



Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

**Planeación estratégica, como instrumento gerencial para incrementar las
ventas, en una empresa comercial de Zacapa**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Rosa Betsi Zuñiga Pérez

Guatemala, septiembre 2020

**Planeación estratégica, como instrumento gerencial para incrementar las
ventas, en una empresa comercial de Zacapa**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Rosa Betsi Zuñiga Pérez

Lic. Carlos Leonel Cerna Ramírez (**Asesor**)

Lcda. Elsy Maricruz Barillas Divas (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2020

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 Díaz

Decano

Lcda. Silvia Concepción Juárez Súchite

Coordinadora

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado: "**Planeación estratégica, como instrumento gerencial para incrementar las ventas, en una empresa comercial de Zacapa**" y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Rosa Betsi Zúñiga Pérez

Licenciatura en Administración de empresas

Carné No.: 0000008878



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

REF.: CCEE. LAE. 017-2020
SEDE ZACAPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 20 DE AGOSTO DEL 2020
ORDEN DE IMPRESIÓN

Asesor (a): Licenciado Carlos Leonel Cerna Ramírez

Revisor (a): Licenciada Elsy Maricruz Barillas Divas

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Artículo científico titulado: "Planeación estratégica como instrumento gerencial para incrementar las ventas, en una empresa comercial de Zacapa"

Presentada por: Rosa Betsi Zuñiga Pérez

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

En el grado de: Licenciada

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



Zacapa, 19 de mayo de 2020


Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado "Planeación estratégica como instrumento gerencial para incrementar las ventas, en una empresa comercial de Zacapa", realizado por Rosa Betsi Zuñiga Pérez, ID 0000008878, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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



M Sc. Carlos Leonel Cerna Ramirez
Administrador de Empresas
Colegiado 5738

c.c. archivo

Guatemala, 26 de abril de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados señores:

En relación a la Revisión del Artículo científico titulado: **“Planeación estratégica como instrumento gerencial para incrementar las ventas, en una empresa comercial de Zacapa”**, realizado por Rosa Betsi Zuñiga Pérez, ID 000008878 estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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



Leda. Elsy Mari Cruz Barillas Divas
Colegiado 059

Dedicatoria

A Dios:

A mi Padre Celestial, la piedra angular de mi vida, por haber dirigido mis pasos y proveerme sabiduría, entendimiento y fortaleza para dar lo mejor de mí. Y sobre todo por permitirme alcanzar una de mis mayores metas y anhelos en esta vida.

A mis padres:

Petrona Pérez y Edwin Zuñiga, por haberme dado la vida, por confiar en mí, por sus sabios consejos y su apoyo incondicional que siempre me han brindado; así como sus enseñanzas que me fueron inculcadas.

A mi esposo:

Oscar Danilo Moscozo Morales, por haberme dado la confianza para cumplir una meta más en mi vida, tanto personal como laboral, dándome el apoyo incondicional que me brindó en todo este tiempo para poder culminar mi carrera profesional.

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Metodología	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	3
1.4.1 Investigación descriptiva	3
1.5 Sujetos de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	4
1.6.1 Temporal	4
1.6.2 Geográfico	4
1.7 Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo muestra finita	4
1.8 Definir instrumentos de investigación	6
1.9 Recolección de datos	6
1.10 Procesamiento y análisis de datos	6
Capítulo 2	7
Resultados	7
2.1 Presentación de resultados	7
Capítulo 3	31
Discusión y conclusiones	31
3.1 Extrapolación	31

3.2 Hallazgos y análisis general	35
3.3 Conclusiones	37
4. Referencias	39
Anexos	40

Lista de gráficas

Gráfica 1 Rango de edad	7
Gráfica 2 Nivel académico	8
Gráfica 3 Paso 1 del proceso estratégico, analiza el ambiente externo	9
Gráfica 4 Paso 2 del proceso estratégico, analiza el ambiente interno	10
Gráfica 5 Paso 3 del proceso estratégico, redactar la visión	11
Gráfica 6 Paso 4 del proceso estratégico, redactar la misión	12
Gráfica 7 Paso 5 del proceso estratégico, redactar los valores	13
Gráfica 8 Paso 6 del proceso estratégico, redactar los objetivos	14
Gráfica 9 Paso 7 del proceso estratégico es redactar estrategias	15
Gráfica 10 Paso 8 del proceso estratégico, elaborar presupuesto	16
Gráfica 11 Estructura de la planeación estratégica	17
Gráfica 12 Organización de la empresa permite cumplir con la planeación estratégica	18
Gráfica 13 Participación, en la misión, visión, Objetivos y filosofía organizacional	19
Gráfica 14 Elaboración de programas cumplen los objetivos de la empresa	20
Gráfica 15 Formulación de planes estratégicos de la empresa	21
Gráfica 16 Proceso estratégico está elaborado por más de tres años	22
Gráfica 17 Plan estratégico se analiza anualmente su alcance	23
Gráfica 18 Gerentes y subgerentes analizan el proceso estratégico	24
Gráfica 19 Cambios al proceso estratégico obedecen a factores externos	25
Gráfica 20 Cambios al proceso estratégico obedecen a factores internos	26
Gráfica 21 Planes operativos anuales en la empresa	27
Gráfica 22 Planes de acción en la empresa	28
Gráfica 23 Planes operativos responden al proceso estratégico	29
Gráfica 24 Planes operativos ayudan a cumplir con la ejecución de la planeación estratégica	30

Abstract

Ha sido de suma importancia contar con un plan estratégico para entender la situación de la organización y ejecutarlo logrando las metas, para aumentar la capacidad de reacción y conducir al directivo a un conocimiento más exhaustivo de la propia realidad de la empresa.

Para esto se analizaron varios temas claves como el proceso estratégico, la estructura, la temporalidad y los planes operativos de la empresa. Con el fin de orientar la descripción final de este trabajo. La investigación fue viable debido a que contó con los recursos financieros para realizar las diferentes fases del proceso. Se desarrolló además un levantamiento de información de fuentes primarias, con la disponibilidad de los sujetos de investigación del departamento de Zacapa, quienes aportaron información para atender la problemática de la empresa.

El resultado del proceso de planeación estratégica identificó importantes retos, tendencias y oportunidades para la comercializadora objeto de estudio. Se logró verificar que cuenta con planeación estratégica, pero le hace falta estructurarla para que sea eficiente en la formulación de planes y alcance la diferenciación de los competidores utilizando sus ventajas competitivas, buscar día a día las estrategias necesarias que permitan estar a la vanguardia ante los cambios que continuamente se presentan en el mercado.

Introducción

Actualmente, las medianas empresas buscan tener una ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia y atraer más clientes; sin embargo, muchas de éstas no cuentan con un plan estratégico que les permita tener objetivos claros y estrategias correspondientes que logren alcanzarlos. Por tal motivo el plan, juega un rol importante en el mundo empresarial ya que ayuda a la determinación de la situación actual de la entidad, al establecimiento e implementación de estrategias y tácticas direccionadas al cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

El presente estudio consiste en una investigación descriptiva a una empresa comercializadora en el departamento de Zacapa, partiendo de una identificación de la situación que actualmente afronta. En la metodología empleada del estudio se utilizó el instrumento de cuestionario estructurado. La investigación se ha distribuido por tres capítulos para un mejor entendimiento y comprensión del lector, lo cual se brinda a continuación:

Para el primer capítulo, se detalla el planteamiento y formulación del problema, conformado por la pregunta de investigación, además se define el objetivo general y los específicos que se han planteado con el fin de alcanzarlos. Y por otra parte, se muestra el alcance de la misma.

Para el segundo capítulo, se establece la muestra de los resultados del estudio.

En el tercer capítulo, la discusión de los resultados obtenidos; por la cual se realiza la contrastación con los antecedentes, bases teóricas e hipótesis establecidas en la fundamentación teórica.

Finalmente, el informe culmina con las conclusiones de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Además, se dan a conocer las referencias utilizadas en el estudio y los anexos respectivos que validan su desarrollo.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del problema

Chiavenato, (2017) afirma

La planeación estratégica, es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa y su producto es el plan de acción. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño. (pág.48).

La planeación estratégica se considera un factor determinante y un instrumento gerencial para cumplir con los objetivos organizacionales para permanecer en el mercado, marcando el camino adecuado que deben seguir los gerentes para generar valor para la misma.

La empresa comercial distribuye productos de alta calidad a través de los años en el oriente y norte del país ha realiza actividades en forma empírica, lo que ocasiona falta de planeación estratégica en la empresa, esta empresa funciona en los departamentos de Zacapa, Chiquimula, Izabal y Alta Verapaz.

Actualmente ha manifestado situaciones como: disminución en la cartera de clientes, disminución en las ventas, disminución en la participación de mercado, desmotivación del personal de ventas, conflicto entre los colaboradores, insatisfacción de los clientes, alta rotación de personal, incremento en los costos, insatisfacción de los colaboradores, lo cual perjudica en la satisfacción que la empresa pretende brindar a sus clientes.

Aplicando el método de observación se establece que la situación anterior está siendo provocada por: incremento de la competencia, falta de trabajo en equipo, desconocimiento de la competencia, falta de planeación estratégica, falta de análisis estratégico, falta de innovación;

esto conlleva a conocer las inquietudes que tiene la empresa. De mantenerse dichas situaciones la empresa incurrirá en: pérdida de mercado, incumplimiento de metas en ventas, pérdida de dinero, falta de dirección en las acciones, no poder identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos, dispersión de esfuerzos y recursos.

Por lo expuesto anteriormente, fue necesario analizar la planeación estratégica de la empresa a partir del análisis interno y externo de una empresa comercial de Zacapa, permite establecer las causas o disminución de ventas actuales y de acuerdo con ello, proponer solución que oriente el funcionamiento de la empresa y en cierta medida mejorar el nivel de sus ventas dando respuesta a la pregunta de investigación.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo la planeación estratégica, mejora el volumen de ventas en una empresa comercial de Zacapa?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la planeación estratégica, para mejorar el volumen de ventas, en una empresa comercial de Zacapa

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar el proceso de planeación estratégica de la empresa

Examinar la temporalidad que comprende la planeación estratégica de la empresa

Presentar la estructura de planeación estratégica actual de la empresa

caracterizar los planes operativos de la empresa

1.4 Definición del tipo de investigación

1.4.1 Investigación descriptiva

Manifiesta que su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente. (Niño, 2011, p.34). Es por ello, que con la presente investigación se interpretará y conocerá su proceso de elaboración, temporalidad y disponibilidad de plan de acción, conociendo actualmente cual es la planeación estratégica actual de la comercializadora y proponer alternativas que ayuden al aumento de las ventas de la organización.

1.5 Sujetos de investigación

A continuación se presentan los sujetos de investigación que provienen de una empresa comercial de Zacapa:

Tabla 1

Sujetos de investigación

Sujeto	Cantidad
Personal Gerente General	1
Personal Sub-Gerencia Financiera	24
Personal Sub-Gerencia Administrativo	18
Personal Sub-Gerencia de Mercadeo	81
Totales	124

Fuente: Sub-Gerente Administrativo (noviembre 2019)

1.6 Alcance de la investigación

1.6.1 Temporal

La presente investigación en lo que respecta al trabajo de campo se desarrolló en la semana del 09 al 13 de marzo 2020, la cual permitió la recolección de datos con los sujetos de investigación.

1.6.2 Geográfico

De acuerdo a la estructura de la empresa la investigación se desarrolló en el departamento de Zacapa que comprende la empresa matriz y sus 4 sucursales en la misma cantidad de municipios.

1.7 Definición de la muestra

1.7.1 Empleo muestra finita

La empresa comercial objeto de estudio cuenta con una población de 124 colaboradores en el Departamento de Zacapa, para ello fue necesario tomar de base la fórmula:

$$n = \frac{(z)^2 (p) (q) (N)}{(e)^2 (N - 1) + z^2 (p) (q)}$$

Simbología:

n= Población (124)

z= Nivel de confianza 95%

p= Probabilidad de éxito 0.5

q= Probabilidad de fracaso 0.5

e= Error muestral 5% (0.05)

n= Tamaño de la muestra?

Adaptación de la fórmula:

$$z = \frac{95}{\frac{100}{2}} = 0.475$$

Área bajo la curva normal = 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(124)}{(0.05)^2 (124 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{119.0896}{0.3075 + 0.9604}$$

$$n = \frac{119.0896}{1.2679}$$

$$n = 93.9266$$

$$n = 94$$

Tabla 2

Estratificación de la muestra

Sujeto	Cantidad	Factor de estratificación	Sujetos de la muestra
Personal Gerente general	1	0.7581	1
Personal Sub-Gerencia financiera	24	0.7581	18
Personal Sub-Gerencia administrativa	18	0.7581	14
Personal Sub-gerencia de Mercadeo	81	0.7581	61
Totales	124		94

Fuente: Elaboración propia, febrero 2020

El total de sujetos encuestados por puestos de trabajo fue de 94 como se muestra en la tabla anterior, aplicando el muestreo aleatorio simple, en el cual se seleccionaron personas del estrato.

1.8 Definir instrumentos de investigación

El instrumento utilizado en la presente investigación fue un cuestionario estructurado, dirigido a Gerente General 1 y personal de Sub-gerencia 93 que representan a cada una de las áreas de trabajo, el cual consta de 22 ítems, en la escala de Likert así: 1. Nunca 2. A veces 3. Casi siempre, 4 siempre, con el objetivo de recolectar información sobre la planeación estratégica de una empresa comercial de Zacapa. Ver anexo 2.

1.9 Recolección de datos

La recolección de datos de la investigación se aplicará el siguiente procedimiento:

- Prueba piloto
- Corrección de o los instrumentos
- Aplicación del instrumento
- Codificación de instrumentos aplicados
- Tabulación e interpretación de datos

1.10 Procesamiento y análisis de datos

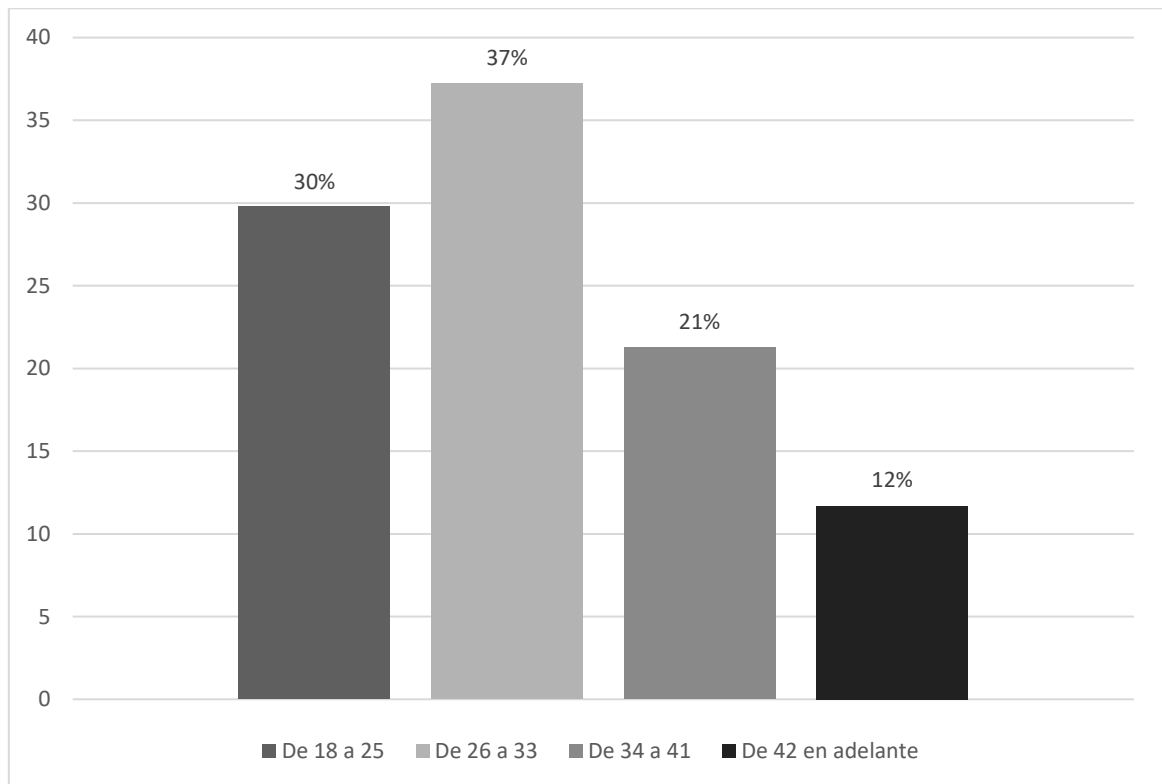
Para el procesamiento se utiliza el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), por medio del cual registra los datos obtenidos de las diferentes encuestas y para efectos de análisis se hace de acuerdo a los resultados obtenidos de las medidas de tendencia central: media, mediana y moda.

Capítulo 2

Resultados

2.1 Presentación de resultados

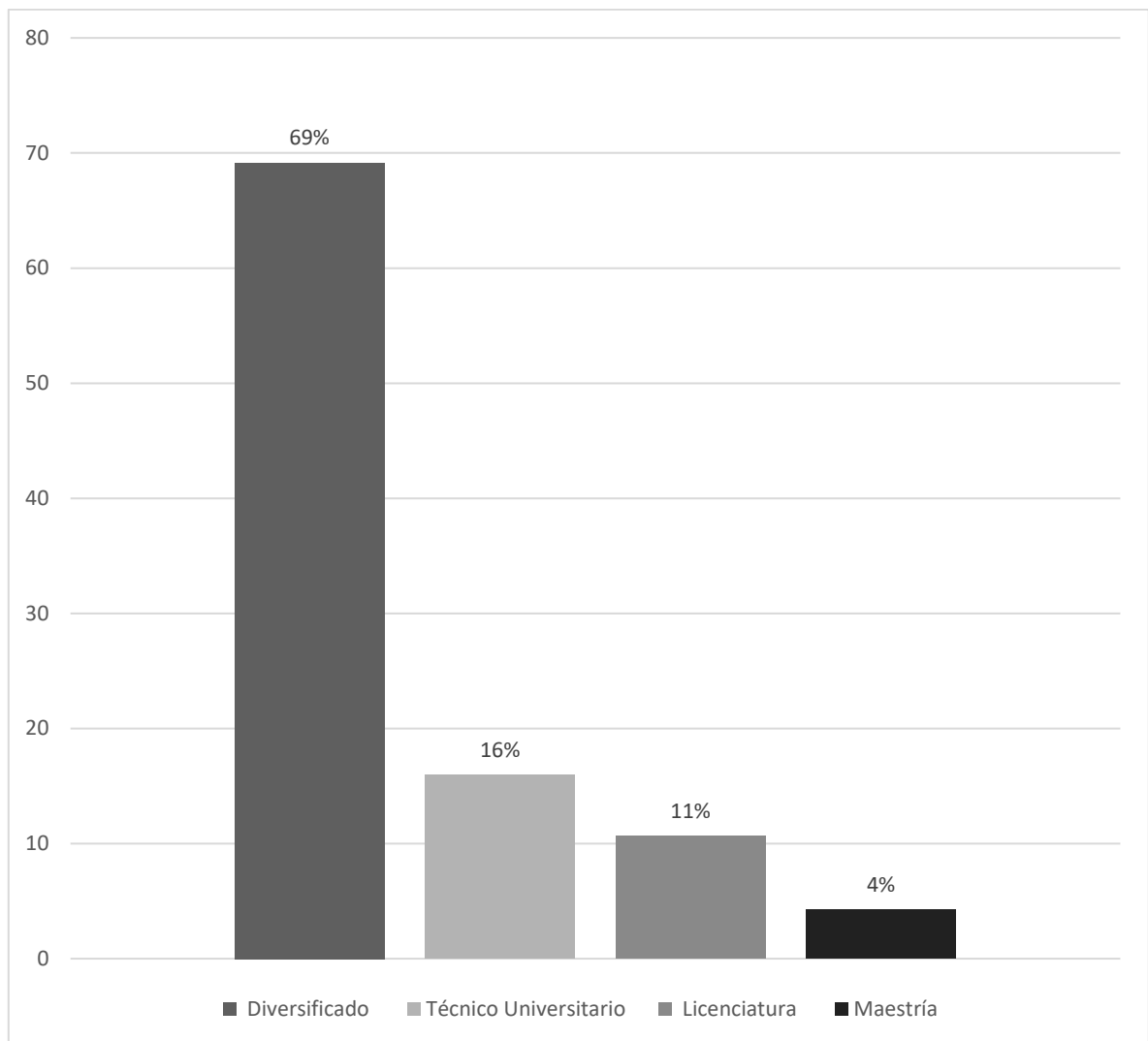
A continuación se presentan los resultados procesados de la investigación de campo, en relación a los aspectos generales de los sujetos de investigación:



Gráfica 1. Rango de edad

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

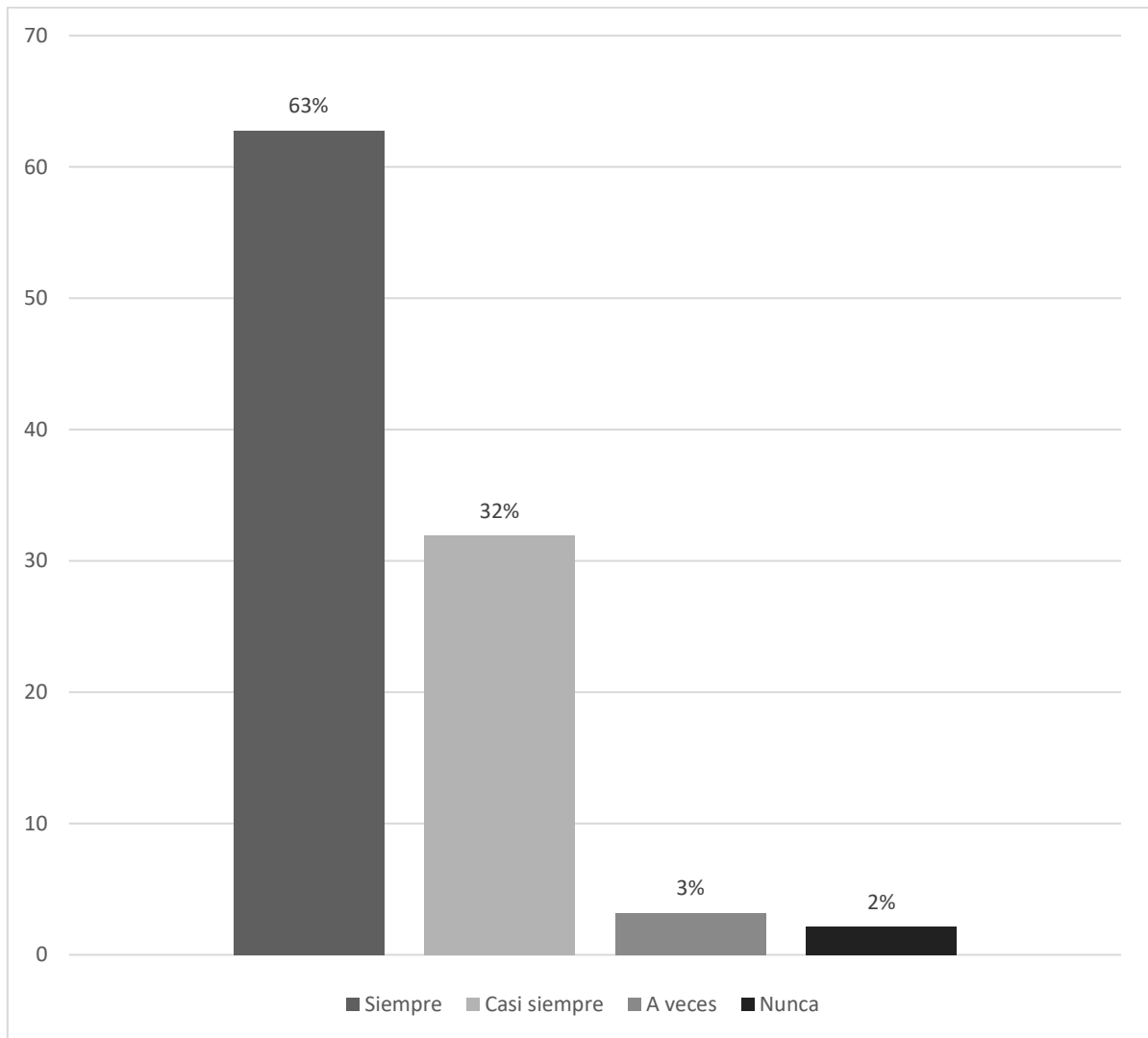
Se puede establecer que la mayoría de los colaboradores de la comercializadora se encuentra en las edades que comprende de 18 a 33 años, es decir, se encuentran en edad relativamente joven y una minoría del 33% en edades de 34 años en adelante.



Gráfica 2. Nivel académico

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

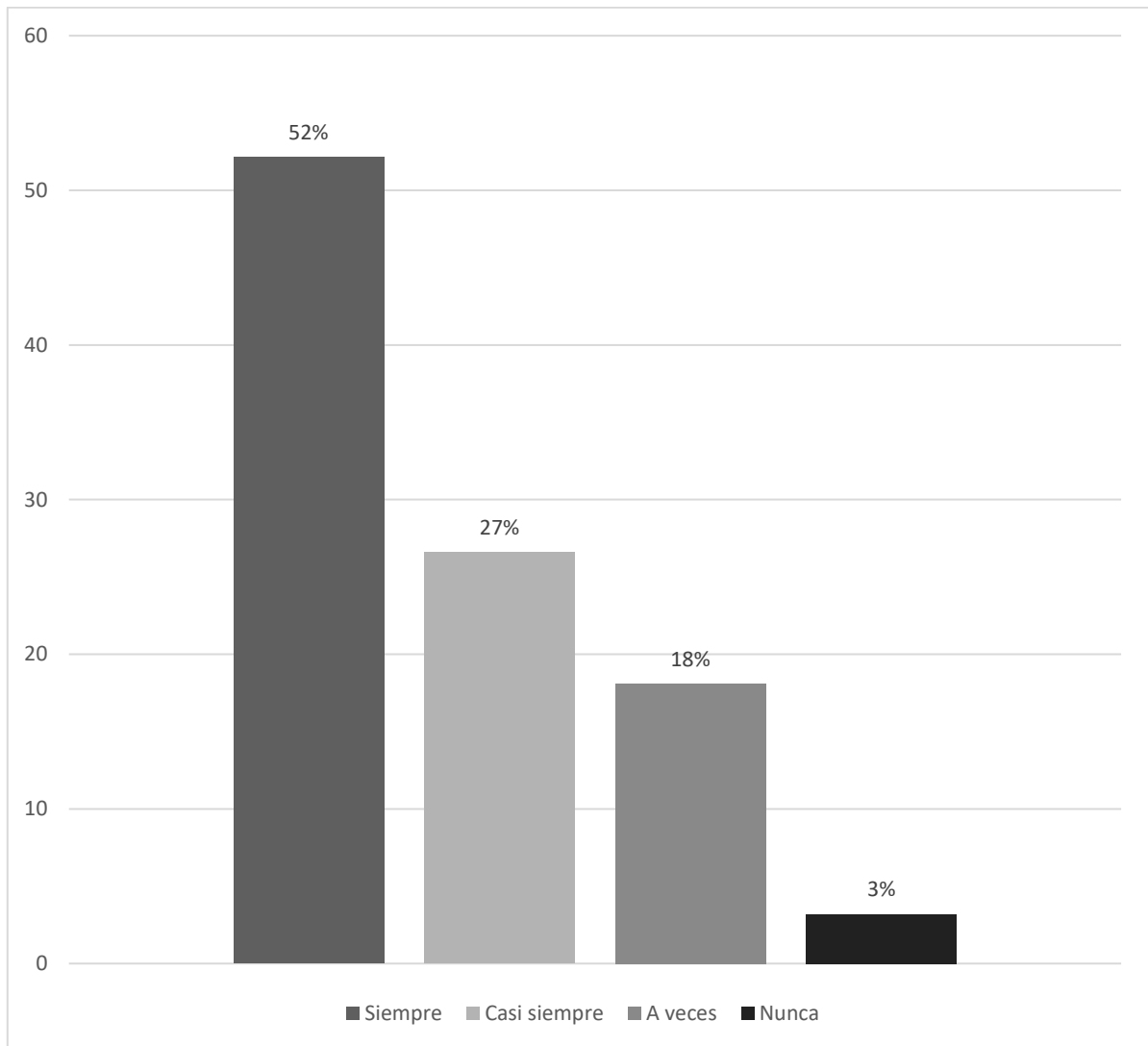
Los colaboradores de la comercializadora en su mayoría (69%) presenta estudios a nivel medio (ciclo diversificado) y un 31% de los encuestados cuenta con estudios a nivel superior en posgrado y grado lo cual presenta una situación en la cual la mayoría de los colaboradores tendría interés en la superación académica.



Gráfica 3. Paso 1 del proceso estratégico, analiza el ambiente externo

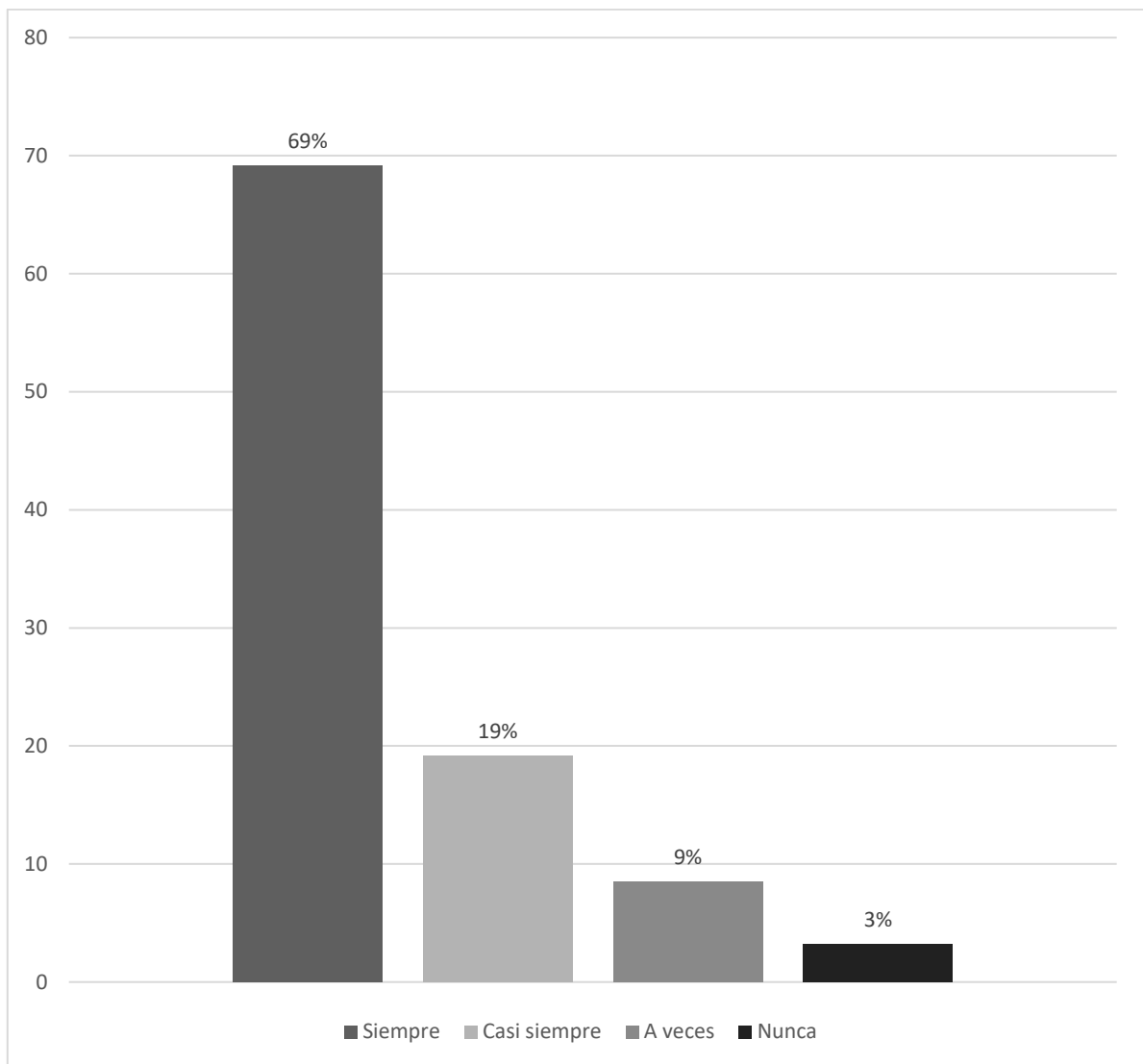
Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Se puede observar que dentro de la comercializadora la mayoría de los encuestados indica que si analiza el ambiente externo. Condiciones ambientales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas y competencia como referencia para el planteamiento de planes cuya orientación sea el incremento de las ventas.



Gráfica 4. Paso 2 del proceso estratégico, analiza el ambiente interno
 Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

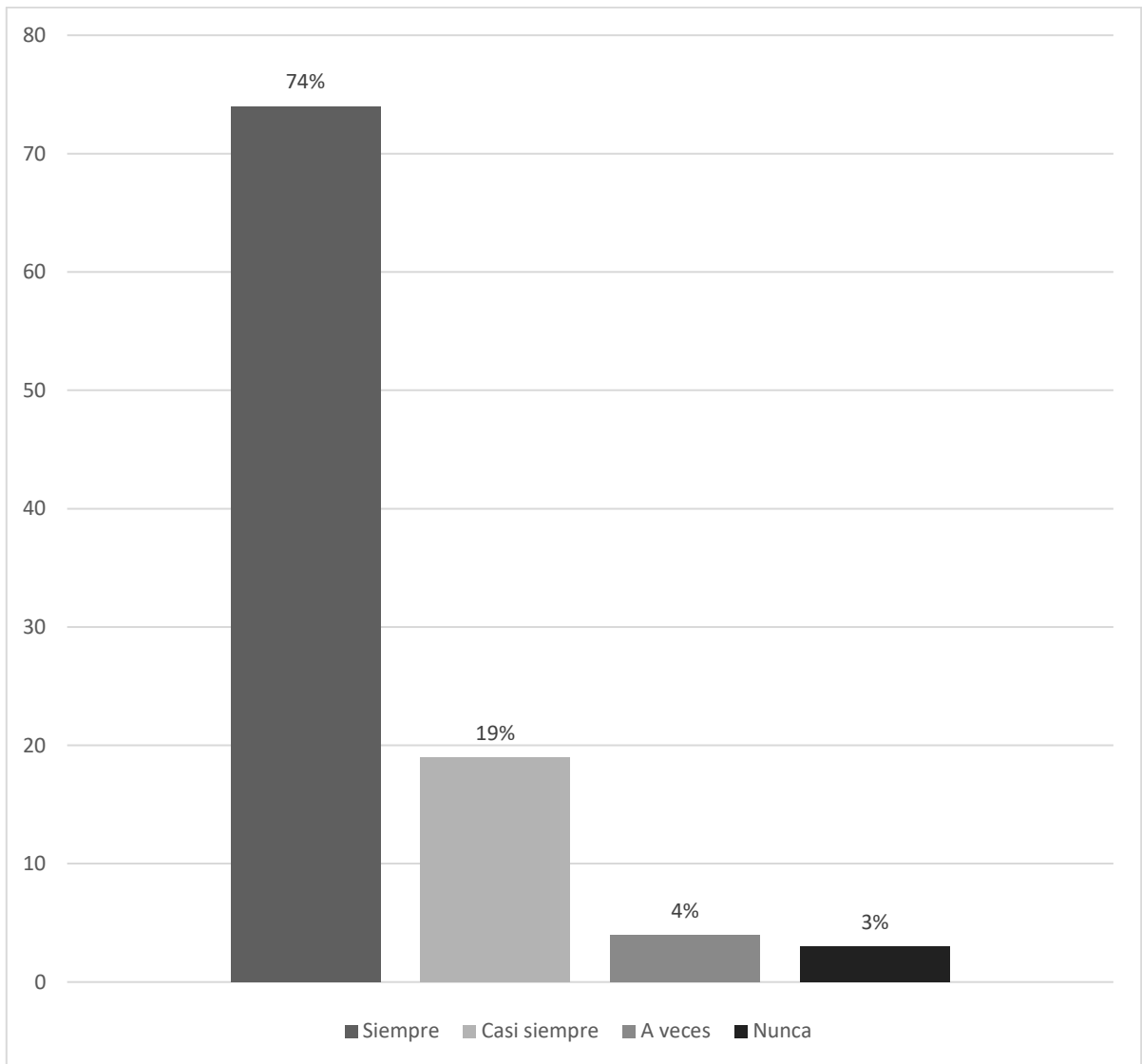
De acuerdo a los datos anteriores se puede observar que el 79% de los colaboradores de la comercializadora indica que si analiza el ambiente interno de la empresa tales como: infraestructura, materias primas, recurso humano, procesos administrativos entre otros. Un mínimo porcentaje no aplica dicho análisis en el orden del proceso estratégico.



Gráfica 5. Paso 3 del proceso estratégico, redactar la visión

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

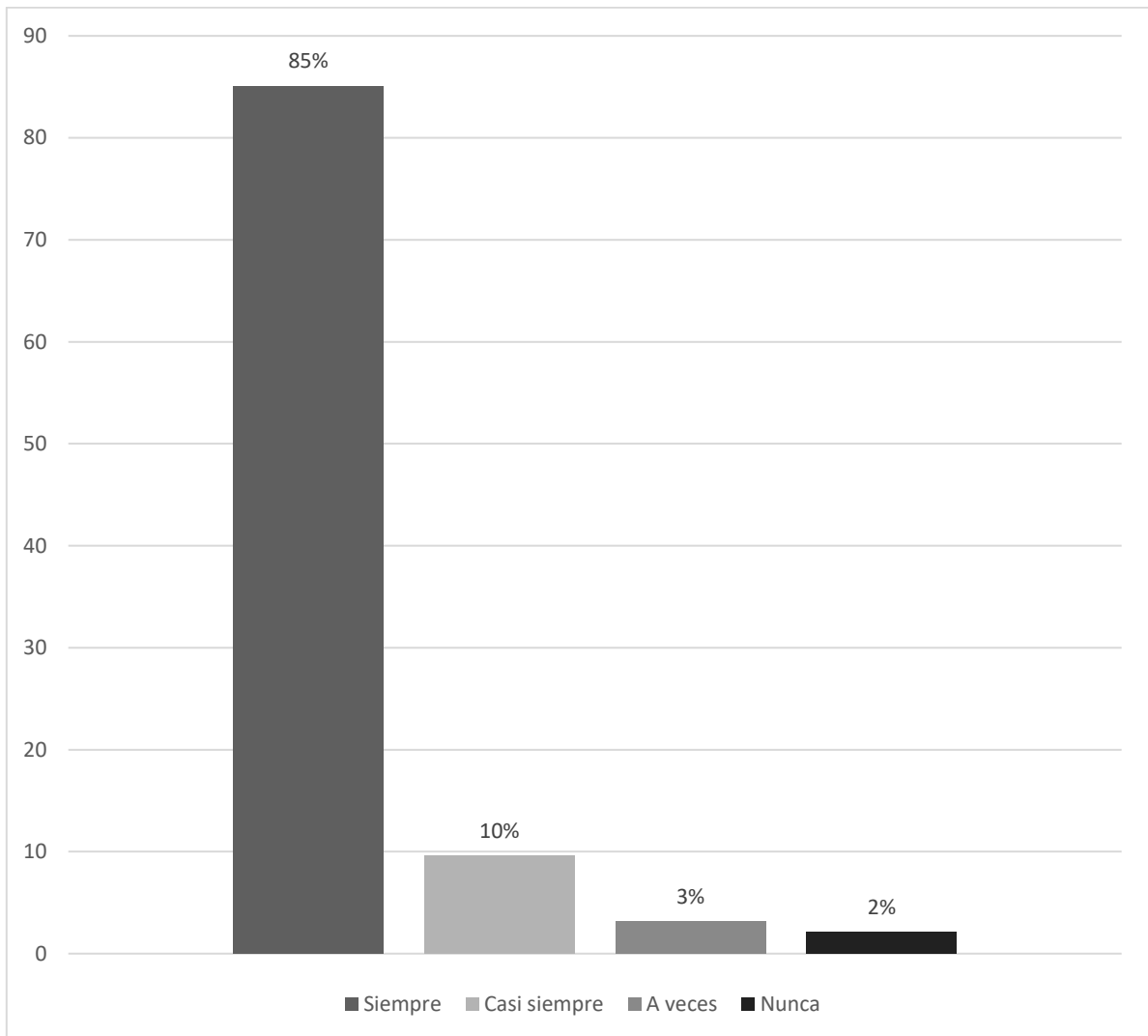
Se puede establecer que la mayoría de colaboradores que intervienen en el proceso estratégico realizan la redacción de la visión de la comercializadora, que les permita conocer a dónde quiere llegar la empresa en un futuro. Un bajo porcentaje (12%) no aplica el paso en orden del proceso estratégico.



Gráfica 6. Paso 4 del proceso estratégico, redactar la misión

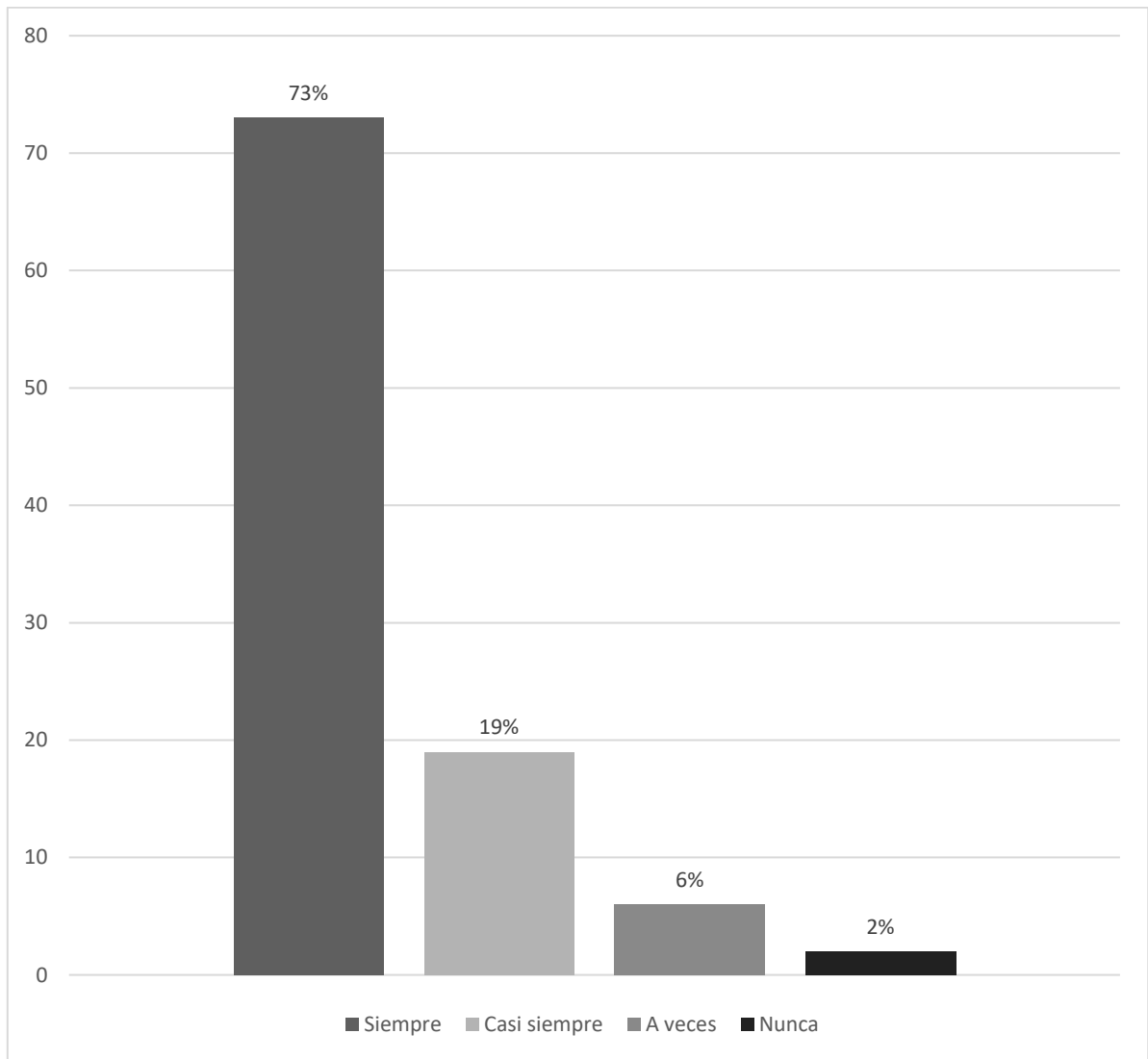
Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

La mayoría 93% de los colaboradores indica que la comercializadora si redacta la misión, lo cual refiere la razón de ser y objetivo de la empresa, para que pueda alcanzar sus metas en forma coherente y eficiente, dándole ventajas ante la competencia.



Gráfica 7. Paso 5 del proceso estratégico, redactar los valores
 Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

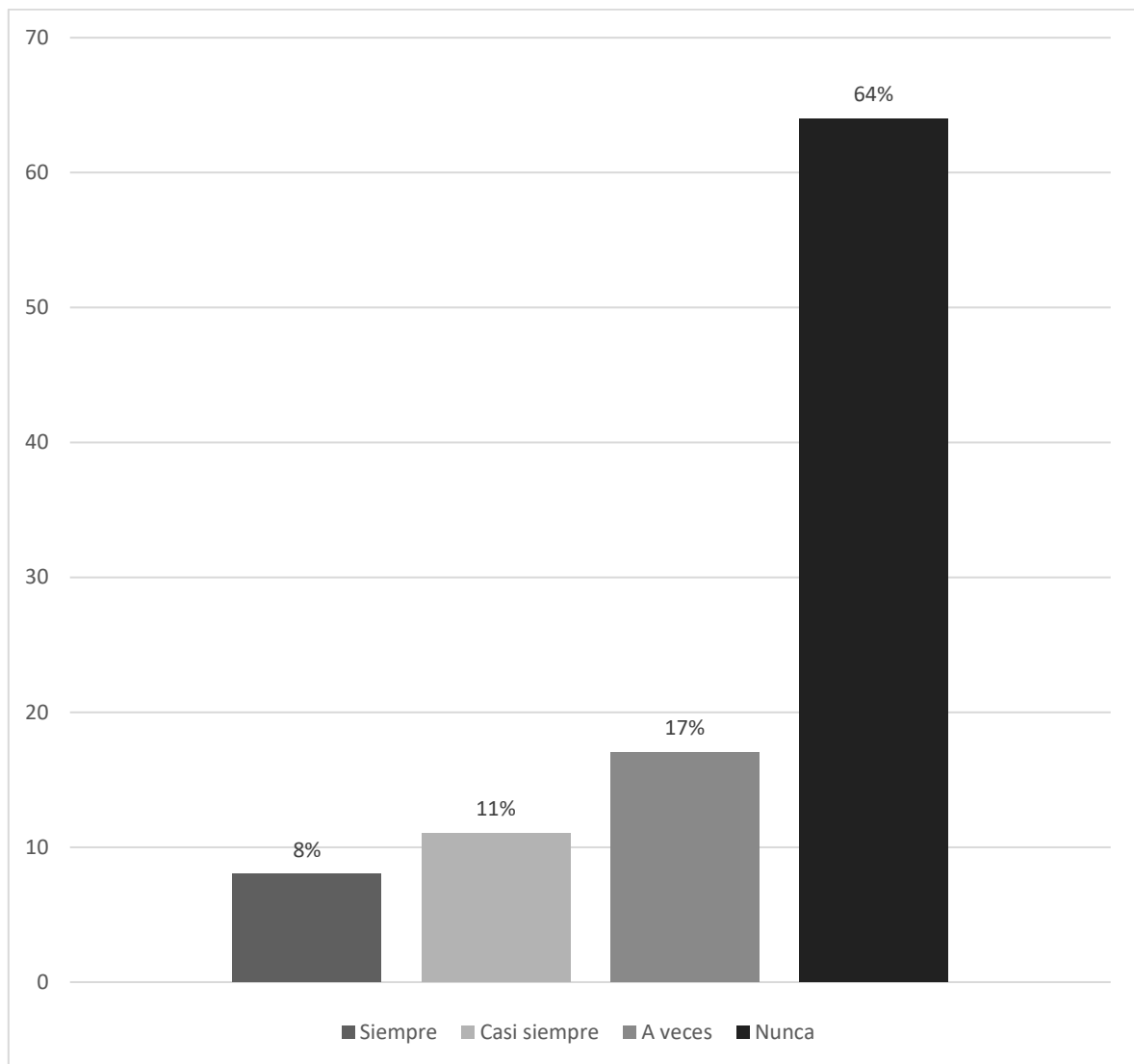
En los datos anteriores se refleja que el 95% de los colaboradores manifiesta que la comercializadora si redacta los valores, los cuales guían a administración y empleados en la dirección correcta, para una mayor productividad y un ambiente laboral positivo que contribuya en el aumento de las ventas.



Gráfica 8. Paso 6 del proceso estratégico, redactar los objetivos

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

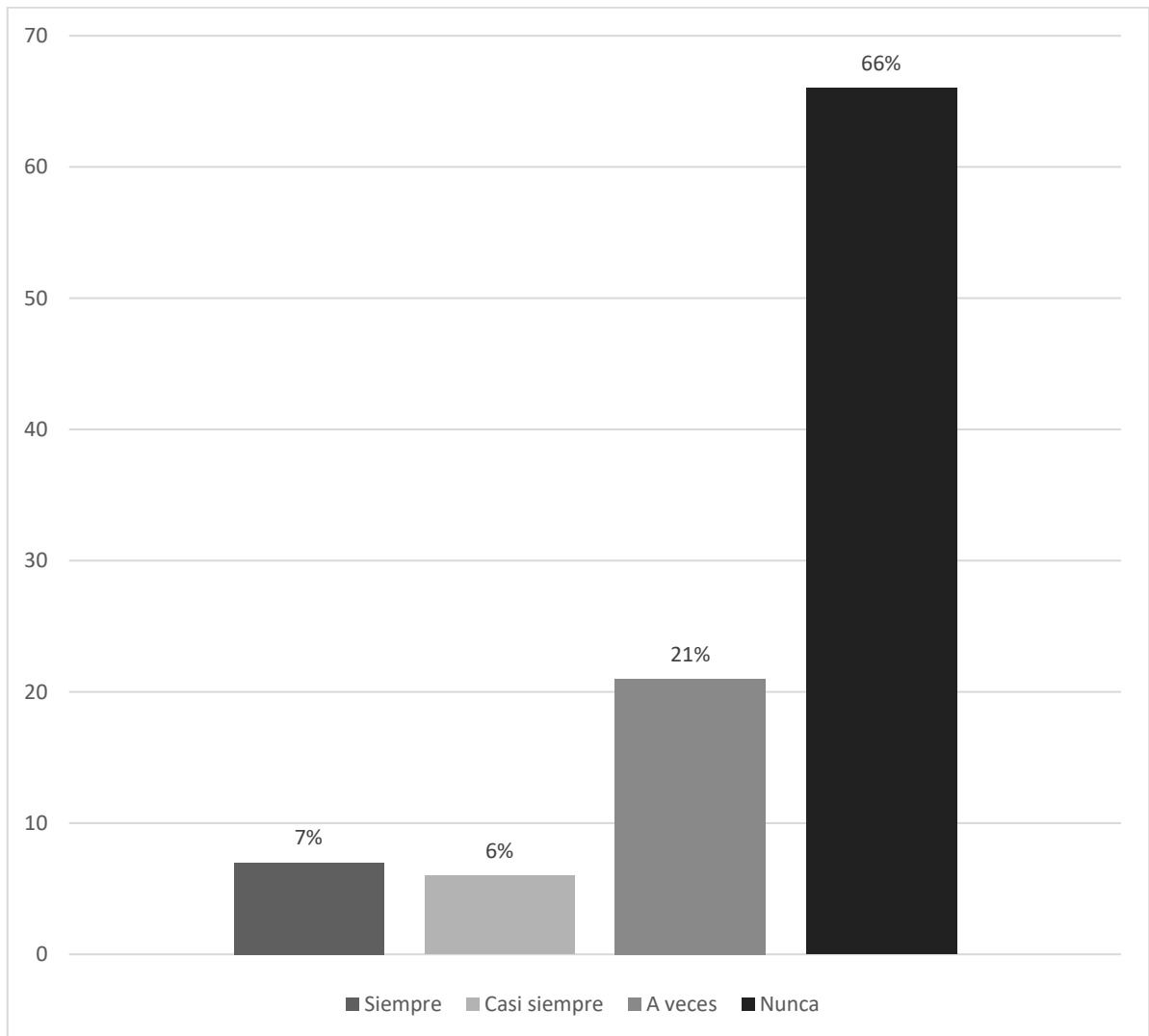
La mayoría de colaboradores (92%) indica que la empresa redacta objetivos, los cuales son de vital importancia para que la comercializadora alcance los resultados en un período de tiempo a través de los recursos con los que dispone o planea disponer.



Gráfica 9. Paso 7 del proceso estratégico es redactar estrategias

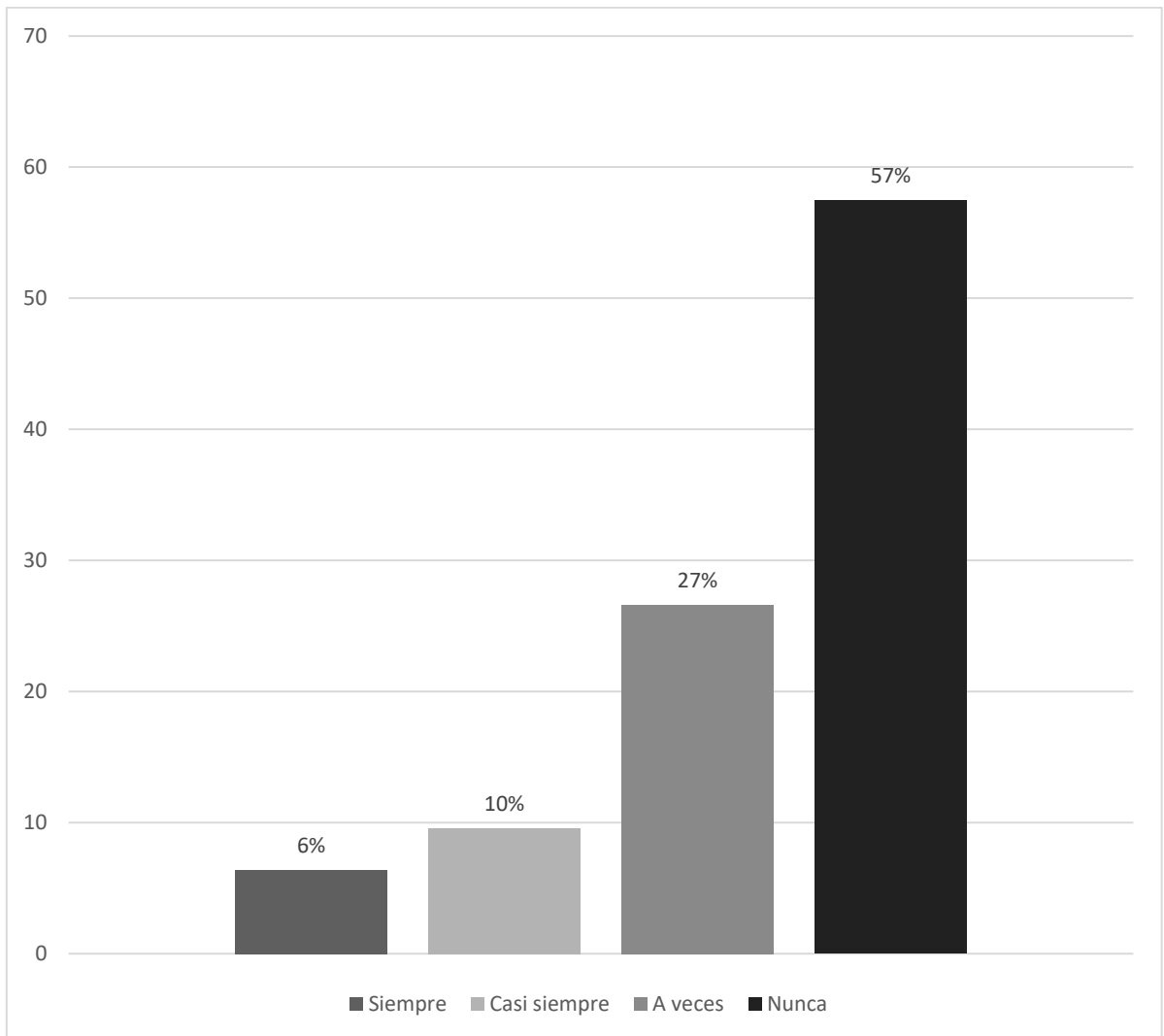
Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

En los resultados anteriores la mayoría de los colaboradores indican que la comercializadora no realiza la redacción de estrategias como parte del proceso estratégico. Las cuales definen la ruta organizacional que debe seguir la entidad para alcanzar sus objetivos. Una minoría del (12%) manifiesta que sí. Según la investigación realizada sí redactan estrategias pero no lo hacen en el orden del proceso estratégico.



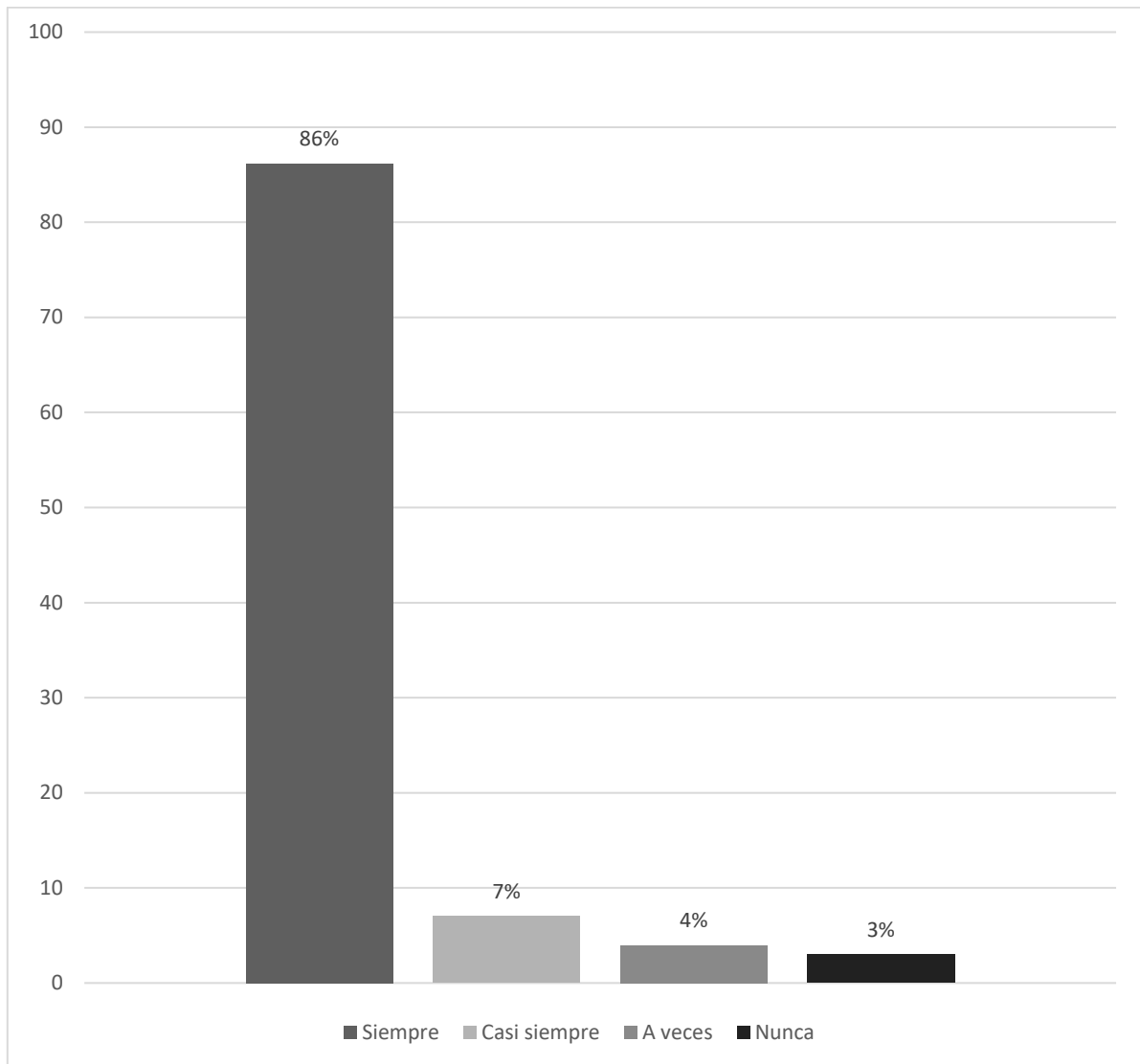
Gráfica 10. Paso 8 del proceso estratégico, elaborar presupuesto
 Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

El 87% de los colaboradores manifiesta que no se aplica en el orden del proceso estratégico la elaboración del presupuesto y una minoría de (13%) indica que sí. El cual es clave para planificar y aumentar la capacidad de la comercializadora a la hora de dirigir su efectividad financiera.



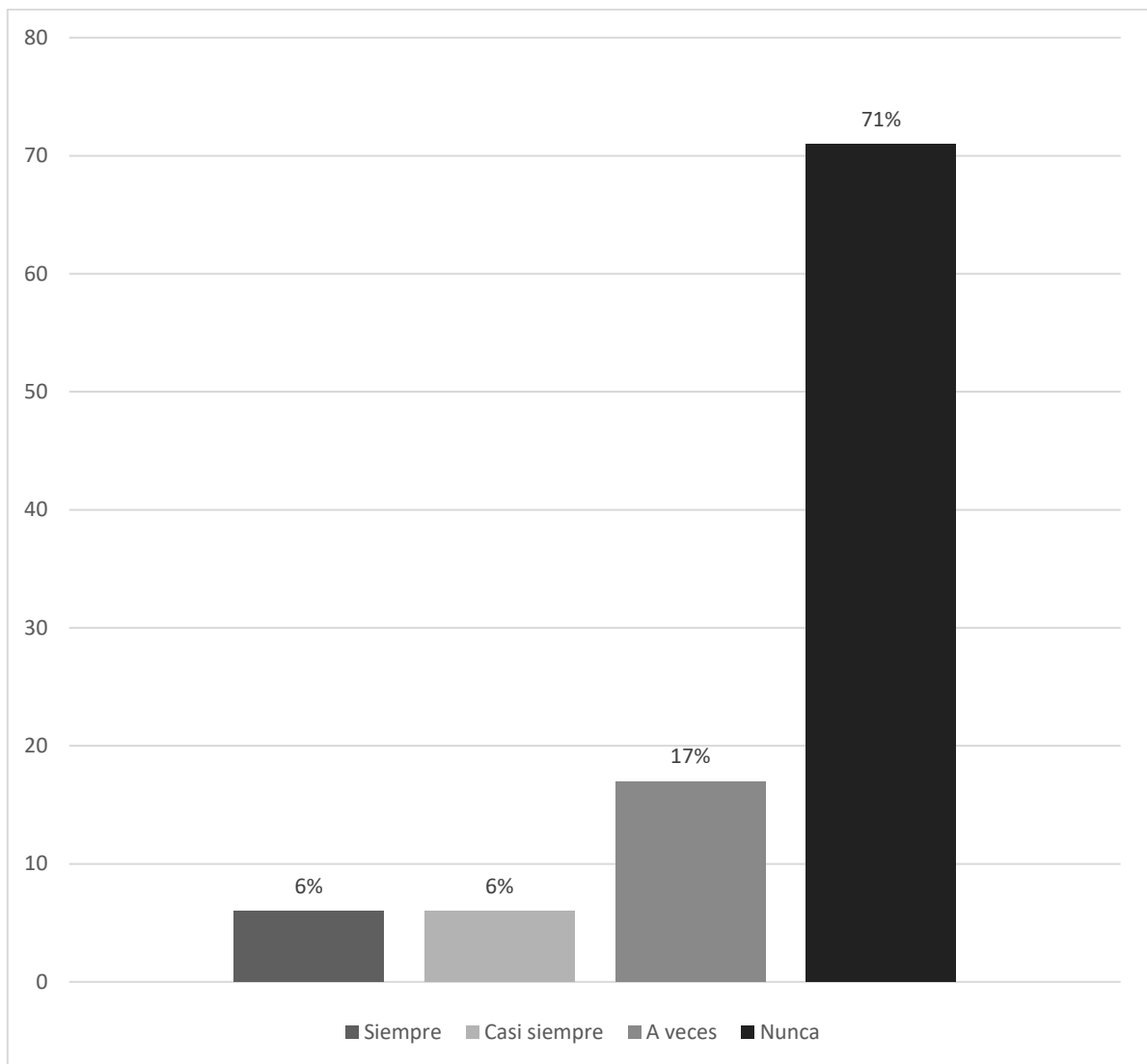
Gráfica 11. Estructura de la planeación estratégica
Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Los resultados reflejan que 84% de los colaboradores indican que la comercializadora no cuenta con estructura de la planeación estratégica y un bajo porcentaje (16%) que sí cuenta con ella. La estructura fortalece el desarrollo e implementación de un plan para mejorar el aumento de ventas, poniendo especial atención a los retos y complejidad de su principal mercado. La empresa cuenta con planeación estratégica pero en este aspecto no la lleva a la práctica conforme al orden del proceso estratégico.



Gráfica 12. Organización de la empresa permite cumplir con la planeación estratégica
Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

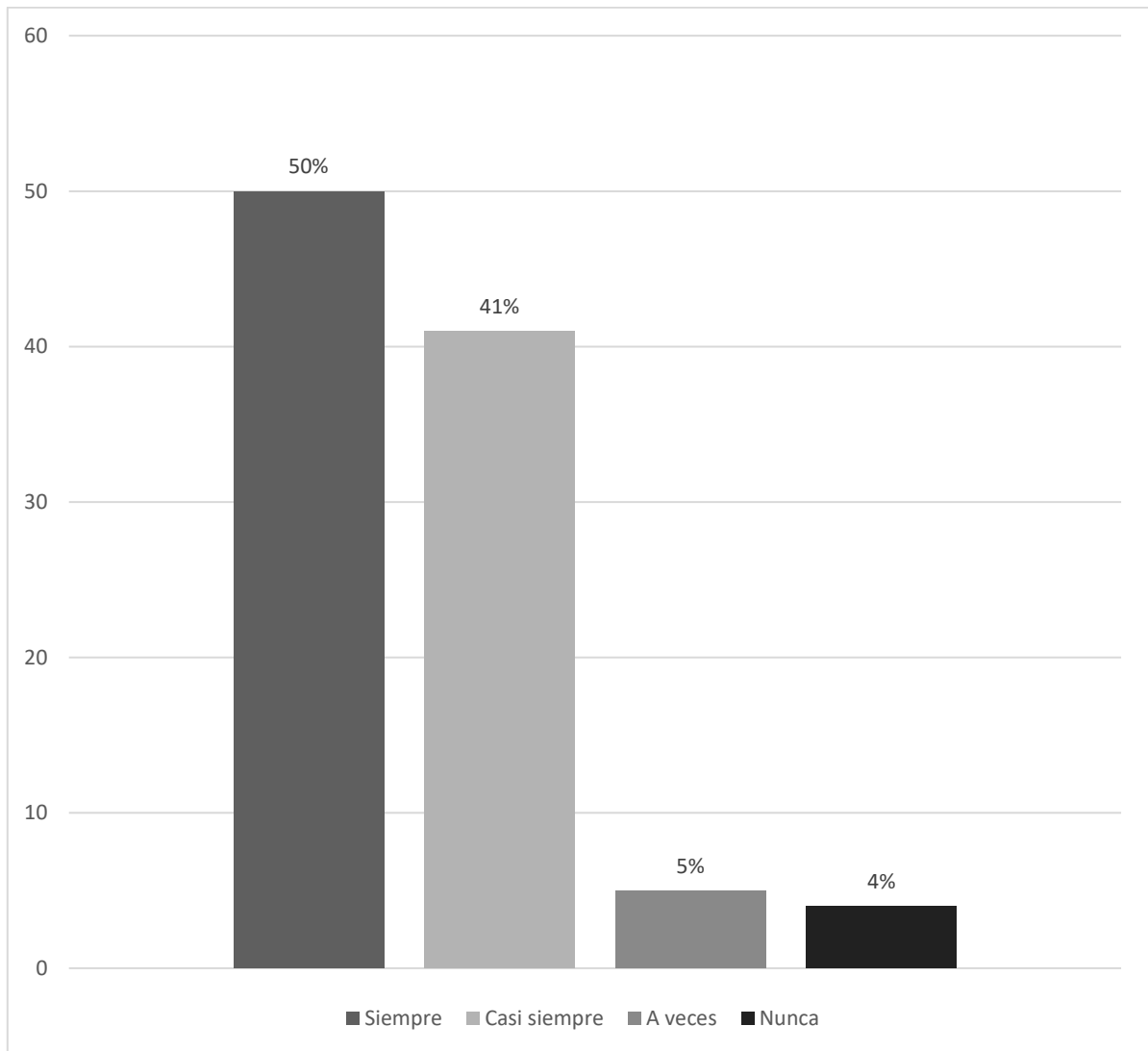
La mayoría de los colaboradores (93%) indican que la organización de la empresa permite cumplir con la planeación estratégica. Esta comprende la estructuración e integración de las unidades orgánicas que facilitan mejor el trabajo, así como el establecimiento de las relaciones jerárquicas.



Gráfica 13. Participación, en la misión, visión, objetivos y filosofía

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

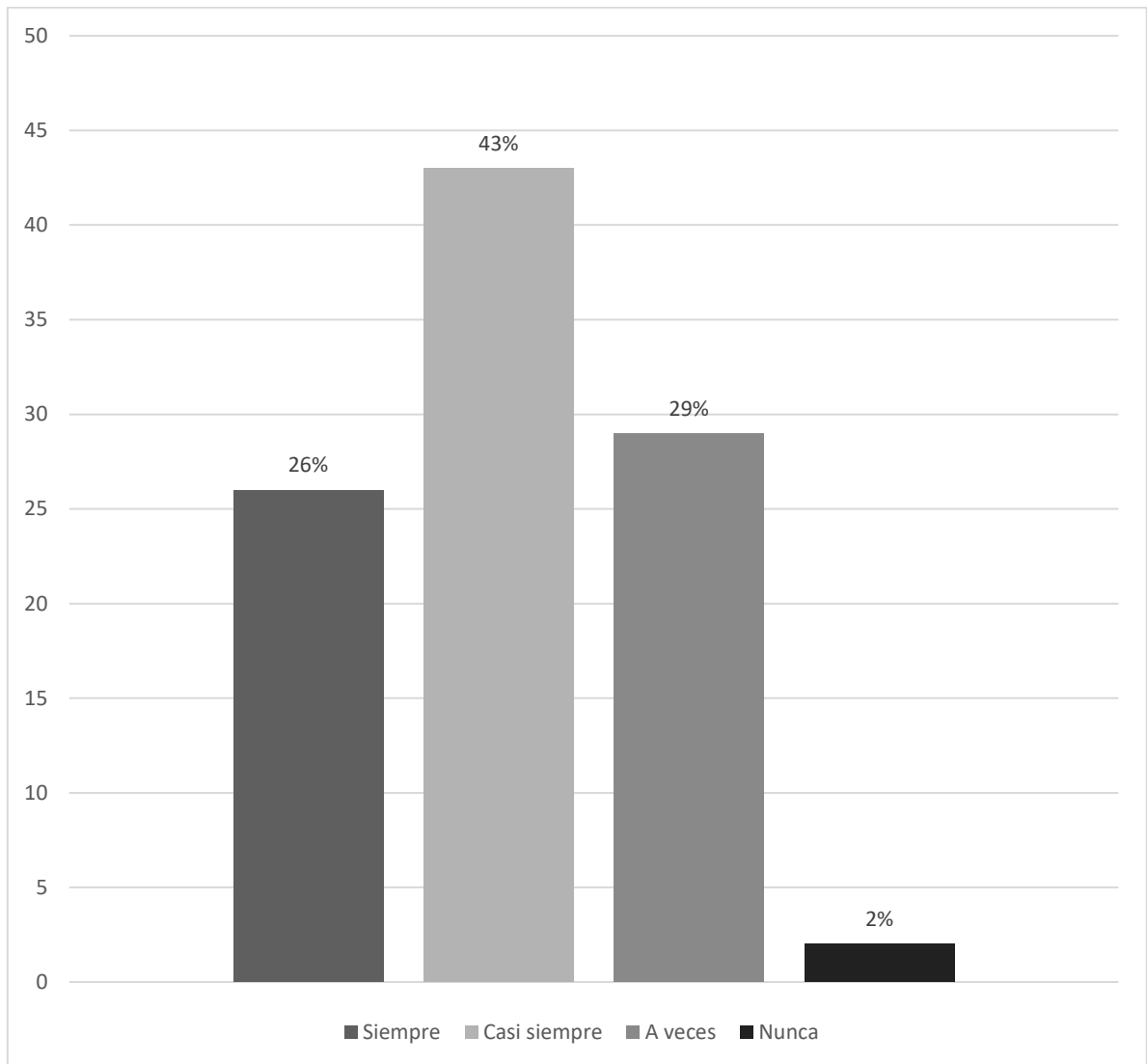
De acuerdo a los resultados la mayoría (71%) de los colaboradores manifiestan que no son partícipes en la realización de la misión, visión, objetivos y filosofía organizacional, una minoría (12%) que si son tomados en cuenta. Los empleados no pueden ser más productivos si no saben hacia donde tienen que dirigir sus tareas, si no tienen una visión de la empresa como parte de la misma, con los mismos objetivos y el mismo camino a seguir.



Gráfica 14. Elaboración de programas cumplen los objetivos de la empresa

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

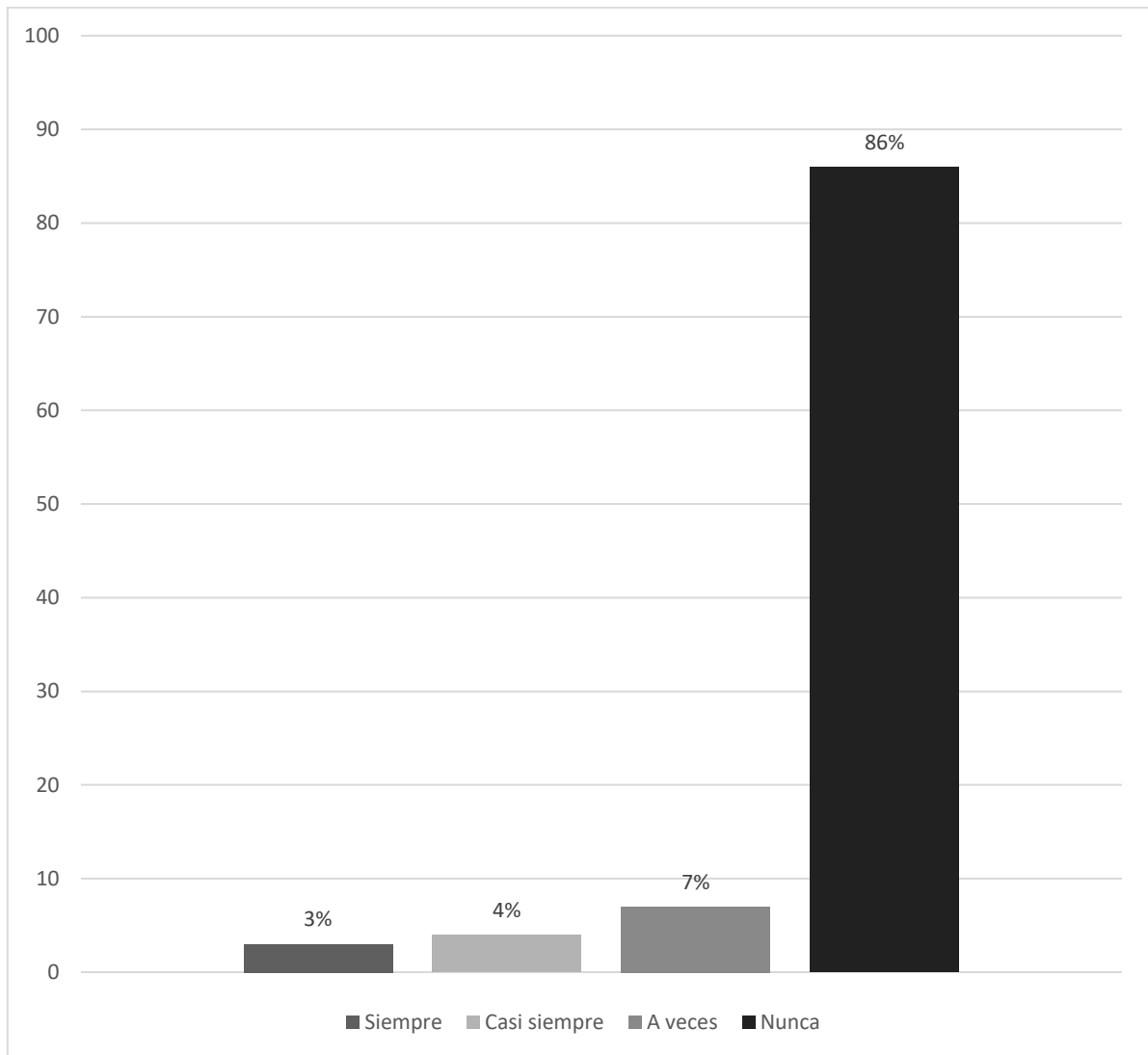
Según los resultados procesados la mayoría (91%) de los colaboradores indican que los programas cumplen los objetivos de la empresa, lo cual hace que la empresa no pierda de vista el cumplimiento de los resultados establecidos para el incremento en las ventas y por ende una buena organización en los procesos estratégicos.



Gráfica 15. Formulación de planes estratégicos de la empresa

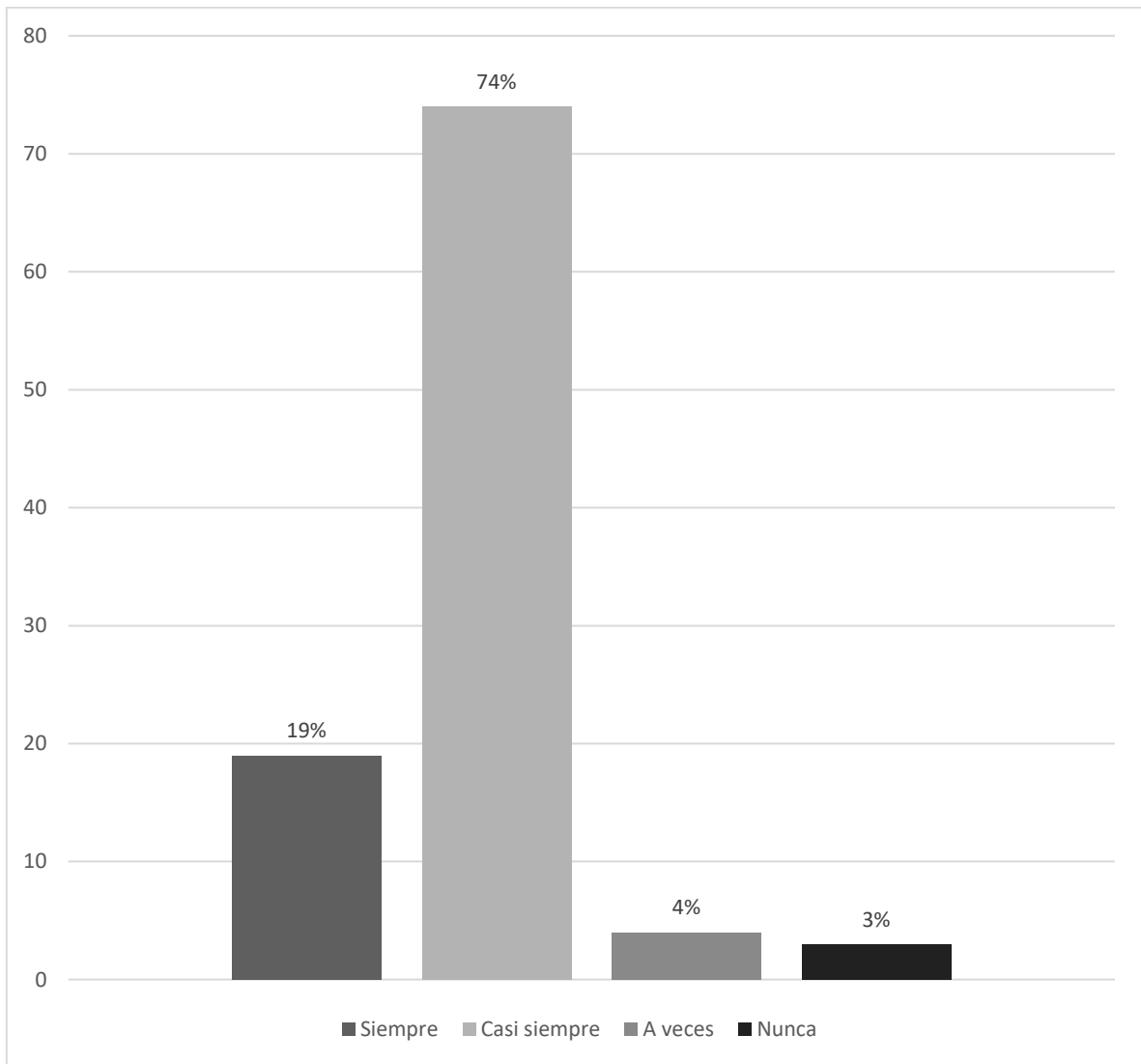
Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

El 69% de los colaboradores indican que la empresa formula planes estratégicos y un 31 % manifiesta que no, lo cual indica que la acción es la base para la toma de decisiones respecto a la asignación de recursos que sean necesarios para llevar a cabo las metas establecidas.



Gráfica 16. Proceso estratégico está elaborado por más de tres años
Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

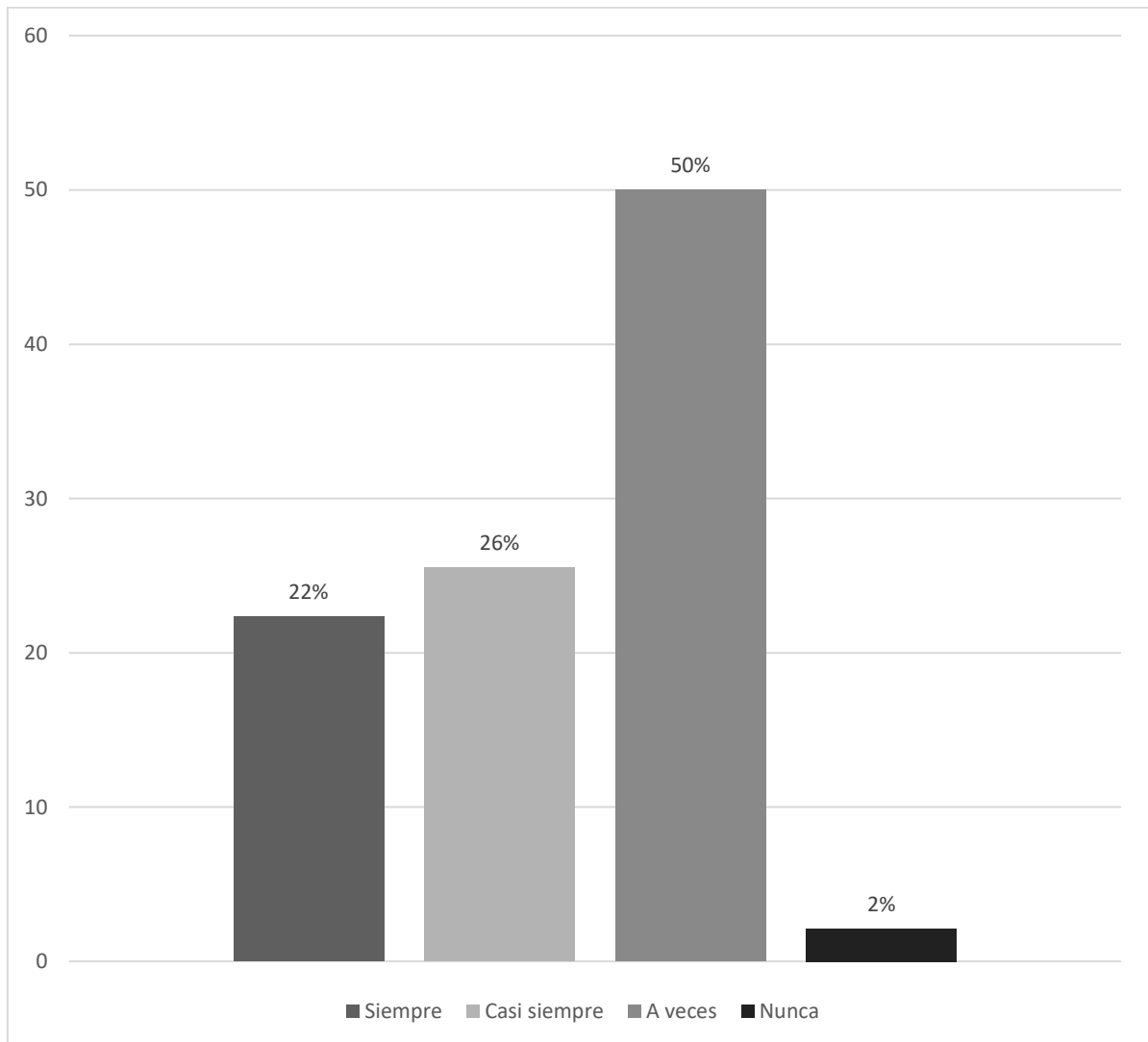
Los resultados reflejan que el 93% de los colaboradores de la comercializadora indican que el proceso estratégico no está elaborado por más de tres años. De acuerdo a lo investigado sólo se encuentra elaborado para un año. Considerando la situación no corresponde a un plan estratégico sino a un plan operativo. El Proceso estratégico se debe tomar en cuenta para llegar a un futuro deseado, reflejando la estrategia a seguir en las fases o etapas para tener una mejor visión de las mismas.



Gráfica 17. Plan estratégico se analiza anualmente su alcance

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

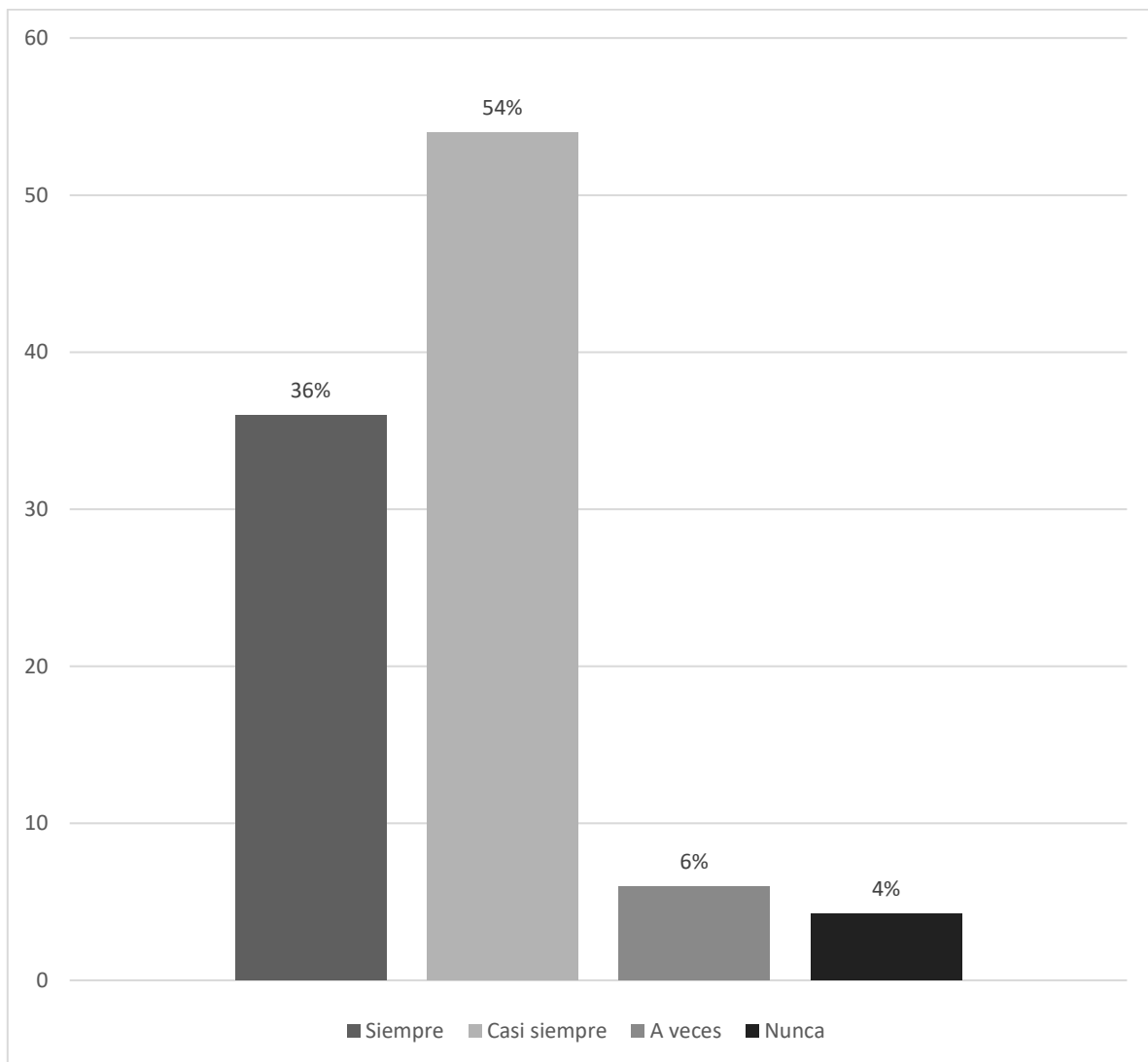
La mayoría (93%) de los colaboradores indican que el plan estratégico es analizado anualmente su alcance. El proceso es analizado para identificar problemas y oportunidades, fortaleciendo así los objetivos que la comercializadora ha establecido para aumentar las ventas, logrando alcanzar las estrategias en el período definido.



Gráfica 18. Gerentes y subgerentes analizan el proceso estratégico

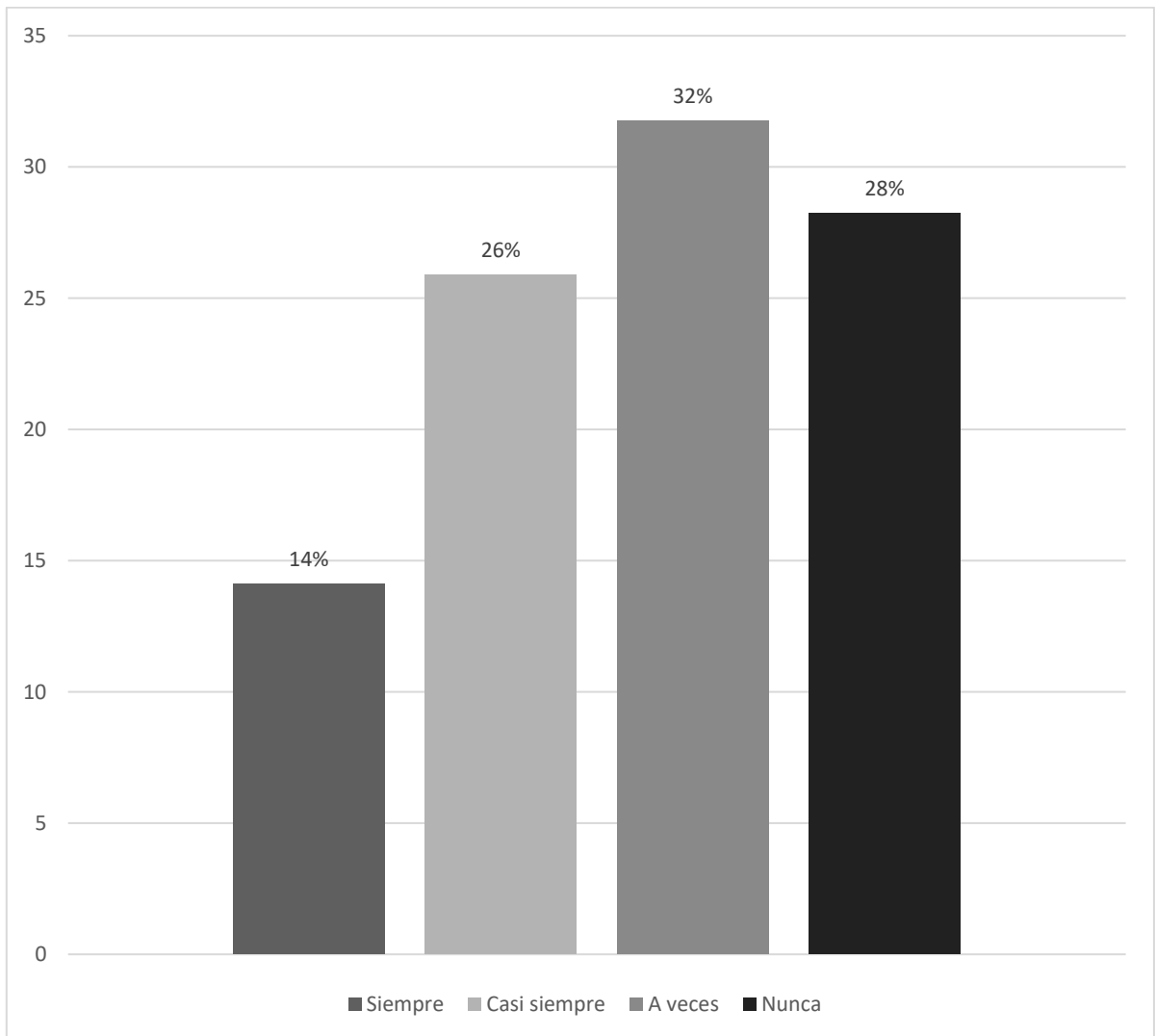
Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

El 52% de los colaboradores indica que el proceso estratégico no es analizado por Gerentes y subgerentes y un 48% de los resultados procesados que sí lo realizan. Según la investigación de campo, quien lo analiza es la asistente de gerencia. A lo cual la comercializadora debe tener en cuenta que el involucramiento de la alta gerencia hace que los procesos se ejecuten y tomen acciones que permitan el incremento de las ventas en la comercializadora.



Gráfica 19. Cambios al proceso estratégico obedecen a factores externos
 Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

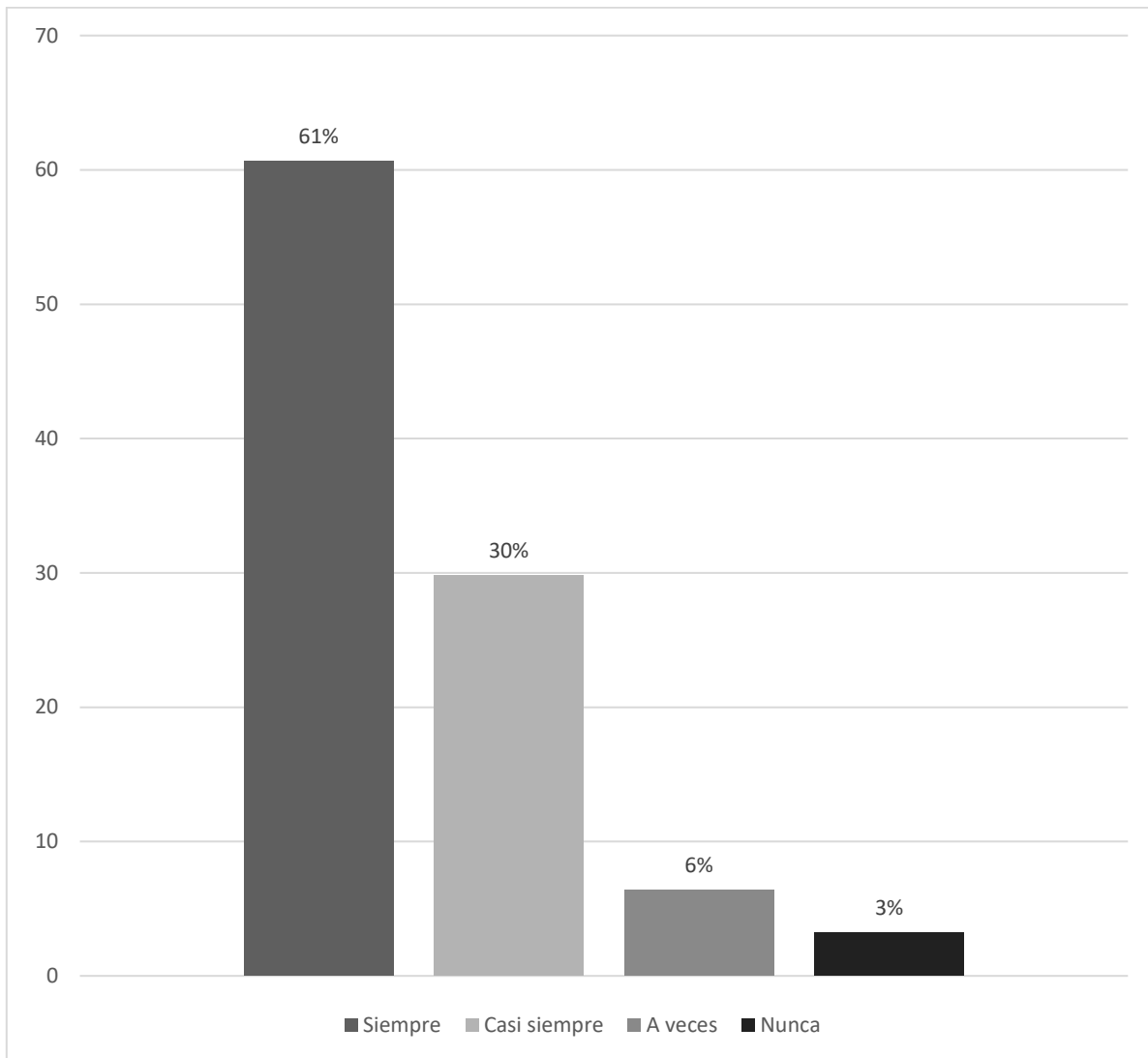
Según los resultados procesados la mayoría (90%) de encuestados indican que los cambios al proceso estratégico obedecen a factores externos y un bajo porcentaje (10%) lo que no. La flexibilidad le proporciona a la comercializadora la capacidad para cambiar su estrategia siempre que sea necesario.



Gráfica 20. Cambios al proceso estratégico obedecen a factores internos

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

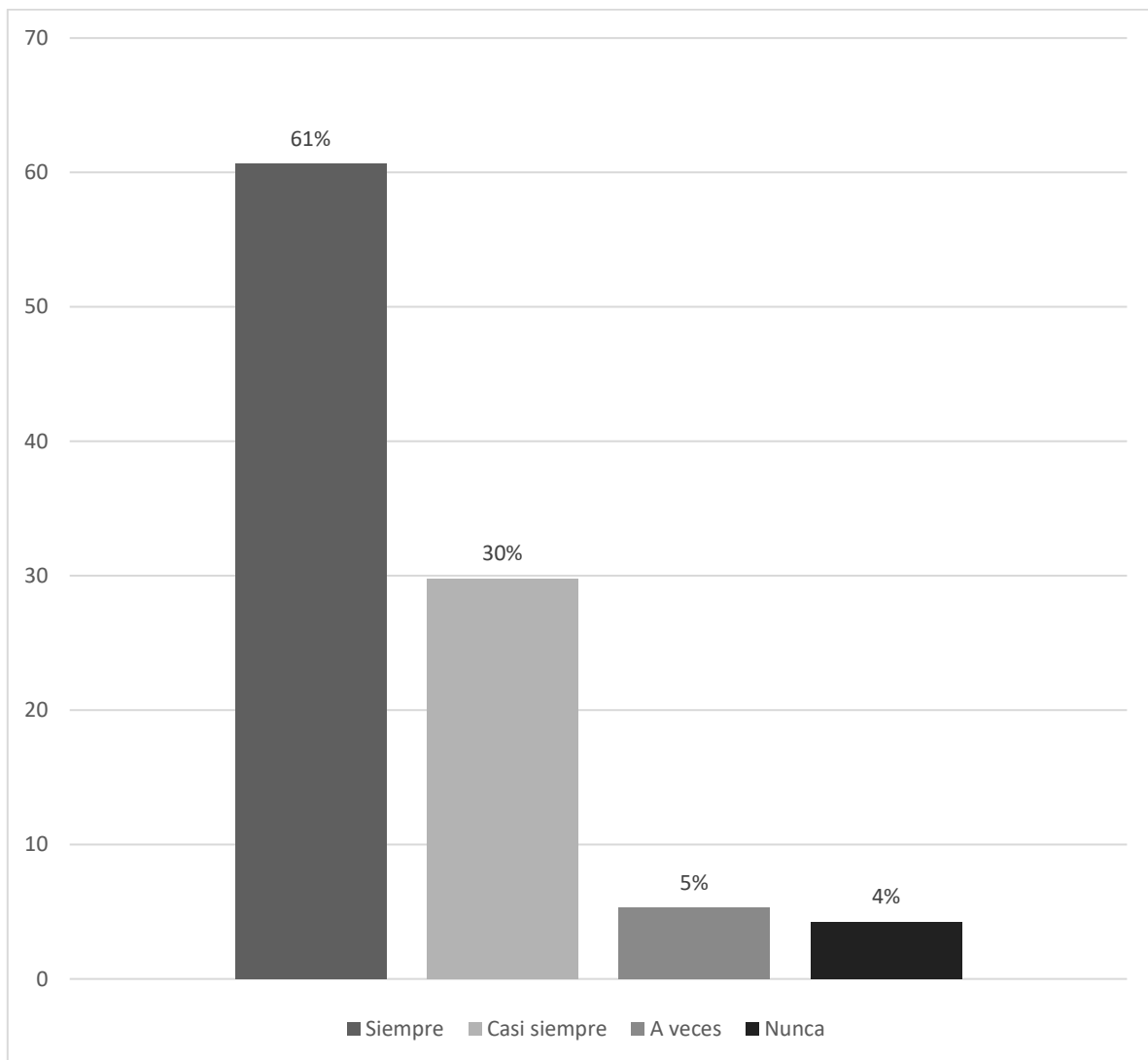
La mayoría de colaboradores (60%) indican que los cambios al proceso estratégico no obedecen a factores internos y un 40% que sí. Estos factores son los que tienen una mayor ponderación en el desarrollo de la comercializadora, para tomar acciones estratégicas en dicho proceso.



Gráfica 21. Planes operativos anuales en la empresa

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

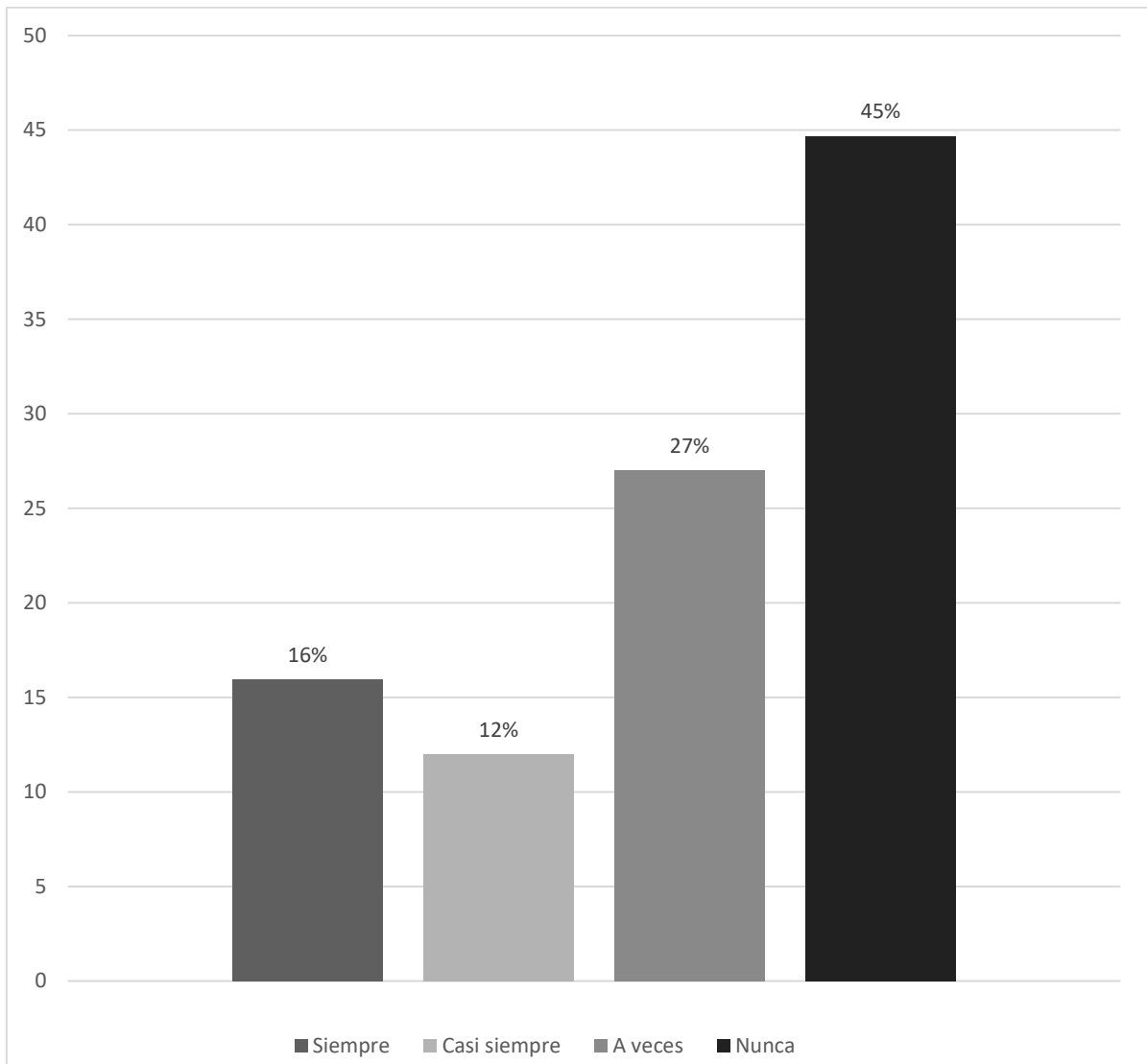
Los datos reflejan que el 91% de los colaboradores indican que sí existen planes operativos anuales en la empresa. Dichos planes permiten a la comercializadora concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el plan Estratégico y el seguimiento al cumplimiento de las actividades y la adecuada ejecución del presupuesto.



Gráfica 22. Planes de acción en la empresa

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

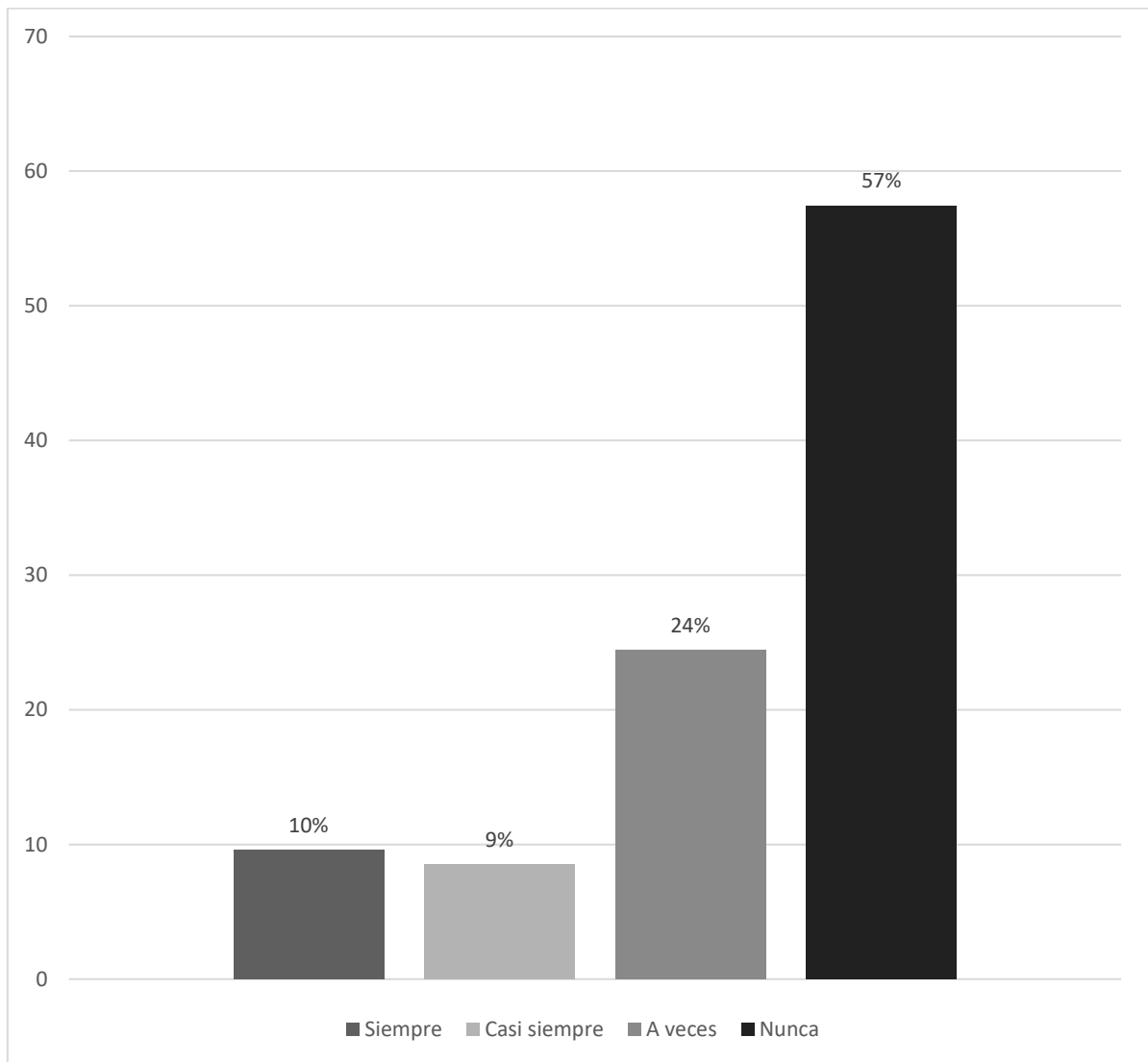
Se puede observar que la mayoría de los colaboradores (91%) indican que la empresa cuenta con planes de acción en la empresa. La implementación de ello permite a la comercializadora llevar a cabo sus estrategias para el incremento de las ventas, conforme a los planes que se hayan establecido.



Gráfica 23. Planes operativos responden al proceso estratégico

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

La mayoría (72%) de los colaboradores indican que los planes operativos no responden al proceso estratégico y una minoría el (28%) que sí. La evaluación y ejecución de ello será de beneficio para la comercializadora en cuanto a los resultados esperados en los objetivos y estrategias establecidas.



Gráfica 24. Planes operativos ayudan a cumplir con la ejecución de la planeación estratégica

Fuente: elaboración propia, marzo 2020.

Según los resultados procesados la mayoría (81%), de los colaboradores indican que los planes operativos no ayudan a cumplir con la ejecución de la planeación estratégica y un bajo porcentaje (19%) que sí. Dichos planes aportan oportunidades para que la comercializadora pueda llevar a cabo las acciones programadas.

Capítulo 3

Discusión y conclusiones

3.1 Extrapolación

En los resultados se expone y se da respuesta a los objetivos específicos propuestos anteriormente, comenzando con el análisis de la situación actual de la empresa mediante la aplicación del instrumento a una muestra de 94 personas que laboran en la comercializadora, con la finalidad de analizar y definir la opinión y el comportamiento de los colaboradores en relación al proceso de planeación estratégica que permita el incremento de las ventas.

Rojas y Medina (2011) manifiestan

La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye qué valores y principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de la misma. Al futuro hay que proyectar los valores finales que se pretenden implementar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales. La formulación y alineación de la estrategia está encaminadas a armonizar el proceso de adaptación de la organización con la tendencia de la alta gerencia, para finalmente hacer una implantación de la estrategia más adecuada que emergió en el proceso de planeación. (pág. 48-49)

Los resultados demuestran que en la comercializadora de Zacapa, la planeación estratégica es realizada iniciando con el análisis del ambiente interno y externo, para luego redacta la visión, misión, valores, objetivos y estrategias, lo cual es clave para que la empresa defina la ruta que debe seguir logrando así alcanzar sus objetivos, detectar tendencias y acontecimientos que le aporten una orientación al tomar decisiones ante los procesos estratégicos.

Otro aspecto a indicar es que los colaboradores de la comercializadora no participan en la redacción de la misión, visión, objetivos y filosofía organizacional.

Kotler, Philip y Armstrong (2008) afirman

Es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales. (pág. 37)

Es claro enfatizar que dentro de los modelos utilizados por la gerencia de la comercializadora, se destaca el gran uso y aceptación que tiene el diseño estratégico, pues sin importar el área, compete tanto en el mercado regional como en el mercado nacional. De acuerdo a esto, conocedores del tema, la conciben como: “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”. (Fuentes y Luna, 2011, p. 4)

Flankin E. (2009) afirma

La estrategia y la estructura organizacionales son un todo unificado. La interrelación tan profunda que existe entre ellas incide para que el diseño de la estructura organizacional emerja después de la elección de estrategias. El peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura debe garantizar que cada estrategia coincida con una estructura que proporcione la estabilidad necesaria a la organización para mantener su posición competitiva actual, así como la flexibilidad para fortalecerla en el futuro. Es un hecho que la estrategia tiene mucha más influencia en la estructura que la estructura en la estrategia.(pág. 6)

La organización y los programas de la comercializadora permiten cumplir con la planeación estratégica, así también cuenta con una estructura del proceso estratégico. Esto implica que cuando la comercializadora toma decisiones hace un cambio en sus estrategias, simultáneamente considera cuál es su estructura para apoyar su implementación.

Para Martínez y Milla. (2012) indican

Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. (pág. 8)

La comercializadora de Zacapa conforme a la planeación estratégica formula planes estratégicos, es uno de los aspectos que demuestra ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la misma. Proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de dicha organización.

“El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo”. (D’alessio, 2008, p. 8)

Rodríguez, (2017), manifiesta

La experiencia ha demostrado que las empresas estables, desde el punto de vista de la estrategia, operan con más eficiencia cuando la habilidad de la alta dirección es mínima y la responsabilidad se comparte entre los supervisores y los mandos medios. (pág. 46)

En los resultados de la investigación de campo el proceso estratégico no es analizado por el gerente ni subgerente, ante lo cual al consultar al área administrativa quien lo realiza, manifestaron que es la asistente de gerencia, quien actualmente cuenta con un grado universitario a nivel técnico en administración de empresas. Ante ello se puede mencionar que no hay involucramiento directo de gerencia en el proceso.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012),

Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders). (pág. 29)

De acuerdo a la investigación se pudo establecer que los procesos estratégicos de la comercializadora únicamente son de carácter establecido de un año, situación que no corresponde a la planeación estratégica, como bien indica el autor en la teoría, por lo cual la empresa cuenta con un plan operativo.

Según Charles y Gareth (2009), exponen que:

Para que la planeación estratégica funcione, es importante que los directores no sólo planeen en el contexto del ambiente competitivo actual sino también en el contexto del ambiente competitivo futuro. Para pronosticar cómo será el futuro, los administradores pueden usar las técnicas de planeación de situaciones diversas para posibles futuros. También pueden involucrar en el proceso de planeación a administradores de operaciones y conformar el ambiente competitivo futuro con base en la pretensión estratégica. (pág. 24)

Los cambios al proceso estratégico de la comercializadora de la empresa obedecen a factores externos, lo cual hace ver que internamente se toman acciones estratégicas para llevar a la práctica el proceso estratégico y esto hace que la empresa tenga la capacidad desarrollar sus estrategias en el tiempo que sea necesario.

Medina, I. (2013)

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemática y más o menos formal de

una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. Los amplios planes estratégicos a largo plazo tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo para el año siguiente. (pág. 13)

En la comercializadora de Zacapa según los resultados cuenta con planes operativos anuales, planes de acción, los cuales no responden al proceso estratégico, no permiten cumplir con la ejecución de la planeación estratégica, indicando a sí que la empresa no lleva a cabo las acciones programadas con éxito.

3.2 Hallazgos y análisis general

La planeación estrategia será aplicada en la comercializadora de Zacapa como instrumento para incrementar las ventas, en un entorno como el actual, cada vez más competitivo, es importante disponer de herramientas que permitan anticipar el posible fracaso de una empresa, por las graves consecuencias que tal hecho puede llevar consigo, no sólo para sus propietarios, sino también para otros agentes con los que mantiene relaciones de tipo laboral, comercial o financiero.

Derivado de la investigación, se pudo verificar hallazgos como:

La comercializadora no cuenta con proceso estratégico

Análisis de programas evaluados por personal de jerarquía de menor rango

Planes operativos anuales y de acción no responden al proceso estratégico

La comercializadora ante la planeación estratégica, le hace falta tomar conciencia que es una actividad de alto nivel, es decir; que la alta gerencia debe participar activamente en ella ya que desde su punto de vista más amplio, le proporciona la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización, en cuanto a los cambios que pueden afectar a la misma. Además se

requiere la dedicación de la alta dirección para obtener el apoyo y la aceptación en los niveles más bajos.

La empresa tiene a bien reestructurar la planeación estratégica, realizando una adecuada planificación, para alcanzar el éxito esperado en el cumplimiento de las metas establecidas para los presupuestos anuales que se programan en la empresa, aprovechando así las fuerzas y oportunidades o aminorar las debilidades y amenazas. Además proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones que permitan a la gerencia canalizar la energía de la organización detrás de una visión compartida y con convicción de que se pueden llevar a cabo todos los objetivos propuestos.

Asimismo es vital que la empresa analice a través de diversas herramientas de planeación estratégica, para una mejor toma de decisiones sobre la administración de sus recursos para mantenerse en operación y lograr el objetivo de la consolidación y permanencia en el mercado competitivo en el que desenvuelve. Por ello es de suma importancia que la comercializadora formalice la planeación estratégica, para ser participativo y global, tener claro que cada responsable de las indicaciones en el plan puede verificar el comportamiento real respecto del previsto, puede analizar la naturaleza y causa que no permite alcanzar los objetivos. Facilita un aprendizaje racional a partir del análisis de dichas desviaciones.

Un aspecto más a considerar es que en la comercializadora debe poner mayor énfasis a la planeación estratégica, como un detonante más del cierre así como la falta de consolidación y permanencia. En este sentido la empresa no da la importancia debida a la aplicación de las herramientas administrativas para el desarrollo y mantenimiento de sus actividades, y esto puede traer consecuencias muy serias, debido a que la forma en que se desarrolla el negocio hoy en día a cambiado radicalmente, donde el uso de las herramientas administrativas de apoyo es vital. Se percibe por parte de uno de los empresarios, un rechazo a la realización de una correcta planeación estratégica ya que lo consideran inútil, una pérdida de tiempo y muchos gastos de dinero inútil, arriesgando su patrimonio en un futuro por la no aceptación de implementar estrategias en la comercializadora.

La comercializadora cuenta con personal capacitado que puede involucrarse en la reestructura del proceso estratégico para un mayor estudio del ambiente y así aumentar sus ventas conforme a los objetivos y metas de las misma.

Otra situación detectada fue lo relacionado con los inconvenientes al poner en práctica la planeación estratégica; al tratar de que el gerente fuera más explícito en este concepto, expresó que se trataba de problemas en cuanto a toma de decisiones y a la falta de capacidad con que afronta las situaciones que se le presentan.

En la actualidad, existen varios modelos de planeación estratégica diseñados para ser implantados en las empresas; sin embargo, éstos deben ser analizados y adaptados a las condiciones y características especiales para la comercializadora de Zacapa.

3.3 Conclusiones

La planeación estratégica es un instrumento gerencial para incrementar las ventas, en una empresa comercial de Zacapa, realizando estrategias acorde a los objetivos, sin perder de vista el cumplimiento de las estrategias establecidas.

En la identificación del proceso de planeación estratégica de la empresa, se logró verificar que la empresa cuenta con ello, pero no le permite brindar resultados positivos por no contar con una estructura que permita cumplir con la ejecución de la misma, dejando claro que hace falta reestructuración del proceso establecido actualmente. Aunque la comercializadora elabore programas y mientras no se involucre al personal en ello no podrá ser reactiva a los cambios en el entorno y establecer estrategias que le ayuden a permanecer en el mercado.

Al examinar la temporalidad, el proceso estratégico está realizado sólo para un año, por lo cual se puede percatar que corresponde a un plan operativo, no hay una visión que permita llevar un control en la planeación estratégica de la empresa, la falta de continuidad de la organización, es

debido a que uno de los aspectos trascendentales es que no refleja las estrategias o etapas para el desarrollo y competitividad.

Al caracterizar los planes operativos de la empresa, cuenta con planes de acción lo cual es de suma importancia, que realice el análisis de dichos procesos que le permitan tener diferentes cursos de acción con los cuales la comercializadora pueda definir sus estrategias para hacer frente a la competencia a la que se enfrentan día con día. Algo más para destacar es el hecho que las empresas de este tipo ya cuentan dentro de su estructura con personal con nivel profesional que respalda las acciones y decisiones que se llevan a cabo, por lo que mucho de lo que se refleja es cuestión de falta de iniciativa y no por falta de conocimientos en el manejo de negocios.

4. Referencias

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*, 2da. edición.
- Charles, W. & Gareth, R. (2009) *Administración Estratégica*, 8va. edición.
- D'alesio, F. (2008). *El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia*. México.
- Fuentes T, & Luna M. (2011). *Análisis de Tres modelos de Planificación Estratégica Bajo Cinco Principios del Pensamiento Complejo*. Venezuela. (Pág. 4)
- Flanklin, F. (2009). *Organización de Empresas*. (3ra. ed) México.
- Martínez, D. & Milla, A.(2012) *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. (1ra. ed.) Madrid, España
- Medina, I. (2013). *La Planeación Estratégica. Un Pilar en la gestión empresarial*. (Pág. 10,13).
- Kotler, Philip & Armstrong Gary (2008) *Fundamentos de Marketing*. (8va ed.) México. Pearson Educación.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación, diseño y ejecución*, primera edición.
- Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 4ª. ed. ECAFSA Thomson Learning.
- Rojas, M. & Medina L. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y casos*. (21 ed.) Bogotá.
- Sainz, J. (2012) *El Plan Estratégico en la Práctica*, (3ra. ed.) Madrid, España

Anexos

Anexo 1

Cuadro de sistematización del problema

Síntomas	Causas	Consecuencias
· Disminución en la cartera de clientes	· Incremento de la Competencia	· Pérdida de mercado
· Disminución en las ventas	· Falta de trabajo en equipo	· Incumplimiento de metas en ventas
· Disminución en la participación de mercado	· Desconocimiento de la Competencia	· Pérdida de dinero
· Desmotivación del personal de ventas	· Falta de planeación Estratégica	· Falta de dirección en las acciones
· Conflicto entre los colaboradores	· Falta de análisis estratégico	· No poder identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos
· Insatisfacción de los clientes	· Falta de innovación	· Dispersión de esfuerzos y recursos
· Alta rotación de personal		
· Incremento en los costos		
· Insatisfacción de los colaboradores		



Anexo 2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario estructurado dirigido a colaboradores de una empresa comercial de Zacapa

Objetivo: La presente encuesta tiene la finalidad de conocer el proceso de aplicación de la planeación estratégica de una empresa comercial.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas en escala de Likert, las cuales debe leer y asignarle una calificación. Según la siguiente clave. Las respuestas que brinde serán de uso confidencial.

Ponderación

Grado	Calificación
4	Siempre
3	Casi siempre
2	A veces
1	Nunca

Deberá marcar con una X la casilla que más se adecue a su opinión, únicamente deberá marcar una opción por respuesta

Edad: De 18 a 25 años De 26 a 33 años De 34 a 41 años De 42 años en adelante

Sexo: M _____ F _____

Nivel académico: Diversificado Técnico Universitario Licenciatura Maestría

Puesto que desempeña: Gerencial Administrativo Operativo

Tiempo de servicio: Menor de 5 años Mayor de 5 años

Salario: Menor a Q 5,000.00 De Q 5,001.00 a Q 7,000.00 Mayor de Q 7,000.00

No.	Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
		4	3	2	1
<u>Proceso</u>					
1	El paso No. 1 del proceso estratégico consiste en analizar el ambiente externo de la empresa				
2	El paso No. 2 del proceso estratégico consiste en analizar el ambiente interno de la empresa				
3	El paso No. 3 del proceso del plan estratégico es redactar la visión				
4	El paso No. 4 del proceso del plan estratégico es redactar la misión				
5	El paso No. 5 del proceso del plan estratégico es redactar los valores				
6	El paso No. 6 del proceso del plan estratégico es redactar los objetivos				
7	El paso No. 7 del proceso del plan estratégico es redactar estrategias				
8	El paso No. 7 del proceso del plan estratégico es elaborar presupuesto				
<u>Estructura</u>					
9	La estructura de la planeación estratégica es la siguiente:				
	• Análisis situacional				
	• Visión				
	• Misión				
	• Valores				
	• Estrategias				
	• Objetivos				
	• Presupuesto				

10	La organización de la empresa permite cumplir con la planeación estratégica				
11	La misión, visión, objetivos y filosofía organizacional son elaborados con la participación de todos los involucrados de la empresa				
12	Se elaboran programas para cumplir los objetivos de la empresa				
13	Se lleva a cabo la formulación de planes estratégicos de la empresa				
<u>Temporalidad</u>					
14	El proceso estratégico está elaborado por más de tres años				
15	Del plan estratégico se analiza anualmente su alcance				
16	Los gerentes y subgerentes analizan el proceso estratégico				
17	Los cambios al proceso estratégico obedecen a factores externos				
18	Los cambios al proceso estratégico obedecen a factores internos				
<u>Planes operativos</u>					
19	Existen planes operativos anuales en la empresa				
20	Existen planes de acción en la empresa				
21	Los planes operativos responden al proceso estratégico				
22	Los planes operativos ayudan a cumplir con la ejecución de la planeación estratégica				

Observaciones: _____

Se agradece el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta encuesta, la cual será de gran apoyo para establecer si la planeación estratégica es un instrumento gerencial para incrementar las ventas, en una empresa comercial de Zacapa