetivos. · Fomenta la comunicación. · Desarrolla Ejecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Exige esfuerzo. · Requiere disciplina. · Al dar énfasis en el proceso, puede limitarse la iniciativa y creatividad. · Al enfatizar la cuantificación financiera, se puede alterar el equilibrio planeación - control.

Fuente: Torres Martin (2006). Manual de planeación estratégica (p.27).

2.3 Estrategia

De acuerdo a Fred David (200) “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo” (p.11)

Puede decirse entonces que la estratégica pretende responder a aspectos a largo plazo, es decir debe considerar planes de acción sostenibles y sustentables.

En esta definición planteada resalta, además, que la “estrategia” se encuentra vinculada a los objetivos, los cuales deben ser previamente establecidos.

Francés Antonio (2006) hace un importante aporte indicando que “La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información” (p.23).

Lo anterior implica que la compañía debe estar constantemente alimentándose de información tanto interna como externa, para realizar un adecuado análisis de su situación y tomar decisiones que le permitan ser flexible.

2.4 Ventaja competitiva

Según Shaw C. John (1991) “la ventaja competitiva genéricamente tiene que ver con la posibilidad, a largo plazo de afectar el mercado de forma que los competidores no puedan reproducir con facilidad” (p.99).

Las ventajas competitivas entonces, implica que las compañías cuenten con características que las diferencien de los negocios con giros similares, es decir aquellos aspectos que causan que la empresa pueda lograr sus objetivos de manera más eficiente y eficaz que el resto.

De acuerdo al negocio del que se trate, existe una serie de aspectos que pueden contribuir a mejorar las ventajas competitivas, aunque entre las principales pueden mencionarse:

- Mejores costos de compras.
- Mejores condiciones de transporte.
- Comercialización de productos de primera necesidad.
- Proceso productivo veloz.
- Mano de obra barata.
- Ubicación geográfica cercana a los clientes y/o insumos de producción.
- Poca cantidad de oferta de estos productos.

Estas características pueden ser realmente incidentes en el éxito de un negocio o en su fracaso, dependerá de la manera en la que la empresa pueda manejarlos.

Los aspectos descritos han causado que el enfoque de la estrategia en la actualidad se encuentre vinculado principalmente a negocios, cambiando el enfoque militar.

2.5 Fundamentos estratégicos

2.5.1 Misión

Según Amaya Jairo (2006) La misión es, entonces, la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento que soporta el logro de los propósitos. (p.16)

En compañías de poca madurez este tipo de aspectos suelen considerarse como secundarios y se observan de manera empírica, en tanto que la prioridad es trabajar en el crecimiento del negocio. Sin embargo, es imperativo definir cuál es realmente la razón de ser de la compañía.

De acuerdo a Sainz de Vicuña Ancín (2015) “La misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización”. (p.146)

Lo mencionado anteriormente por el autor, suele verse en las paredes de muchas compañías, sin embargo, esto no implica necesariamente que los empleados la conozcan y que dirijan su actuar en función de la misma. Este es probablemente uno de los retos más grandes.

Haciendo una relación respecto a la planeación estratégica Noe, Robert (2005) afirma que “Cuando la misión de una empresa está claramente definida y sus principios directrices se han entendido, los empleados y gerentes harán su máximo esfuerzo en perseguir los objetivos de la empresa”.

Aspectos como los mencionados por el autor Noe, refuerzan la importancia de la definición y comunicación de la misión dentro de la planeación estratégica de una compañía.

Algunos ejemplos de misión en grandes compañías son los siguientes:

Ford Motor Company. (s.f.) “Nuestra Misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar

como negocio y proporcionar utilidades razonables a nuestros accionistas quienes son propietarios de nuestro negocio”. (<http://www.ford.mx/acerca/compania>)

Mcdonald’s Guatemala. (s.f.). Brindar al cliente más de lo que espera, entregándole calidad, servicio y limpieza manteniendo así nuestro liderazgo. (<https://www.facebook.com/Mcdonalds.Guatemala/about/>)

2.5.2 Visión

Según LusthausCharles (2002),” Las visiones van más allá del alcance de cualquier organización; representan las esperanzas y sueños de sus miembros. La visión describe los cambios en las situaciones económica, política, social o ambiental que el programa pretende lograr” (p.100).

La visión de una empresa o entidad entonces tiene la característica de ser el modelo que quieren ser los miembros que la conforman.

Es importante que la misión y visión del negocio sea transmitida a los empleados para que estos conozcan el papel que su trabajo tiene en el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Siguiendo la línea de las compañías ejemplificadas, se presenta los siguientes ejemplos de visiones:

Mcdonald’s Guatemala. (s.f.). “Ser el lugar y la manera favorita para comer de nuestros clientes”. (<https://mcdonalds.com.gt/compania/>)

Ford Motor Company. (s.f.). “Una buena compañía ofrece excelentes productos y servicios, una gran empresa, además, se preocupa por hacer nuestro mundo un mejor lugar donde vivir”. (<http://www.ford.mx/acerca/compania>)

Walmart México y Centro América (2012). “Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica”. (http://www.walmartmexicoycam.com/nuestro_compromiso.html)

2.5.3 Valores

Dentro del contexto empresarial u organizacional, según Publicaciones Vertice (2008) “Se entiende por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y como se debe actuar” agregando que “su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones” (p.44).

Puede interpretarse entonces que los valores son principios que rigen el actuar de las personas, los cuales son adquiridos de acuerdo al contexto en el cual el ser humano crece y de desarrolla. Estamos hablando en este caso de los fundamentos básicos que rigen el actuar de cada una de las personas.

Francés Antonio (2006) remarca la importancia de los valores diciendo que “forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal” (p.44).

A nivel organizacional como se menciona en el párrafo anterior, cuando se habla de valores, se refiere a los fundamentos o reglas sobre los cuales la compañía operará y espera por tanto que sus empleados realicen sus actividades diariamente. Definitivamente existirán casos en los que existan valores que no se encuentren alineados a aquellos que los empleados tengan desde su nacimiento, por lo que se hace necesaria una definición de límites, los cuales deben cumplir toda vez pertenezcan a la compañía que los establezca.

Algunos de los valores pueden ser:

- Honestidad.
- Puntualidad.
- Pasión.
- Disciplina.
- Empoderamiento.
- Paciencia.

- Mayordomía.

Definitivamente, es más fácil colocarlo en un muro que lograr que los empleados conozcan y apliquen este tipo de fundamentos organizaciones, es ahí donde la comunicación organizacional juega un papel imprescindible.

2.6 Análisis FODA

Según Hertaline, Michael (2012), En análisis FODA “es un marco de referencia simple para organizar y evaluar una posición estratégica de la empresa”.

Es entonces una herramienta que pueden utilizar las empresas y que servirá de gran utilidad para evaluar una posición estratégica.

El análisis FODA es una herramienta que aun cuando tiene varios años siendo utilizada, no se tiene con exactitud una fecha ni origen específico. Existen algunas teorías, como la de Valenciano, Jaime (2015) quien comenta que “lo más probable es que el DAFO o FODA sea una adaptación de conocimientos milenarios” (p.24).

Las siglas FODA significan: fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas. Estas, buscan analizar a las compañías considerando los factores tanto externos como internos.

2.6.1 Factores Internos:

De acuerdo a Hertaline, Michael (2012), “El análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas)” (p.43).

Valenciano, Jaime (2015) afirma que “Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyectos de otros de igual clase” (p.24).

Puede decirse entonces que las fortalezas deben ser aspectos únicos en la organización que la permitan diferenciarse de otras de un mismo giro o clase. Es importante que este tipo de elementos internos sean claramente identificados y desarrollados.

Algunos de los factores que pueden considerarse como una fortaleza son:

- Personal con alta experiencia y conocimiento del producto.
- Uso de tecnología de punta en los procesos internos.
- Marca altamente reconocida.

En cuanto a las debilidades Valenciano, Jaime (2015) indica que “Las Debilidades son problemas internos que una vez identificados, y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse”(p.24).

Cuando se trata de las debilidades,se refiere entonces a aquellos procesos dentro de la compañía que se encuentran en un nivel de desarrollo bajo,es decir de aquellos que necesitan ser mejorados para obtener el máximos provecho de los recursos.

Algunos ejemplos de debilidades dentro de las compañías pueden ser:

- Recurso humano con poco conocimiento del producto que la compañía comercializa.
- Personal en puestos clave con poca experiencia.
- Alta rotación del personal.

Es importante considerar que el fin de realizar este análisis no se limita a simplemente conocer los factores en los que las compañías son débiles y necesitan ser desarrollados, así como aquellos en los que son fuertes. Estos aspectos deben ser considerarlos para la elaboración de la estrategia del negocio, creando planes de acción para mejorar nuestras debilidades e impulsar los procesos en los cuales la compañía se considera fortalecida.

2.6.2 Factores Externos

En cuanto a los factores externos Valenciano, Jaime (2015) indica que “Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas” (p.24).

Las oportunidades son entonces aquellos factores externos que la compañía puede aprovechar a su favor por lo que es importante que se encuentre en constante monitoreo.

Algunos ejemplos de oportunidades pueden ser:

- Disminución de precio de materias primas por estabilidad económica en el país.
- Aprobación de ley relacionada a la exoneración de algunos impuestos.
- Excelente infraestructura vial para la comercialización de productos.

Respecto a las amenazas, Valenciano, Jaime (2015) afirma que “Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar estrategias adecuadas para poder sostenerlas” (p.24)

Al ser situaciones externas, puede decirse que estos factores no pueden ser cambiados por la compañía, por lo cual debe estar constantemente adaptándose a estos cambios.

dentro de los ejemplos de amenazas se encuentran:

- Cambios en regulaciones locales que se relacionen al producto que la compañía produce o comercializa.
- Aumento de robo a productos que comercializa la compañía.

El conocimiento de los factores internos y externos, que juegan un papel tanto a favor como en contra para la compañía le permitirán adaptar sus procesos y acciones, en función de ser mucho más competitiva y lograr los objetivos planteados.

Es de suma importancia que las compañías estén en constante monitoreo de los factores externos que inciden de manera positiva y negativa en el cumplimiento de sus objetivos. Este monitoreo les permitirá crear planes de acción y ajustar ciertos aspectos de la estrategia a dichos factores.

2.7 Conocimiento de la competencia

Un tema fundamental es el conocimiento de la competencia, el cual le permite a cualquier compañía saber cuál es el estándar en su ramo en cuanto a diferentes aspectos como servicio al cliente, eficiencia productiva, etc.

De acuerdo a Pérez, José (1997) “El análisis de los competidores debe incluir la identificación de sus fortalezas y debilidades, de sus posibles estrategias y de sus factores claves de éxito” (p.42).

La importancia del monitoreo y análisis del comportamiento del mercado en términos de competencia, radica en el poder contar con una medición de nuestras fortalezas y debilidades frente al resto de compañías. Por ejemplo, una compañía puede considerarse a sí misma fuerte en cuanto al proceso que ejecuta para la distribución de su producto. Esto fundamentada en la cantidad de tiempo que lleva realizando este proceso y la experiencia que el personal tiene, sin embargo, si compara estos tiempos con los que le lleva a la competencia podría percatarse que de hecho está siendo terriblemente lenta en las entregas.

Este tipo de factores definitivamente deben ser comunicados y escalados desde la más alta gerencia, puesto que los empleados de la compañía creerán que están realizando un excelente trabajo y siendo eficientes si no se les demuestra lo contrario.

La información de la competencia pueden encontrarse en diferentes fuentes como:

- Compañías especialistas dedicadas a estudios de mercado.
- Estudios de mercado realizados de acceso público.
- Informes estatales de índices nacionales.
- Informes financieros publicados periódicamente.
- Análisis y evaluación de productos de la competencia.

2.8 Auditorías independientes de procesos internos

Las normas internacionales para el ejercicio profesional de auditoría interna (2012) definen la auditoría como “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.”(p.1)

A diferencia de los procesos de autoevaluación, una auditoría como su definición lo muestra es una actividad diferenciada especialmente por su independencia y objetividad, lo cual puede resultar importante para las compañías en tanto que obtendrán una opinión objetiva.

El objetivo de realizar este tipo de evaluación es la mejora continua de los procesos de la compañía, puesto que la auditoría verificará como deben realizarse los procesos y fundamentados en esto, opinarán respecto a si se están ejecutándose de acuerdo los lineamientos definidos, o en su defecto, en qué nivel están siendo ejecutados.

Es importante que estos resultados sean evaluados y analizados detenidamente con la finalidad de realizar las correcciones que sean necesarias dentro de cada uno de los procesos.

2.9 Definición de Objetivos

En su investigación Francés, Antonio (2006) menciona que objetivo “se utiliza para describir situaciones concretas que se desea alcanzar, como tener una vivienda o contar con determinada participación de mercado, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que son atendidas” (p.37).

Se puede identificar que la base para poder realizar una planificación se encuentra en el establecimiento claro de los objetivos, es decir, sería prácticamente imposible poder planificar si no se ha definido a dónde quiere llegar la organización.

Ponce, Agustin (2004) menciona en su investigación que “se consideran como objetivos a corto plazo los que comprenden un año como máximo; a mediano, los superiores a un año y que comprenden hasta cinco; y a largo plazo, los que se esperan en un término mayor a cinco años” (p.191).

Es importante que cualquier organización pueda definir si los objetivos que está definiendo son de corto, mediano y largo plazo. Un objetivo que se considera como “de corto plazo” que no puede ser logrado en ese período, considerando los recursos, definitivamente no será alcanzado, lo cual puede llegar a desmotivar al personal a cargo del proyecto, tarea o área.

Para la definición adecuada de los objetivos es importante considerar aspectos como:

- Tener un propósito, evitando colocar metas inalcanzables o aquellas que no lleguen a representar un reto para la organización o individuo.
- Definir el tiempo en el cual se estima puede llegar a cumplirse.

- Estar alineados al tipo y tamaño de organización.

2.10 Circulo de Calidad - Deming

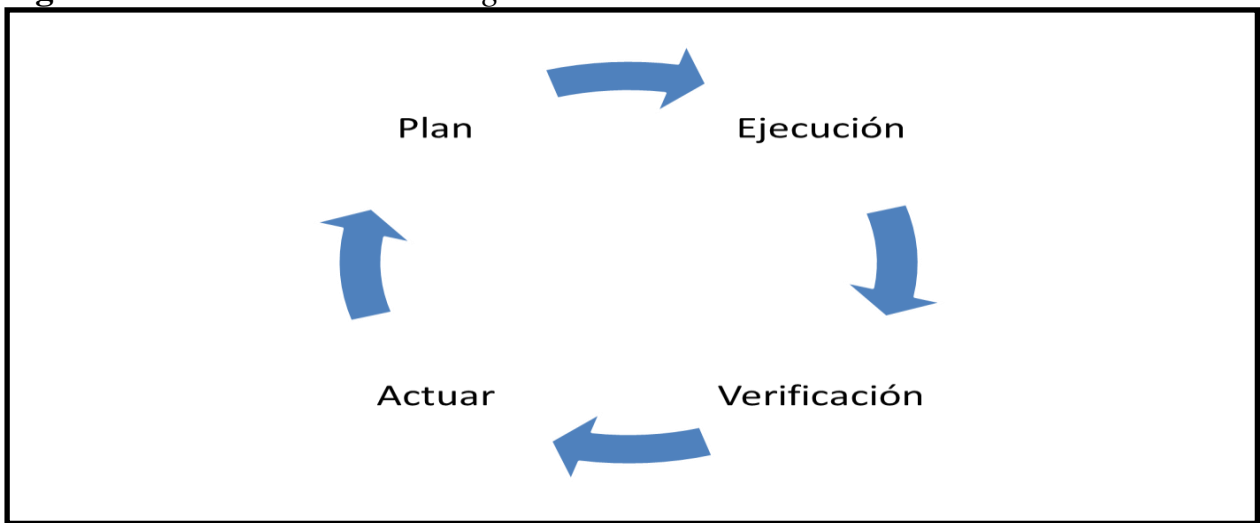
En su investigación Villa, Pastor (2007) indica que El ciclo “Planifica-Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewart, y fue popularizado por W. Edwards Deming, razón por la cual es frecuentemente conocido como “Ciclo de Deming”.” (p.50)

Independiente de la complejidad del negocio o entidad, el proceso llevado a cabo para la implementación de la estrategia sigue lineamientos básicos, los cuales deben seguirse secuencialmente. Dentro de varias herramientas existentes se encuentra el círculo Deming. Este proceso básico implica que hayan sido establecidos los objetivos que se persiguen.

Refiriéndose a este círculo a Villa, Pastor (2007) menciona que “Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de calidad”. (p.50)

A continuación, se muestra una gráfica con los 4 pasos fundamentales necesarios que forman parte del ciclo Deming. Como se mencionó con anterioridad estos pasos deben ser realizados de forma secuencial.

Figura No. 5: *Circulo de Deming*



Fuente: González S. 2015

Se observa lo básico del proceso, el cual cuenta con 4 pasos, sin embargo el omitir alguno de estos dentro del plan estratégico puede conllevar a errores en el desempeño del mismo.

2.11 Plan táctico

Según Ramos, Luis Amparo (1997) el proceso del plan táctico “se orienta fundamentalmente a obtener resultados visibles y medibles, para un número restringido de asuntos críticos y problemas” (p.9), agregando que para el efecto deben establecerse indicadores del desempeño.

Puede suponerse entonces que el plan táctico implica la definición de planes específicos para el logro de los objetivos. En adición es conveniente mencionar que el plan estratégico es un término más amplio que incluye en sí el plan táctico. La confusión entre estos términos puede generar confusión e incluso puede tenerse la creencia de contar con un plan estratégico cuando en realidad se cuenta con meras tácticas.

Definitivamente es imperativo que las compañías cuenten con tácticas que incluyan técnicas efectivas que permitan el logro de los objetivos planteados por la organización, por lo que es fundamental que esta etapa sea cuidadosamente preparada.

2.12 Medición de resultados.

Sánchez, Jesús(2013) refiriéndose al enfoque de medición del desempeño de la estrategia, al respecto menciona “Un componente fundamental para el logro de la estrategia de cualquier institución es la medición del éxito de la organización mediante indicadores de desempeño” (p.16).

Puede observarse que uno de los factores fundamentales en el ciclo estratégico es la medición de resultados, puesto que permiten a la compañía, verificar si los resultados han sido los previstos y en función a esto tomar las acciones necesarias o modificaciones al plan para lograr los objetivos planteados.

Aunque cabe remarcar que esto se da toda vez hayan sido planteado de manera adecuada el objetivo, puesto que de no ser así no será posible determinar en qué medida esté es cumplido. Es importante además que los resultados sean comunicados y escalados desde la gerencia. A través

de la definición y monitoreo de indicadores es posible la medición de los resultados. La cantidad y tipo de indicadores dependerá de la compañía, objetivo y el nivel de monitoreo que se desee.

2.13 Balance Score Card.

El Balance Score Card es conocido generalmente en español como “cuadro de mando integral” y es una herramienta que refleja resumidamente los resultados de la compañía.

Para Sánchez, Jesús (2006), este cuadro es más que un sistema para medir el desempeño de la estrategia es también “una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa”, agregando que “en determinados casos su uso se ha extendido hasta los procesos de formulación de la estrategia” (p.24). Esta herramienta refleja porcentajes y cifras finales que buscan dar un informe rápido de un periodo o proceso en particular. Se apoya en gráficas para expresar los resultados.

2.14 Retroalimentación

Castro, Adela (2014) menciona que “en toda organización es conveniente tener un mínimo de tiempo para informar a los empleados sobre las condiciones de la empresa, destacar a los empleados del mes, comentar y celebrar los éxitos alcanzados durante ese período” (p.29).

La retroalimentación entonces, es uno de los factores que puede considerarse como fundamentales en toda organización. Específicamente en el ámbito empresarial, la retroalimentación implicará comunicar a los empleados los resultados obtenidos por la compañía; en especial como los objetivos específicos del empleado fueron o no exitosos y como contribuyeron al objetivo general.

2.15 Cultura Organizacional

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014) cultura se define como “el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. / Conjunto de modos de vida

y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social”. (<http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>).

Podría decirse entonces, que cultura es la forma en las que un grupo de personas se expresa y se comporta, abarcando desde la forma de vestir, hablar, comunicarse hasta la forma de pensar. Estas culturas se dan en diferentes ámbitos, como lugares de residencia, de estudio y de trabajo.

Adentrándose en la cultura organizacional, Lusthaus Charles (2002) agrega que “el significado, aceptado colectivamente, que se manifiesta en las reglas formales e informales de una organización o un subgrupo” (p.105)

Como se observa la cultura organizacional se da en las compañías aun de manera informal, sin que se decida o no. Es decir que si los líderes de las compañías no consiguen impulsar una cultura organizacional común, inevitablemente se crearán culturas derivadas de las relaciones inherentes de los empleados.

Lusthaus Charles (2002) hace otro interesante aporte al tema, indicando que “La cultura de una organización no es un elemento unificado. Puede evolucionar y ser diferente en diferentes niveles de la organización” (p.106).

En este sentido, las compañías y en general las organizaciones deben considerar la existencia probable de micro culturas organizacionales o el desarrollo en diferentes medidas, dependiendo de los diferentes niveles de la organización.

2.16 Comunicación Organizacional

Dalton Marie (2007) aborda el tema de la comunicación en las organizaciones, al respecto indica que “Por ser la comunicación el elemento más importante de las relaciones humanas, la capacidad de interactuar eficazmente con quienes trabajan con nosotros mejora nuestra experiencia laboral y la suya” (p.86).

Basados en el anterior enunciado puede observarse la importancia de tener una adecuada comunicación dentro de las organizaciones, la cual nos permitirá mejorar la experiencia laboral.

Además, fortalecerá las relaciones que se creen dentro de la organización y por ende contribuirá a la alineación de objetivos.

De acuerdo a Andrade Horacio (2005), el personal de una compañía tiene la necesidad de conocer la siguiente información: (p.38)

- Información General sobre la empresa
 - Cultura organizacional (misión, visión, valores, principios).
 - Objetivos/metas/estrategias de la organización.
 - Resultados Obtenidos.
 - Estructura (forma en que está organizada la empresa).
 - Principales Proyectos.
 - Eventos/actividades/noticias importantes.
 - Productos y servicios.
 - Entorno/mercado/competencia.
 - Centros de trabajo.
 - Tecnología.
 - Historia.
 - Reconocimientos que se otorgan a personas y áreas.
- Información necesaria o útil para el trabajo.
 - Políticas.
 - Procedimientos.
 - Funciones y responsabilidades de las áreas que integran la empresa.
 - Cambios en la estructura.

- Ingresos y salidas de personal.
- Programas de capacitación y desarrollo.
- Decisiones importantes que se toman en la dirección.
- Información sobre condiciones de trabajo.
 - Prestaciones y beneficios.
 - Seguridad e higiene.
 - Reglas y disposiciones diversas.

La información que los empleados necesitan conocer de las organizaciones es realmente amplia, pasando desde aspectos simples como normas y productos, hasta aspectos como objetivos, resultados, decisiones importantes, etc.

Haciendo referencia a los lineamientos para una buena comunicación organizacional, Castro Adela (2014) hace referencia a que “Los encargados de gestión humana o de manejar empleados en la empresa deberán asegurarse de que cada uno de los trabajadores, jefes, y directivos reciban, lean, entienda y apliquen cuidadosamente el plan estratégico de la empresa, la misión, visión y cultura de la misma” (p.35).

Con este enunciado se observa cuan critica es la participación de jefes y en general altos mandos en la comunicación organizacional, concretamente en cuanto al plan estratégico.

Puede interpretarse adicionalmente que el fallo en la comunicación afectará inevitablemente el desarrollo de la estratégica de la organización, traduciéndose en la mayoría de los casos en una operación que no obtenga el mayor rendimiento de sus empleados y el cumplimiento de sus objetivos.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

El enfoque de la investigación fue cualitativo.

3.2 Sujeto de Investigación

La población sujeta a investigación fue la totalidad del personal operativo integrado por 50 personas en oficinas centrales que tenían contratos vigentes en el mes de diciembre 2015 de una compañía dedicada a la comercialización de lubricantes de Guatemala.

Tabla No.1: *Detalle de personal operativo por área.*

Departamento	Personas involucradas
Comercial	20
Finanzas	5
RRHH	5
Auditoria	5
Logística	10
Total	50

Fuente: González S. 2015

3.3 Los Instrumentos de Recopilación

Los instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación fueron el cuestionario y la entrevista.

- a) Cuestionario: Se realizó un cuestionario a los empleados operativos con permanencia en oficinas centrales de 5 preguntas de tipo cerrado.

- b) Guía de Entrevista: En caso del equipo comercial operativo, se realizó una entrevista con 7 preguntas de tipo cerrado lo cual permitió conocer la percepción y conocimiento de la estrategia del negocio

3.1 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

Para el análisis de datos se hará uso de tablas para visualizar los resultados desde una perspectiva más condensada.

También se hará uso de gráficos, que permitirán visualizar de manera gráfica los resultados de los cuestionarios que se realizarán, especialmente el gráfico de pie y de barras.

3.4 Diseño de la investigación.

Se utilizó un diseño de investigación cualitativo, no experimental, transeccional, descriptivo.

Capítulo 4

Resultados de investigación

4.1 Presentación de Resultados

Los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas y el cuestionario en el grupo del personal operativo, conformado por 50 personas participantes de una compañía dedicada a la comercialización de lubricantes de la república de Guatemala en el 2015 se presentan como sigue:

Tabla No.2: *Datos de cuestionarios.*

Preguntas	Total	Si	No	% Si	% No
Claridad y alineación de objetivos					
¿Conoce la visión de la compañía?	30	11	19	37%	63%
¿Ha recibido algún tipo de comunicación respecto a los objetivos o metas mensuales/anuales de la compañía?	30	6	24	20%	80%
¿Conoce cuáles son sus metas como empleado para el presente año?	30	3	27	10%	90%
Comunicación Organizacional					
¿Recibe alguna comunicación de los resultados obtenidos al final de cada año?	30	12	18	40%	60%
¿Ha participado en algún evento donde se le haya comunicado la estrategia de la compañía?	30	0	30	0%	100%

Fuente: resultados objetivos de la aplicación de cuestionario.

Se presenta también una tabla con los resultados específicos del departamento comercial, cuya cantidad de personal es la mayor. Se presenta con la finalidad de mostrar como el área que se encuentra de cara con los clientes conoce y recibe el plan estratégico de la compañía.

Tabla No.3: Datos de entrevista Área Comercial.

Preguntas	Comercial	Si	No	% Si	% No
Claridad y alineación de objetivos					
¿Conoce la visión de la compañía?	20	4	16	20%	80%
Ha recibido algún tipo de comunicación respecto a los objetivos o metas mensuales/anuales de la compañía?	20	2	18	10%	90%
¿Conoce cuáles son sus metas como empleado para el presente año?	20	7	13	35%	65%
¿Recibe algún tipo de incentivo, relacionado al cumplimiento de objetivos o metas?	20	0	20	0%	100%
Retroalimentación					
¿Realiza con una periodicidad definida una reunión con su jefe inmediato con el fin de revisar los resultados de su área?	20	7	13	35%	65%
Comunicación Organizacional					
¿Recibe alguna comunicación de los resultados obtenidos al final de cada año?	20	5	15	25%	75%
¿Ha participado en algún evento donde se le haya comunicado la estrategia de la compañía?	20	0	20	0%	100%

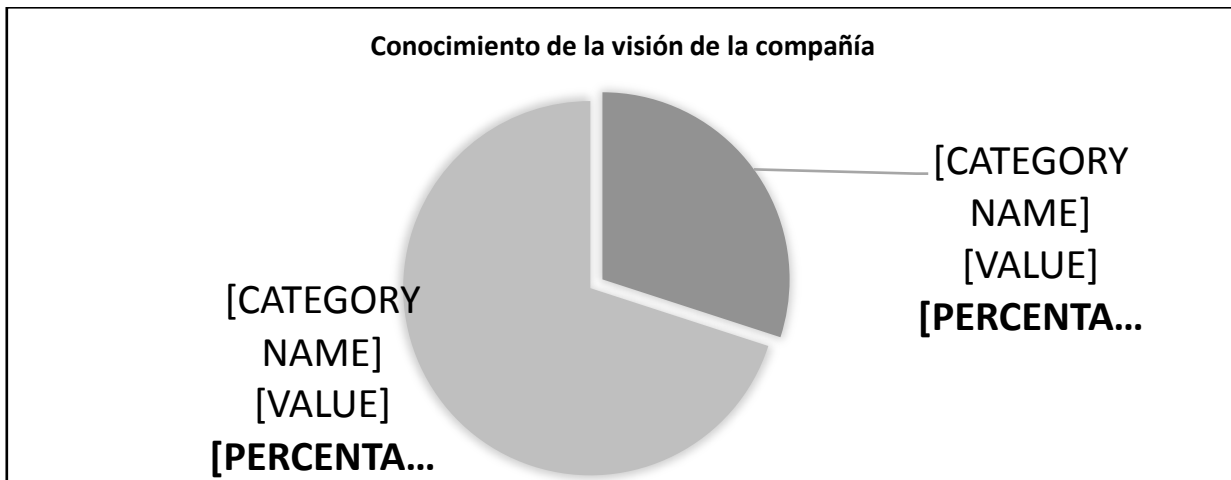
Fuente: resultados objetivos de la aplicación de entrevista y cuestionario.

En el caso particular del área comercial, la tendencia es a no conocer aspectos importantes para la ejecución de la estrategia. Es importante resaltar que, a la fecha de la investigación, la compañía no otorgaba a ninguno de sus vendedores algún tipo de incentivo por meta de ventas.

En cuanto a los resultados, tanto el personal administrativo como el de ventas en oficinas centrales, indicó no haber participado en ningún tipo de evento o reunión en el que les hayan comunicado la estrategia de la compañía.

Los resultados de las encuestas planteadas fueron los siguientes:

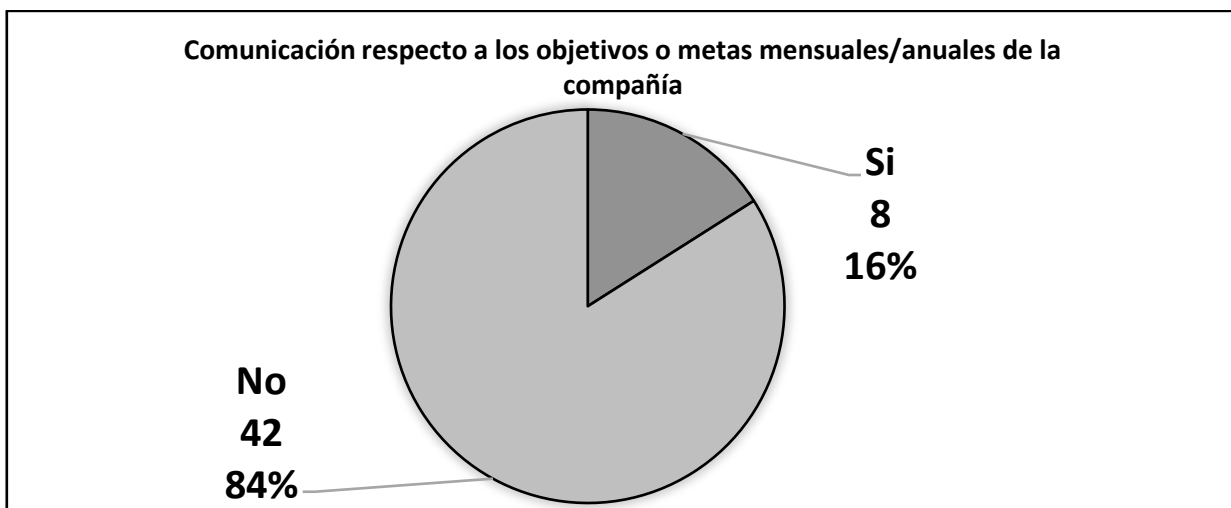
Figura No.6: *Visión de la Compañía*



Fuente: resultados objetivos de la aplicación de cuestionario.

Un 70% de los entrevistados indicaron no conocer la visión de la compañía y tan solo el 30% indicó conocerla.

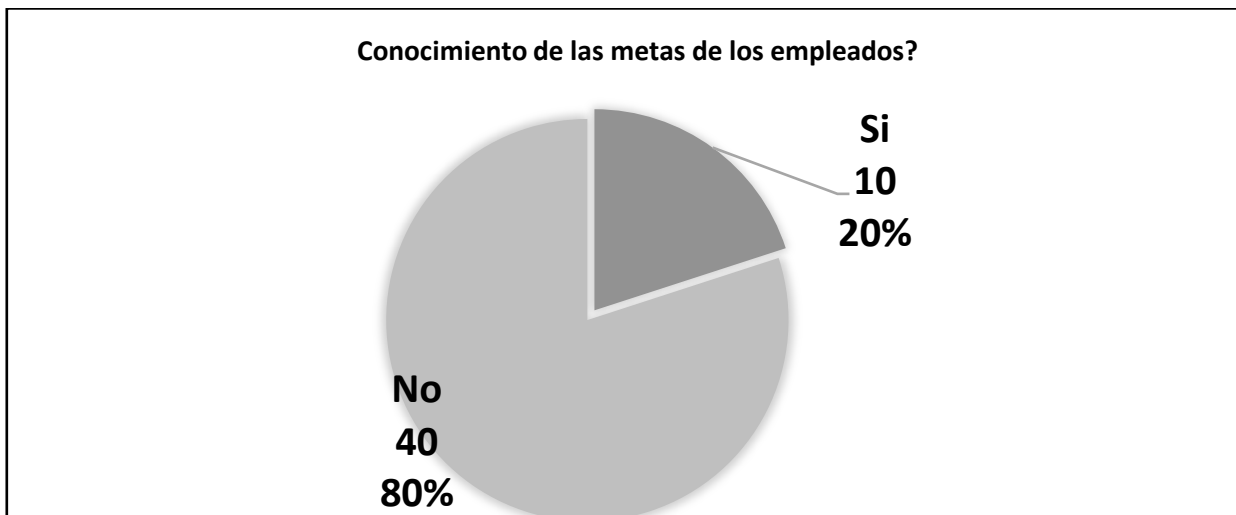
Figura No.7: *Comunicación de objetivos o metas mensuales/anuales.*



Fuente: resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

Respecto a la comunicación que reciben los empleados de los objetivos definidos en una periodicidad en particular, el 84% indicó que no reciben ningún tipo de comunicación y tan solo el 16% indicó que sí.

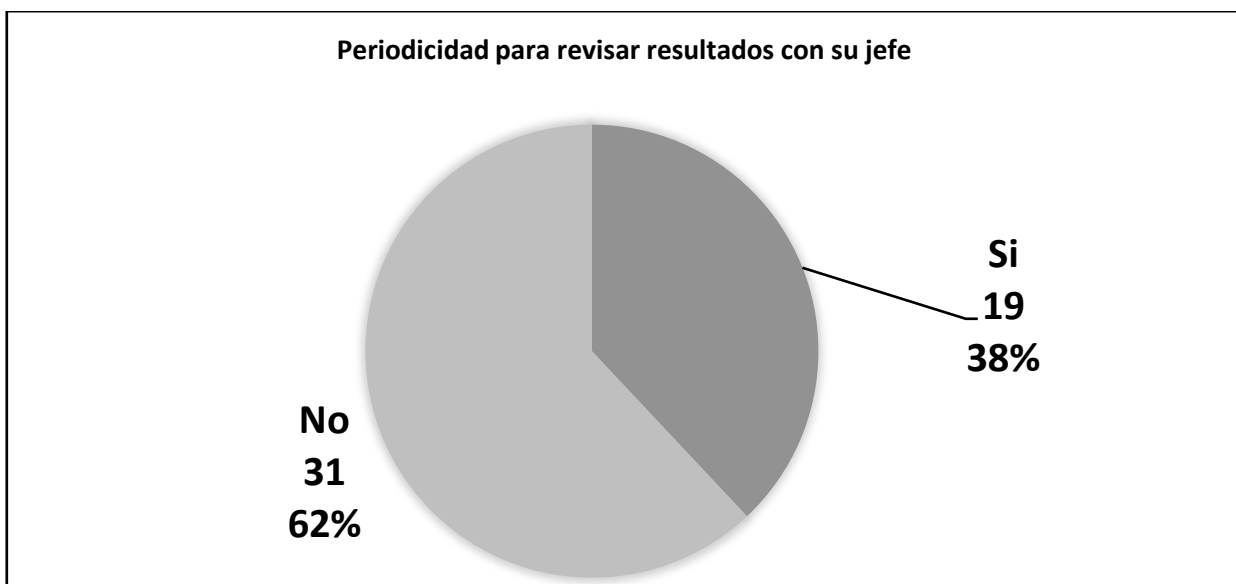
Figura No.8: *Conocimiento de Objetivos*



Fuente: resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

Como puede apreciarse únicamente un 20% de los empleados indicó conocer cuáles son las metas de la compañía para el presente año y el 80% no las conoce.

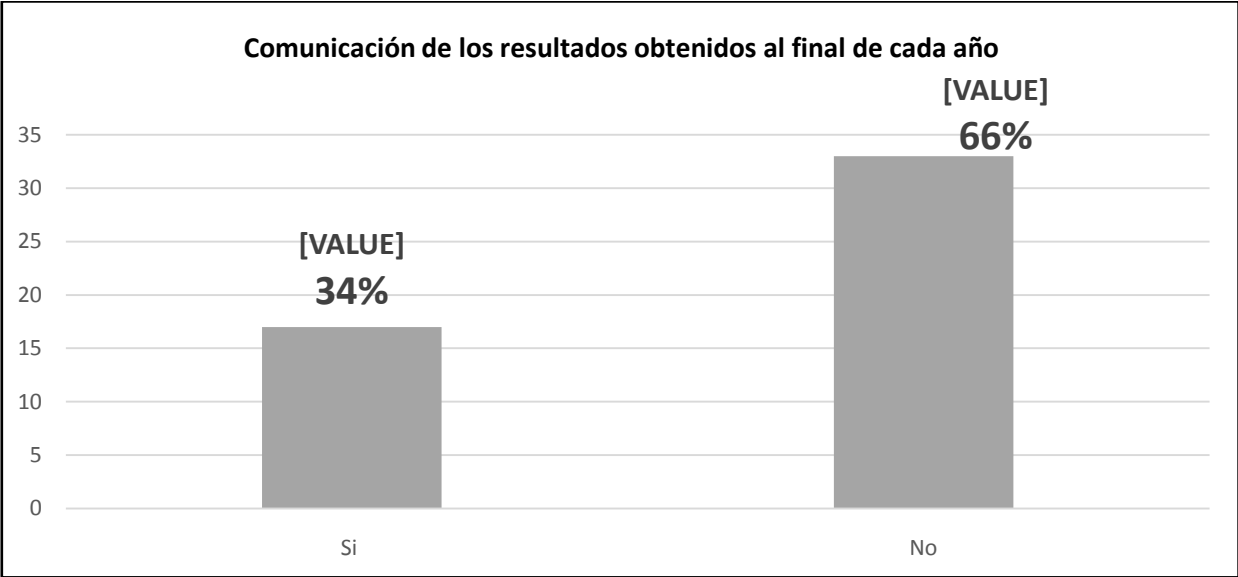
Figura No.9: *Periodicidad definida para reunión de resultados con jefe inmediato*



Fuente: resultados obtenidos en la aplicación de entrevistas.

El 62% de los empleados indicó no realiza reuniones con su jefe inmediato y el 38% sí.

Figura No.10: *Retroalimentación de los resultados obtenidos*



Fuente: resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

De acuerdo a los datos obtenidos, la retroalimentación de los resultados generales de la compañía no se realiza para el 66% del total y tan solo el 39% si recibe algún tipo de comunicación.

Capítulo V

Discusión y Análisis de Resultados

En cuanto a la visión, Charles Lusthaus (2002) menciona que las visiones representan las esperanzas y sueños de sus miembros, sin embargo, el resultado arrojó que el 70% de empleados desconoce la visión de la compañía, cuyo aspecto es fundamental para la alienación de pensamiento en los empleados. Como se indicó en el marco teórico, la visión consiste en la fotografía que refleja en lo que la compañía quiere convertirse y si los empleados no tienen claridad en esta imagen definitivamente no tendrán una base para fundamentar sus acciones.

Antonio Francés (2006) menciona que el objetivo de la compañía describe situaciones concretas que se desea alcanzar. Adicional, Marie DaltoDawn (2007) subraya la comunicación como el elemento más importante de las relaciones humanas, aunque en la investigación se determinó que esta fue algunas debilidades dentro del proceso de planeación estratégica, puesto que la comunicación de los objetivos de la compañía, no es llevada a cabo en el 84%.

Esta situación contrasta con las referencias del marco teórico, las cuales mencionan que deben definirse objetivos, tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

Adela de Castro (2014) comenta que los encargados de manejar empleados deben asegurarse que cada uno de sus empleados lean, entiendan y apliquen cuidadosamente el plan estratégico, misión y visión de la empresa, sin embargo, se observó que en la compañía este aspecto era deficiente, puesto que el 84% de los empleados no recibe ningún tipo de comunicación, tanto de objetivos como de resultados.

La falta de comunicación organizacional, en especialde los objetivos, definitivamente es un obstáculo para la compañía, puesto que limita al personal encargado de ejecutar la estrategia debido a que no tiene claridad de lo que se espera de él.

La debilidad en cuanto a comunicación organización se ve también en el conocimiento que tienen los empleados de la visión, el cual fue bastante limitado, pues el 70% no la conocía.

Dentro de la investigación se estableció que existen reuniones semanales entre jefes de ventas y vendedores, sin embargo, utilizan este tiempo (según comentan) para revisar ventas de la semana y no como tal los resultados del área, lo cual se observó en el 62% de los casos.

Otro aspecto a considerar es que la compañía no tiene definido un proceso para la medición de resultados y por ende para la medición de su desempeño.

José Pérez Moya (1997) mencionaba que “El análisis de los competidores debe incluir la identificación de sus fortalezas y debilidades, de sus posibles estrategias y de sus factores claves de éxito” (p.42).

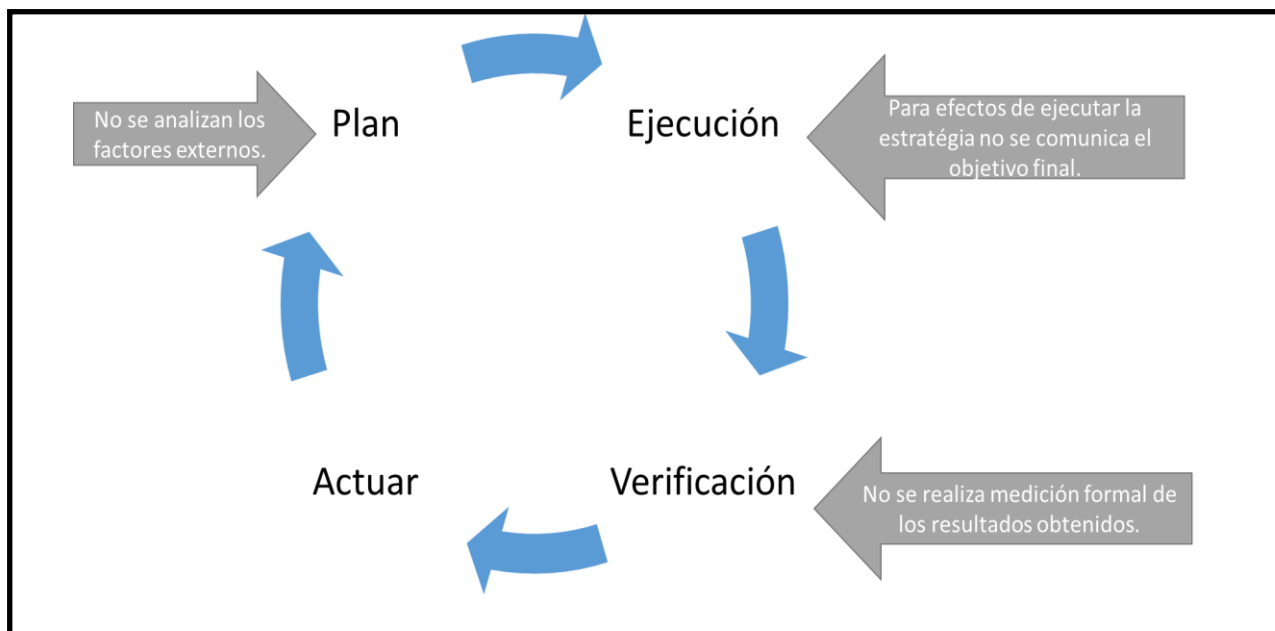
En cuanto a los análisis y planes que realizaba la compañía, estos son fundamentados en el conocimiento que tienen tanto de aspectos internos como externos, sin embargo, existían limitantes para esto, toda vez no existía un proceso definido para el monitoreo de factores externos o de la competencia. Este factor causa que aun las tácticas a definir sean débiles y que pueda haber factores que no están siendo considerados. Adicional, no permite hacer una evaluación comparativa interna que evalúe si los procedimientos que están siendo ejecutados por la compañía están dentro del estándar.

La compañía no tiene indicadores de penetración en el mercado.

Charles Lusthaus (2002) hacía referencia a que “La cultura de una organización no es un elemento unificado. Puede evolucionar y ser diferente en diferentes niveles de la organización” (p.106)., lo cual es un efecto que está siendo creado en la compañía, en tanto que la retroalimentación de resultado no se da a los empleados. Esto se observa en tanto que únicamente el 34% indicó haber recibido retroalimentación de resultados, lo cual provoca que se creen diferentes culturas organizacionales y una falta de alineación.

Utilizando el ciclo organizacional presentado con anterioridad podríamos expresar gráficamente que existe debilidad en las siguientes fases:

Figura No.11: *Comunicación organizacional de objetivos anuales*



Fuente: González S. 2015

Se concluye que los objetivos planteados fueron parcialmente alcanzados, en tanto que no fue posible el análisis de los indicadores definidos por la compañía, en tanto que a la fecha de la investigación no había definido tales indicadores.

En cuanto al objetivo general, este fue alcanzado, debido a que se determinaron los elementos clave por los cuales no había sido posible el crecimiento y penetración en el mercado.

En relación a la pregunta de investigación sobre ¿Por qué el plan estratégico de esta compañía no responde al crecimiento y la penetración del mercado? Se puede concluir que se determinaron elementos clave que influyen en este efecto, como: la falta de definición de indicadores de penetración del mercado, la falta de comunicación de resultados y de la visión.

Conclusiones

- Se determinó que uno de los aspectos principales que han limitado el crecimiento y penetración en el mercado de la compañía, es la comunicación organizacional, debido a que no existían canales de comunicación hacia los empleados que les permitiera conocer el rumbo del negocio.
- Se estableció que no existen incentivos para los empleados, en especial del área de ventas, que motive el crecimiento de ventas y por ende de participación en el mercado.
- La compañía no tienen indicadores de participación en el mercado.
- Se determinó que la compañía no contaba con indicadores claramente definidos para la medición de sus resultados.

Recomendaciones

- Es fundamental que la compañía genere un plan agresivo de comunicación organizacional, esto en función de fortalecer la cultura de la compañía y obtener mejores resultados.
- Se recomienda crear un plan de incentivos para los empleados, en especial del área de ventas, que motive el crecimiento de ventas y de la participación de la compañía en el mercado.
- Se recomienda crear indicadores de participación en el mercado.
- Basados en la determinación de objetivos, se recomienda establecer indicadores que permitan la medición constante de los resultados generados por la compañía.

Referencias Bibliográficas

1. Alvarez Torres, Martin G. (2006) *Manual De Planeación Estratégica*. México D .F Panorama Editorial, S.A.
2. A. Thompson Arthur (1,995) *Dirección y Administración Estratégica*. Bucaramanga. Universidad Santo Tomás de Aquino. A. J. Strickland III. McGraw Hill Amaya, Amaya Jairo (2005).
3. Andrade, Horacico (2005). *Comunicación Organizacional Interna* (1ra edición). España. Gesbiblo, S.I.
4. Ballvé, Alverto y Patricia Debeljuh. (2006). *Misión y Valores*. Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.
5. Rob, Goffee y Gareth Jones. (2001). *El carácter Organizacional*. Buenos aires. Ediciones Graníca.
6. Dalton, Hoyle , Watts . *Relaciones Humanas*. International Thompson Editores, S. A. Mexico DF. de C. V.
7. De Castro, Adela (2014). *Comunicación Organizacional*. Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte.
8. ESIC / Hax y Majluf (2007) *Estrategia: de la visión a la acción*. Pozuelo de Alarcón, Madrid;
9. Francés, Antonio (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (1era edición). México. Pearson Educación de México.
10. Hartline, Michael (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico, D.F. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

11. Lusthaus, Helene Marie, Adrien, Anderson Gary, Carden Fred y Montalván George Plino (2002) *Evaluación organizacional*. Banco interamericano de desarrollo.
12. Majful, Nicolás&HaxArnold (2,004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires, Argentina Ediciones Granica, S.A.
13. López,Daniel Fernando (2011). *Comunicación empresarial*.Bogotá D.C.Universidad de la Sabána.
14. Shaw,John C. (1991).*Gestión de Servicios*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
15. MartorelliJesús R. Sanchez,, (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la estrategia a los resultados*.
16. McGraw - Hill (2012) *Administración Estratégica*.México D.F.Delegación Álvaro Obregón, Interamericana Editores S.A. de C.V.
17. Ponce Reyes, Agustin (2004). *Administración Moderna*.Mexico: Limusa.
18. Ramírez, Ernesto Mercado(1,997) *Calidad Integral Empresarial e Institucional*. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores
19. Robert, M, Noe. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
20. Rodríguez, v. Joaquín. (2002) *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Bogotá, Colombia.Grupo Editorial Norma.
21. Rodrigo López, Fernández (2010). *Logística Comercial*.Madrid España. Ediciones Paraninfo

22. Sainz de Vicuña, Ancín José María (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica* (4ta edición). Madrid. ESIC Editorial.
23. Universidad Cooperativa de Colombia. (2006) *Pensamiento universitario. Propuesta educativa*. Colombia:Facultad de Educación.
24. Valenciano, J. Gómez, A. Battistuzzi, M. (2015) *Mapas de Competitividad Internancional del Limón (2001 -2012)*. Editorial Universidad de Almeria.
25. Villa, Pastor (2007). *Reflexiones para Implementar un Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001: 2000) en Cooperativas y Empresas de Economía Solidaria*. Bogotá. Universidad Cooperativa de Colombia.
26. Misión y Visión de Empresas (2014, 16 de febrero). Recuperado de:
<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
27. Planificación Estratégica (2014, 02 de marzo). Recuperado de:
<http://podiumdelestratega.blogspot.com/2012/01/planificacion-estrategica-del-siglo-xxi.html>

ANEXOS



ANEXO 1

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrucciones: Por favor luego de leer cada uno de los cuestionamientos planteados responda con una X sobre la casilla que haya elegido.

No.	Pregunta	Si	No
1	¿Conoce la visión de la compañía?		
2	¿Ha recibido algún tipo de comunicación respecto a los objetivos o metas mensuales/anuales de la compañía?		
3	¿Conoce cuáles son sus metas como empleado para el presente año?		
4	¿Recibe alguna comunicación de los resultados obtenidos al final de cada año?		
5	¿Ha participado en algún evento donde se le haya comunicado la estrategia de la compañía?		



ANEXO 2

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTA

Nombre _____ Nivel Jerárquico _____

Tiempo laborado en la compañía _____

Edad _____ Género _____

Las preguntas a realizar en la entrevista serán:

No.	Pregunta	Si	No
1	¿Conoce la visión de la compañía?		
2	¿Ha recibido algún tipo de comunicación respecto a los objetivos o metas mensuales/anuales de la compañía?		
3	¿Conoce cuáles son sus metas como empleado para el presente año?		
4	¿Recibe algún tipo de incentivo, relacionado al cumplimiento de objetivos o metas?		
5	¿Realiza con una periodicidad definida una reunión con su jefe inmediato con el fin de revisar los resultados de su área?		
6	¿Recibe alguna comunicación de los resultados obtenidos al final de cada año?		
7	¿Ha participado en algún evento donde se le haya comunicado la estrategia de la compañía?		