



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA
“INVERSIONES LANZA”, TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR:

LESLY JOHANA HERRERA ORTIZ

JOSÉ LUIS TORRES CÁCERES

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JUNIO 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA
“INVERSIONES LANZA”, TEGUCIGALPA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

ASESOR TEMÁTICO

VIRGILIO PAREDES MACHADO

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

JACOBO SANTOS

JUAN AGÜERO

YESSSENIA BARAHONA

DEDICATORIA

Dedicamos primeramente esta Tesis a nuestro Señor Jesucristo por permitirnos llegar a la etapa final de nuestro Postgrado, en segundo lugar a nuestra familia y seres queridos, así como a nuestros amigos que siempre nos apoyaron en el transcurso de todo este proceso, a todos ellos muchas gracias.

Lesly Herrera

Dedico esta tesis a mis Padres, Oqueli Herrera Hernández y Carmen Ortiz de Herrera que en todos los momentos de mi vida tanto personal, como profesional han estado allí para apoyarme y brindarme su mano en los momentos más difíciles, gracias por ser como son, y por dirigirme en los caminos del Señor, y enseñarme a ser una persona de bien, con una serie de principios y valores, que siempre tendré en cuenta en cada una de mis acciones.

A mis Hermanos Sheila Karina Herrera Ortiz y Daniel Oqueli Herrera Ortiz, que también han formado parte de todo este proceso, gracias por su apoyo y sus consejos, por tenerme paciencia y entenderme, y a mis sobrinos Joseph David, Isaac Daniel y Andrea María que forman parte de mi vida, y son una alegría para mí.

A mi abuela María Hernández que ya no está conmigo, pero que fue un ejemplo en mi vida, y que su dedicación hacía mí ha sido valiosa en todo el transcurso de mi vida. A mi abuela Blanca Hernández que también ya no está con nosotros, pero que siempre se sentía orgullosa de mí, por cada uno de los logros profesionales alcanzados en mi vida.

José Torres

A Dios, por haberme dado salud para llegar hasta este punto y lograr un objetivo más en mi vida, además de su infinito amor misericordia y provisión.

A mi madre, Ena Cáceres porque en todo momento pude sentir su apoyo, por transmitirme valores que hoy por hoy, son mi principal fortaleza como profesional y como ser humano, por su motivación constante pero más que nada, por su amor.

A mi familia, mis hermanos porque cada uno de ustedes me han apoyado de una u otra forma y son un ejemplo para mi, Eduard con tu dedicación a nosotros y ejemplo en tu matrimonio y amor a Dios, Crista por tu talento que admiro siempre, Meilin por tu emprendurismo y dedicación, Merari por llenar nuestras vidas de amor, atenciones y compañía.

A mi novia Andrea Flores, por su paciencia en el transcurso de mis estudios, por aguantarme y quererme a pesar de mis innumerables defectos.

A mis amigos porque siempre me impulsaron a seguir, por compartir los buenos y malos momentos, Sandra, Ana, Bertha, Karla, Keben, Dilmer, Keren, Heydy y muchos otros que no recuerdo al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios Todopoderoso por permitirnos culminar esta etapa tan importante para nuestro desarrollo profesional, así como a todas aquellas personas que siempre estuvieron presentes en todo este proceso.

Lesly Herrera

Agradezco a mis Padres Oqueli Herrera y Carmen Ortiz porque siempre me apoyaron en los momentos más difíciles, y porque su comprensión siempre estuvo allí. Asimismo, les agradezco todo el esfuerzo que han realizado por mí en el transcurso de mi vida, para que pudiera culminar mis estudios y lograr mis metas profesionales. De igual manera, estoy muy agradecida con Dios porque me los ha regalado y porque siempre me dieron palabras de ánimo cuando solía desfallecer.

Agradezco a mi hermana Sheila y mi hermano Daniel Herrera, que también me han brindado su apoyo en todo este proceso y me dieron palabras de ánimo en el tiempo en que desarrollé mi tesis, a ellos dos “Gracias”.

A mi amigo Aaron Flores, que a pesar del poco tiempo que nos conocemos siempre estuvo en la disposición de ayudarme cuando más lo necesitaba. A mi amiga Ondina Gutiérrez, que también me apoyó en este proceso, y dedico tiempo para mí, gracias por tus consejos.

José Torres

Me gustaría expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas que con su ayuda han colaborado de una u otra forma en la realización de esta tesis, poniendo fin a una etapa más de mi vida académica.

Un agradecimiento por la comprensión, paciencia y el ánimo recibido por mi familia, mis hermanos Eduard Torres, Cristabel Torres, Meilin Torres, Merari Torres, a mi Padre

Luis Torres porque parte de lo que soy es gracias a él, pero un agradecimiento muy especial a mi Madre Ena Cáceres, por siempre motivarme a seguir adelante y sobre todo por hacer de mi una mejor persona, a través de sus consejos, inspiración, amor y enseñanza.

Mi agradecimiento a aquellos amigos que han compartido conmigo y me han motivado a seguir adelante, y culminar este proyecto, que por muchos factores había dejado aplazado, y que si menciono sus nombres la lista sería interminable, muchas gracias por su interés.

Por último, pero no por ser el menos importante sino todo lo contrario, quiero agradecer a Dios por su infinito amor, por ser esa fuerza que florece dentro de mí cuando creo que no puedo más, y por ser la fuente de protección, amor y provisión en mi familia.

Lesly Herrera y José Luis Torres

Finalmente, agradecemos a nuestros Asesores Licenciado Virgilio Paredes Machado y Doctor Marlon Antonio Brevé que fueron elementos profesionales fundamentales en todo este proceso, es decir, las personas que nos orientaron en el desarrollo de nuestra tesis, se les aprecia un montón por dedicar tiempo y esfuerzo, por tenernos paciencia en cada una de las reuniones que sosteníamos, asimismo, por transmitirnos sus conocimientos y experiencia adquirida, y demostrarnos su interés para culminar este proyecto de tesis de forma exitosa.

A todas estas personas tan importantes para nuestras vidas,

Muchas gracias



FACULTAD DE POSTGRADO

MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA “INVERSIONES LANZA”, TEGUCIGALPA

AUTORES:

Lesly Johana Herrera Ortiz

José Luis Torres Cáceres

Resumen

La presente investigación surge de la necesidad de evaluar la Empresa Inversiones Lanza, en su entorno interno en cuanto a su cultura organizacional y las competencias gerenciales con las que cuentan sus Directivos, y así también en su entorno externo respecto al rubro de negocios de serigrafía. El entorno interno se estudió a través de las técnicas del Análisis FODA y la Cadena de Valor, así como mediante encuestas realizadas a los directivos y colaboradores de dicha empresa. El entorno externo, mediante el análisis de PESTELE y las 5 Fuerzas de Porter. En base a los resultados obtenidos de la investigación, se constató una serie de debilidades en la gestión actual, por lo que, se propone un modelo de gestión del Siglo XXI, que contribuya a que la empresa pueda reinventarse a través de una serie de técnicas de gestión y competir dentro de un entorno altamente competitivo.

Palabras Claves: Estrategia, Cultura Organizacional, Liderazgo, Competencias de las Habilidades Directivas o Gerenciales, Estructura.



GRADUATE SCHOOL

MANAGEMENT MODEL FOR THE COMPANY “INVERSIONES LANZA”, TEGUCIGALPA

AUTHORS:

Lesly Johana Herrera Ortiz

José Luis Torres Cáceres

ABSTRACT

This research arises from the need to evaluate the company Inversiones Lanza, in its internal environment in terms of their organizational culture and managerial skills that its managers may have, and so in its external environment in terms to screen printing business category. The internal environment was studied through SWOT analysis techniques and the value chain, as well as surveys completed by the Directors and Partners of the company. The external environment was studied through PESTELE analysis and Porter's 5 Forces. Based on the results of the research, a number of weaknesses in the current management were found, therefore we propose a 21st Century management model, contributing to the reinvent of the company through a number of management techniques and compete in a highly competitive environment.

Keywords: Strategy, Organizational Culture, Leadership, Management Skills, Competitiveness of Administration Abilities and Management Structure.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL TEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 MODELO DE GESTIÓN.....	8
2.2 MODELO DE GESTIÓN DEL SIGLO XXI.....	8
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.3.1 CLASIFICACIÓN DE CULTURA.....	13
2.3.2 IMPORTANCIA DE CONOCER LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.3.3 EL CAMBIO DE CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN.....	14
2.3.4 MÉTODO DE CAMBIO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.4.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.4.2 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
2.4.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
2.4.4 PROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UNA BUENA ESTRATEGIA.....	23
2.4.4.1 Fase No. 1 Concepto de Estrategia y Estratega.....	24
2.4.4.2 Fase No. 2 Principios de Compromiso e Identidad de una Empresa.....	25
....	25
2.4.4.3 Fase No. 3 Principio de Observación y Análisis Empresarial.....	28
....	28
2.4.4.4 Fase No. 4 Preparación y Diseño de la Estrategia.....	36
2.4.4.5 Fase No. 5 Planes Tácticos de la Estrategia.....	37
2.4.4.6 Fase No. 6 Seguimiento y Evaluación de la Estrategia.....	38
2.5 LA CULTURA EN LA PLANEACIÓN.....	39
2.6 COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS.....	40
2.6.1 ¿QUÉ SON LAS HABILIDADES DIRECTIVAS?.....	41
2.6.2 LIDERAZGO.....	44
2.6.3 EL ESTILO DE TRABAJAR DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL.....	46

2.6.4 EL PERFIL DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL.....	46
2.6.5 ESTRATEGIA Y LIDERAZGO DEL SIGLO XXI.....	48
2.7 LA SERIGRAFÍA Y SU HISTORIA.....	50
2.7.1 USOS DE LA SERIGRAFÍA.....	51
2.7.2 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN LATINOAMÉRICA.....	52
2.7.3 EXPERIENCIA EN HONDURAS.....	52
2.8 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	53
2.8.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	53
2.8.2 MISIÓN.....	54
2.8.3 VISIÓN.....	54
2.8.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	55
2.8.5 ARTÍCULOS QUE OFRECEN.....	55
2.8.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	56

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO.....	58
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.2.1 ESQUEMA.....	59
3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	60
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	60
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	61

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANÁLISIS INTERNO.....	63
4.1.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	63
4.1.2 ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	73
4.1.3 ANÁLISIS O MATRIZ FODA.....	77
4.1.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	78
4.2 ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA.....	85
4.2.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	85
4.2.2 ANÁLISIS PESTELE.....	87
4.3 FACTORES SIGNIFICATIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN.....	90

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.....	93
5.2 RECOMENDACIONES.....	95

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 INTRODUCCIÓN..... 98

6.2 DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA "INVERSIONES LANZA", DE TEGUCIGALPA..... 99

 6.2.1 PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD..... 99

 6.2.2 VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIA GENÉRICA PROPUESTA..... 107

6.3 LIDERAZGO EMPRESARIAL..... 111

6.4 COMPETENCIAS GERENCIALES..... 117

 6.4.1 TRABAJO EN EQUIPO..... 117

 6.4.2 MOTIVACIÓN A LOS DEMÁS..... 123

 6.4.2.1 Formación..... 125

 6.4.2.2 Incentivos..... 126

6.5 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA..... 129

6.6 PRESUPUESTO..... 132

6.7 ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO..... 133

6.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... 141

BIBLIOGRAFÍA..... 142

ANEXOS.....

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Descripción	Página
Tabla 1.	Modelo de Gestión Tradicional vs Modelo de Gestión Siglo XXI.....	9
Tabla 2.	Clasificación de la Cultura Organizacional.....	13
Tabla 3.	Tamiz de Valores.....	26
Tabla 4.	Tamiz de una Buena Visión.....	27
Tabla 5.	Tamiz de lo que no debe ser una Visión.....	27
Tabla 6.	Tamiz de una Buena Misión.....	28
Tabla 7.	Modelo para Desarrollar las Habilidades Directivas.....	42
Tabla 8.	Habilidades Directivas Esenciales y su Importancia.....	43
Tabla 9.	Artículos Fabricados por la Empresa Inversiones Lanza.....	56
Tabla 10.	Técnica de Análisis Interno y del Entorno.....	62
Tabla 11.	Estándares de Perfección Favorable Neta (PFN).....	63
Tabla 12.	Análisis de los Datos de las Competencias de las Habilidades Directivas	73
Tabla 13.	Análisis FODA de la Empresa Inversiones Lanza.....	78
Tabla 14.	Indicadores para Medir los Valores.....	105
Tabla 15.	Consejos para Fomentar el Trabajo en Equipo.....	118
Tabla 16.	Pilares del Trébol de Trabajo en Equipo.....	120
Tabla 17.	Propuesta Salarial.....	127
Tabla 18.	Cuadro Comparativo de Salarios.....	128
Tabla 19.	Impacto Financiero de la Propuesta Salarial.....	129
Tabla 20.	Presupuesto.....	132
Tabla 21.	Estado de Resultado Proyectado con Inflación Real.....	133
Tabla 22.	Estado de Resultado Proyectado con Incremento Esperado.....	134
Tabla 23.	Glosario.....	135
Tabla 24.	Cálculo de la Tasa de Costo de Capital Ponderado.....	135
Tabla 25.	Cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	135
Tabla 26.	Cálculo de la Evaluación del Proyecto.....	136
Tabla 27.	Cálculo de la TIR y VAN.....	136
Tabla 28.	Cronograma de Actividades.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Descripción	Página
Figura 1.	Proceso y Ejecución de una Estrategia.....	24
Figura 2.	Principios Claves de una Buena Estrategia.....	25
Figura 3.	Técnicas para Análisis Interno.....	29
Figura 4.	Técnicas para Análisis Externo.....	29
Figura 5	Las 5 Fuerzas de Porter.....	33
Figura 6.	Habilidades Directivas Esenciales.....	43
Figura 7.	Organigrama de la Empresa Inversiones Lanza Tegucigalpa.....	55
Figura 8.	Ubicación Geográfica Empresa Inversiones Lanza Tegucigalpa.....	57
Figura 9.	Características de los estudios Descriptivos.....	58
Figura 10.	Recolección de Datos Enfoque Cuantitativo y Cualitativo (Enfoque Mixto)	59
Figura 11.	Medición de las 6 Características de la Cultura Organizacional.....	64
Figura 12.	Autonomía.....	65
Figura 13.	Estructura.....	67
Figura 14.	Apoyo.....	68
Figura 15.	Recompensa y Motivación.....	69
Figura 16.	Tolerancia al Conflicto.....	71
Figura 17.	Innovación.....	72
Figura 18.	Resultados de las Competencias de las Habilidades Directivas.....	76
Figura 19	Cadena de Valor de la Empresa Inversiones Lanza.....	79
Figura 20.	Modelo de Gestión Propuesto.....	91
Figura 21.	Misión Propuesta y sus Tamices.....	100
Figura 22.	Visión Propuesta y sus Tamices.....	101
Figura 23.	Valores Propuestos y sus Tamices.....	104
Figura 24.	Liderar un Cambio Positivo.....	114
Figura 25.	Esquema de Plan de Motivación Propuesto.....	124
Figura 26.	Estructura Organizacional Propuesta.....	130

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. 1 INTRODUCCIÓN

Actualmente, nos encontramos en una era definida como la sociedad del conocimiento donde las empresas operan dentro de un entorno altamente competitivo, se producen cambios productivos continuos y donde la constante innovación se hace necesaria, la cual se desarrolla a través de diversas técnicas de gestión, que les permitan a las empresas lograr una serie de ventajas competitivas en relación a su competencia, posicionarse en el mercado en que se desenvuelven, y lograr el éxito industrial.

Debido a lo anterior, es importante que las empresas desarrollen modelos de gestión del Siglo XXI, los cuales se logran cuando sus colaboradores o individuos son creativos, apasionados y que trabajan de forma conjunta con otros que son igual que ellos, es decir, cuando se llevan a cabo en todos los niveles de la organización.

Para la creación de la visión de un nuevo modelo de gestión dentro de las empresas, es importante que sus colaboradores cuenten con capacidades críticas como son: La Iniciativa, creatividad y pasión, asimismo, que se practique el liderazgo, el cual se considera una de las competencias gerenciales fundamentales para crear las condiciones necesarias y desarrollar dicho modelo, y así contribuir a que otras personas pongan en práctica la innovación. Asimismo, los directivos deben preguntarse cómo construir una empresa que sea atractiva, y donde los colaboradores estén dispuestos a ejercer su creatividad y pasión en cada una de las actividades que realizan para competir en el Siglo XXI.

Esto significa que las empresas deben reinventarse a un ritmo cada vez más rápido, ya que el nuevo desafío para las mismas, es la competencia global por el talento humano, debido a que nos encontramos en una economía creativa, en la que la creación del valor ya no se deriva del trabajo duro que desarrollan los colaboradores, sino más bien, por la creatividad que estos tengan.

La presente propuesta consta de seis (6) capítulos, los cuales se van desarrollando de forma secuencial en este documento. En el primer capítulo, se detallan los antecedentes del problema, se define el tema de estudio, y finalmente se determinan los objetivos y la justificación del Proyecto. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual consiste en la definición de los principales temas de la investigación.

En el capítulo tres, se muestra la metodología, donde se indica el enfoque de la investigación, el alcance y diseño, la población y muestra del estudio, así como las técnicas e instrumentos aplicados para la recopilación de la información y sus respectivas fuentes. En el capítulo cuatro, se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos, y de los instrumentos utilizados en nuestra investigación.

Posteriormente, en el capítulo cinco, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio. Finalmente, en el capítulo seis, se desarrolla la aplicabilidad del trabajo final, mediante la cual se presentan las diversas propuestas que conforman el modelo de gestión del Siglo XXI, el presupuesto necesario para su ejecución, el análisis costo/beneficio, y por último, el cronograma de actividades elaborado para llevar a cabo la aplicación del modelo de gestión propuesto.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Inversiones Lanza, es una empresa que se dedica al rubro de la serigrafía, surgió en el año 2006, en vista de la necesidad de los dueños de emprender un negocio de forma independiente, quienes trabajaban en una maquila, y decidieron ahorrar por un período determinado de tiempo, para crear dicha empresa.

Cabe destacar, que iniciaron sus labores en un pequeño taller de serigrafía, y solamente contaban con dos personas para realizar sus actividades diarias. En el transcurso de los años, fueron contratando más personal, hasta contar con un número de 45 colaboradores en la actualidad.

Desde su inicio, las actividades operativas, las efectúan de forma empírica, es decir, que se han basado en su experiencia para la administración de la empresa, tomando decisiones en base al sentido común, lo cual demuestra deficiencias en el manejo de la gestión empresarial, lo que podría repercutir en la productividad y rentabilidad de la misma.

Actualmente, los gerentes de las empresas de hoy, tienen un reto por delante, actualizarse y adecuarse al nuevo orden global, con el fin de mantenerse a la vanguardia de las últimas tecnologías, y de los cambios del entorno empresarial globalizado, y lograr así una ventaja competitiva .

De igual manera, las empresas que no están dispuestas a cambiar su forma práctica de operar, y desarrollar modelos de gestión empresarial (modelos dinámicos que permiten a las empresas cambiar de acuerdo a las condiciones, es decir, que las personas o sus competencias pueden cambiar, así como la estructura, las normas, los procesos o los objetivos de la organización, aquel conjunto de normas, competencias, esquemas de compensación, procesos, estructuras, herramientas, sistemas, métodos y estrategias creados para un contexto específico de una organización), que les permitan lograr mejoras en la productividad, competitividad y generación de valor, podrían quedarse estancadas, ó estar condenadas al fracaso, si la industria es muy agresiva.

1.3 DEFINICIÓN DEL TEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La Empresa Inversiones Lanza, fue fundada en el año 2006, con el objetivo de proporcionar productos de calidad a sus clientes, entre los cuales podemos mencionar: BAC Credomatic, Visión Mundial, Grupo Q, Citibank, Supermercado la Colonia, Unicomer, Tropicgas, Jestereo, Librería Bautista, entre otros. Cabe resaltar, que esta empresa tiene cobertura o presencia en todo el territorio hondureño.

Actualmente, esta empresa no cuenta con métodos y/o procedimientos adecuados en materia de gestión, para administrar sus actividades operativas, ya que la mayoría las realizan de forma empírica.

Es importante mencionar, que las empresas de hoy en día, deben contar con una administración estratégica, ya que esto garantiza el éxito a cualquier organización, siempre y cuando los recursos humanos y materiales, se manejen de forma adecuada. A esto se suma, que una buena administración contribuye al mejoramiento del nivel de productividad, optimiza el crecimiento, y permite a las empresas competir con otras, con el propósito de mantenerse y posicionarse dentro del mercado en el que se desenvuelven.

Debido a lo anterior, es de suma importancia diseñar un modelo de gestión, que contribuya a facilitar la toma de decisiones, y obtener el desempeño global y eficiente de la empresa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Empresa Inversiones Lanza presenta deficiencias en la forma de administrar las actividades operativas, por no contar con métodos y/o procedimientos adecuados en materia de gestión empresarial. A esto se suma, que la mayoría de las actividades se realizan en forma empírica, lo que a mediano o largo plazo podría repercutir en la rentabilidad y productividad de la empresa.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la situación actual de la Empresa Inversiones Lanza en cuanto al manejo de las actividades operativas?
2. ¿La Empresa Inversiones Lanza cuenta con una cultura organizacional fortalecida?
3. ¿Los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza están capacitados y motivados para el buen desempeño de sus labores?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión para la Empresa Inversiones Lanza, mediante la realización de un diagnóstico que permita conocer los recursos internos, y el entorno de la empresa, con el fin de contribuir al mejoramiento del manejo de las actividades operativas en general.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer la situación interna actual de la Empresa Inversiones Lanza.
2. Analizar el entorno del rubro de negocios de serigrafía en Honduras.
3. Identificar los factores más significativos del modelo de gestión a diseñar.
4. Proponer un plan estratégico para fortalecer las áreas operativas de la Empresa Inversiones Lanza.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Con la realización de un modelo de gestión para la Empresa Inversiones Lanza, se espera que la misma obtenga una serie de beneficios directos, tales como: Una buena cultura organizacional, objetivos bien definidos, personal capacitado y motivado, entre otros factores, y así poder competir con las demás empresas en Honduras que se dedican al rubro de la serigrafía, ya que actualmente el mercado está saturado de

empresas que ofrecen los mismos productos, las cuales tienen como propósito insertarse en el mundo de los negocios, ya sea por medios propios o mediante alianzas estratégicas que les permitan competir, y posicionarse en el mercado en el que se desenvuelven.

Es importante mencionar, que el desarrollo de un modelo de gestión para la Empresa Inversiones Lanza, contribuye a que la misma obtenga una ventaja competitiva en relación a la competencia, así como la oportunidad de expandir su mercado, asimismo, le ayuda a lograr los objetivos de dicha empresa.

De igual manera, este modelo permite a la empresa contar con personal altamente capacitado para desarrollar sus funciones y responsabilidades, y alcanzar las metas, como resultado de una buena administración.

Asimismo, contribuye a que la empresa defina sus procesos, y hacer un uso efectivo de las habilidades y aptitudes de los colaboradores de la empresa, y con esto brindarles la certeza en el desarrollo de sus funciones, ya que un proceso operando de forma correcta, proporcionará un resultado óptimo para quienes lo realizan.

Otro factor importante, es que este modelo ayuda a la empresa al mejoramiento de los tiempos, calidad en el producto, adecuar controles eficientes en su operación, y como consecuencia le permite dar una respuesta ágil y oportuna a sus clientes en lo relacionado a la entrega de sus productos.

De igual manera, permite identificar los recursos financieros que se requieren para que la empresa pueda competir, y así obtener mayor rentabilidad.

Por lo anteriormente expuesto, es de suma importancia diseñar un modelo de gestión para la Empresa Inversiones Lanza, debido a que este tipo de modelos, contribuye a integrar todas las áreas que conforman dicha empresa, lograr los objetivos planteados, y optimizar el manejo de la misma. Adicionalmente, permite crear y explotar las

oportunidades que se presenten día a día en el ámbito empresarial, y captar más clientes potenciales.

Finalmente, cabe resaltar, que esto le garantiza a la empresa enfrentarse a los cambios del entorno empresarial globalizado, y lograr así ventajas competitivas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 MODELO DE GESTIÓN

Un modelo de gestión es una estructura para la mejora continua de las políticas, procedimientos y procesos de la organización, actualmente las empresas funcionan como unidades completas con una visión compartida.

Los sistemas de gestión tienen como propósito mejorar los objetivos trazados por la organización mediante estrategias, cabe destacar, que las empresas buscan cambiar el modelo de gestión predominante en el Siglo XX, pues demostró no ser funcional ya que no arrojó los resultados esperados.

Este modelo del Siglo XX, surge cuando el tipo de trabajo dominante es el trabajo manual, y es sostenido en la solución que Taylor le diera al problema de la productividad del trabajo manual, a comienzos del siglo pasado, se ha convertido en la gestión adoptada por las empresas, en este tipo de gestión resulta que: (Sinapsis, 2013)

- Se genera de la necesidad de ordenar, supervisar, controlar y sancionar.
- El error es un gran enemigo.
- La autoridad formal el jefe, que es el soporte de la construcción relacional.
- La figura modelo de autoridad es el capataz.

La empresa tradicional, se articula en torno a este modelo mencionado anteriormente.

2.2 MODELO DE GESTIÓN DEL SIGLO XXI

Michael Hammer, conocido también como el gurú de la reingeniería, sostiene que el modelo tradicional de gestión está llegando a su fin. Hammer insiste que el modelo gerente como capataz, debe ser sustituido por uno completamente diferente, donde lo primordial no debe ser la autoridad formal sino las competencias directivas.

En este nuevo modelo de gestión no se pone en duda la responsabilidad del gerente en garantizar el lineamiento de su equipo con los objetivos globales de la empresa, pero con él, también nace la responsabilidad que los colaboradores incorporen competencias requeridas para alcanzar los más altos niveles de desempeño, esto es característico de un coach, por lo tanto, Hammer hace referencia que en el nuevo esquema de gestión el gerente no debe ser denominado capataz, sino que este, se disipa por completo convirtiéndose en gerente coach. (Newfieldconsulting, 2013)

Gerente Capataz: Es la figura de autoridad formal, que descansa en el miedo, es aquél que ordena, supervisa, evalúa y sanciona.

Gerente Coach: Es aquél que tiene que aprender a escuchar, facilita el aprendizaje, disuelve los obstáculos, altamente competente tanto en el manejo de sus juicios, como en la escucha y distinción de los juicios de los demás. Es el que sabe diseñar conversaciones efectivas para alcanzar los objetivos que se propone.

Tabla 1. Modelo de Gestión Tradicional vs Modelo Gestión Siglo XXI

Criterio	Empresa Tradicional	Empresa Emergente
Trabajo	Trabajo Manual	Trabajo No Manual
Dimensiones del Trabajo	La Tarea Individual	La Tarea Individual, Actividades de Coordinación, Trabajo de Aprendizaje
Clave de la Productividad	Movimientos y Tiempos	Competencias Conversacionales
Mecanismo de Regulación	Mando y Control	Autonomía
Emocionalidad	Miedo	Confianza
Tipo de Organización	Piramidal y Jerárquica	Horizontal y Flexible
Criterio Guía	Estandarización	Aprendizaje Organizacional

Fuente: Echeverría, R. (2011), La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación

Asimismo, Gary Hamel nombrado por el Wall Street Journal como el hombre más influyente del mundo, con una autoridad en innovación, estrategia y una fuerza impulsadora de cambio en la forma tradicional de gestión de empresas, también conocido como el profeta de la nueva gerencia, considera que las empresas deben

deshacerse del modo tradicional de los negocios, es decir, de cien años de administración obsoleta, inventada hace un siglo para resolver el reto de que personas diferentes hicieran determinadas tareas repetitivas, donde los gurús de la administración eran Frederick Taylor y Henry Fayol.

Gary Hammel expresa que: *“El management no ha evolucionado porque con él hemos sido capaces de solucionar muchos retos y ese logro nos ha llevado a pensar que en el futuro se puede mantener el mismo modelo. (...) Somos prisioneros de una tecnología centenaria y ya nadie se pregunta si es el mejor modo de hacer las cosas”*.

Lo anterior significa que las empresas deben innovar en sus técnicas de gestión, las cuales solamente se logra cuando los colaboradores o individuos son creativos y apasionados, y que trabajan de forma conjunta con otros que lo son igual que ellos, es decir a todos los niveles, eso es el Management, y no el “Aquí mando yo”.

Adicionalmente, Gary Hammel expresa que las capacidades críticas de una persona dentro de las empresas no son la obediencia, diligencia, ni especialización, sino más bien, su iniciativa, creatividad y pasión, y que el liderazgo es fundamental para crear las condiciones necesarias y permitir que otra gente pueda innovar y crear la visión de este nuevo modelo de gestión del Siglo XXI. Lo que Gary Hammel quiere decir, es que los líderes, deben crear condiciones para la innovación y en cuanto a los seguidores, crear iniciativa, creatividad y pasión.

Es necesario crear organizaciones donde las ideas tengan las mismas posibilidades de éxito, por lo que, se debe desintegrar la calidad de las ideas de las personas que las proponen. Para Hammel cambiar una organización es muy difícil, porque a los directivos no les entusiasma la idea de ceder poder y autoridad, sin embargo, en los próximos años, la definición de líder estará menos relacionado con tomar las decisiones claves o una visión de futuro, sino con crear las condiciones necesarias para permitir a otra gente a innovar y crear esa visión.

En cuanto a la gestión del talento humano opina que el Management del Siglo XX, fue inventado para transformar a las personas en robots, donde se quería gente que hiciera lo mismo, una y otra vez de forma perfectamente igual, teniendo éxito, sin embargo, se les robo a las personas su imaginación, libertad y creatividad para hacer las cosas. Por lo que, para el modelo de gestión del Siglo XXI, los directivos deben preguntarse cómo construir una organización que sea atractiva y donde las personas estén dispuestas a ejercer su creatividad y pasión en las actividades diarias que realizan.

Hamel plantea una visión del proceso empresarial como resultado de la estrategia que sitúa como eje y centro de todo el conjunto de actividades y relaciones de la empresa con su entorno.

El modelo de acción estratégica de negocio lo sustenta una serie de nexos o puentes entre los cuatro componentes y cuatro factores que determinan el potencial de utilidades o rentabilidad del negocio.

Dentro de los factores que determinan el potencial de utilidades o rentabilidad de la organización son:

- La eficiencia.
- La exclusividad o diferenciación
- El ajuste, entendido como coordinación entre la totalidad de los elementos del modelo
- Generadores de beneficio que impulsen el modelo

Los componentes básicos se concentran en los siguientes aspectos:

- La estrategia comprende: La misión del negocio, el alcance del producto y del mercado, y las bases de la diferenciación competitiva.
- Los recursos estratégicos se concentran en: Las capacidades básicas, los activos estratégicos, y los procesos básicos o métodos y rutinas que se utilizan en la empresa.

- Las relaciones con la clientela suponen estudiar al menos las siguientes cuestiones: Ejecución y apoyo, o, ¿cómo llegar al mercado?, ¿qué información y percepción se tiene de la relación con la clientela y como se recoge ésta?, ¿cuál es la dinámica de las relaciones entre el productor y el consumidor? y ¿cómo es la estructura de precios ó formas de cobro?
- Todo aquello que se refiere a la decisión que se haya tomado en cuanto a qué hace la empresa por sí misma y qué exteriorizó. Todo ello se concreta en: Los proveedores, los socios y las coaliciones.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un tema que actualmente interesa a quienes quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio, e intervención en las organizaciones. Expertos y clientes miran esperanzados hacia esta nueva perspectiva que se abre al análisis; esperando encontrar en ella soluciones a problemas que han sido enfrentados sin éxito hasta el momento. El tema de la cultura, ofrece una perspectiva para observar más profundamente a la organización, para entenderla en forma holística, comprender la importancia de los símbolos, y finalmente, entender la relación entre la organización y su entorno, así como para darse cuenta que la relación del hombre con su ambiente social y material, se encuentra definida por los mismos seres humanos, y que en esta definición se abren y se cierran posibilidades. (Rodriguez, 2006)

“La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera”. (Robbins, 2005, p. 80). Para Freeman (2006) “la cultura organizacional es la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización”.

Por otra parte, se puede mencionar, que son todas las acciones que suceden dentro de la organización y que tienen como guía la filosofía de la empresa como por ejemplo: La

planeación estratégica, políticas, objetivos generales y funcionales, planes de acción, comportamiento organizacional, así como la solución de problemas.

2.3.1 CLASIFICACIÓN DE CULTURA

Una cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Las culturas fuertes son las que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, ejercen mayor influencia en los empleados, que en las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores fundamentales de la organización y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte es la cultura. (Robbins, 2005)

Tabla 2. Clasificación de la Cultura Organizacional

CARACTERÍSTICA	CULTURA ORGANIZACIONAL DÉBIL	CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE
Autonomía Individual	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo.	Supervisión General. El personal tiene la libertad de resolver problemas de su cargo.
Estructura	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente estandarizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.
Apoyo	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
Recompensa y Motivación	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación, se desconocen los niveles productivos del personal.	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
Tolerancia al Conflicto	La gerencia mantiene el nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales y destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
Tolerancia al Riesgo o Innovación	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador al ser innovador.	Elevada propensión al riesgo. Se alimenta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2 IMPORTANCIA DE CONOCER LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de la cultura organizacional es valioso para la dirección, ya que ofrece los cimientos para pensar a gran escala en todas las áreas de la compañía.

La dirección crea una cultura a diario desde el momento en que la empresa nace, aunque no siempre de forma consciente. Lo importante es que la dirección puede crear o modificar una cultura de acuerdo a un modelo preconcebido. (Müller, 1999)

Es indiscutible que el conocer la cultura organizacional es importante, ya que cuando el personal no sabe, no comprende o no acepta la cultura de su empresa, los resultados pueden ser poco favorables, tiempo perdido, menor productividad, menor confianza, mala publicidad para la empresa, pérdida de clientes y oportunidades. (Ronald Adler, 2005)

Conocer la cultura es importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego ofrecer soluciones.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización.
- Poder formar equipos de trabajo que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor forma posible, con el fin de que estos se sientan motivados.

2.3.3 EL CAMBIO DE CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN

Si se desea llevar a cabo un cambio organizacional interno en la organización, hay que tomar en cuenta, lo que los expertos denominan las leyes naturales de las organizaciones, las cuales son:

- Se obtiene lo que se habla. Que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de la razón de ser de la empresa y sus valores.

- La cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder. El gerente puede transmitir e inspirar su estado de ánimo al resto de su equipo, por lo que, debe ser alguien inspirado, creativo y motivado.
- No es posible ir más rápido que un paso a la vez. La cultura debe ser precedida desde lo más alto de la organización, construirse desde los gerentes e irse internalizando en cada nivel de la misma, de arriba hacia abajo.
- Las organizaciones facultadas requieren confianza. Se debe dar autoridad y confianza al grupo, así se le exige responsabilidad para cumplir las tareas encomendadas. (Cantu, 2006)

La cultura de una organización está en constante cambio, pues se da producto de la vivencia misma de la organización y su forma de acoplarse con el entorno. El hecho de que la variación de la cultura sea constante, no quiere decir, que este cambio sea intencional o predecible. Una organización es un sistema determinado estructuralmente, lo que no significa que no se pueda cambiar desde su entorno, sino que es imposible determinar desde fuera cuáles serán las modificaciones que tendrá. El cambio de cultura, tiene que ver con la cultura misma, y la intervención externa solo puede influir cambios en ella. (Rodriguez, 2006)

2.3.4 MÉTODO DE CAMBIO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para cambiar una cultura en una organización, y que ésta sea de forma consciente y duradera por parte de los miembros involucrados, el cambio debe efectuarse de acuerdo a la dinámica de la empresa, así como en su situación y naturaleza de cambio. (Cantu, 2006)

Método de Lewin: Una metodología bastante simple que involucra los siguientes pasos:

- **Descongelamiento:** En esta etapa se prepara al grupo de enfoque o a la misma organización para entrar al cambio, por medio de la explicación del problema al que se enfrentan, se puede hacer por medio del análisis, lo que hace fácil su

adaptación al proceso de cambio por los integrantes del mismo, también se puede tomar un grupo que ejerza como representantes legítimos de la empresa, cabe destacar, que en esta etapa lo importante es que todos sientan que el problema es parte de ellos y no es una asignación.

- **Movimiento:** En esta etapa es donde se ejecutan los cambios que son guiados por parte de la dirección. Estos cambios se hacen en dos niveles culturales, el de aceptación y el de valorización del cambio, lo que incluye las bases de la empresa y la adaptación de nuevos hábitos de trabajo.
- **Recongelamiento:** Los hábitos que se introdujeron en la etapa anterior, cuando son aceptados de forma pausada y lenta por cada miembro de la organización, se internalizan y se vuelven parte de la cultura. La dirección, es la responsable del reforzamiento del cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humano, que aseguren los nuevos hábitos de trabajo, esto es esencial; en caso contrario, el cambio puede ser poco duradero.

Método de Edgar Schein: Quien propone, mecanismos como base para el cambio de cultura. Su método expone dos mecanismos:

- **Primarios:** Son aquellos que aparecen cuando se crea la organización, son el resultado del estilo de trabajo del líder. Ejemplo: Lo que se mide regularmente; la reacción en momentos críticos; criterios para colocar recursos y para entrega de premios u otorgamiento de estatus.
- **Secundarios:** Estos funcionan sólo si son coherentes y congruentes con los mecanismos primarios, en caso de diferir se convierten en conflicto y obstaculización del desarrollo organizacional. Los mecanismos secundarios pueden ser: Diseño de espacio físico y también estructural, fachadas o estructuras, historia, rituales, leyendas, valores y credos.

En esta fase de cambio, se orienta a trabajar con ambos mecanismos, los primarios en relación a los nuevos valores y actitudes, y los secundarios al modificar la forma de hacer las cosas.

2.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia, pero sí de la ofensiva militar definida, como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados. (Delgado, 2012)

Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizó una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente, y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo, quienes planteaban el aprovechamiento de las oportunidades, así como el análisis de los hechos anteriores, las causales de su éxito y fracaso, evitando con ello las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno.

El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia, cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado, y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos.

Von Neumann y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios, planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada.

Peter Druker en 1954, define la estrategia como la capacidad de los gerentes para analizar la situación actual de las unidades empresariales y su capacidad e idoneidad para someterlas al cambio, conociendo los recursos que esta posee al igual que aquellos que esta requiere para su óptimo desempeño. En esta década, la planificación se volcó a la evaluación de desempeño de los puestos de trabajo. El factor clave era el control. Cobraba gran relevancia el presupuesto y el control de gestión. Los esfuerzos se encaminaban a cumplir con el presupuesto anual.

Después de la segunda guerra mundial (1962) Alfred D. Chandler teniendo en cuenta las enseñanzas empresariales y el comportamiento de importantes compañías tales como: General Motors, Sears, Chevron Co. y DuPont quien definió la planeación estratégica como los parámetros a desarrollar, y la óptima utilización de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales.

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.

En la década de los 60s, la planificación fue utilizada para la coordinación de las diversas unidades de la organización. El factor clave fue la coordinación. Se elaboraban planes a mediano y largo plazo. Se asignaban recursos entre ejercicios presupuestarios.

En 1978, Charles H. Hofer plantearon la administración estratégica definiéndola como un proceso integrador, por un análisis en el cual se definen las metas y se establecen las estrategias y una implementación del plan estratégico basado en el control y la ejecución de éste. En esta década, las organizaciones, debido a la complejidad de sus estructuras, enfocaron la planificación hacia la obtención de metas. El factor clave fue la metodología de trabajo. Cobró relieve la planificación estratégica y la dirección por objetivos. Se iniciaba el análisis de la organización y de su entorno, y a partir de esto, se evaluaban diversas alternativas de actuación, se seleccionaba una acción, que recibía los recursos necesarios.

En la década de los 80s, la planificación se dirigió hacia la creación de una nueva cultura administrativa, se brindó importancia a la gestión de los recursos humanos. Se puso énfasis en la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

La estrategia, uno de los ítems esenciales para la ejecución de la planeación, es definida por Henry Mintzberg (1992), como una acción deliberada que puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva. En esta década, se buscó atender la evolución rápida del entorno, diseñando el futuro a cada momento. El factor clave es la prospectiva. Cobran importancia el pensamiento estratégico, la misión, los valores, la participación ciudadana y la cultura organizacional.

La planificación estratégica experimentó un cambio de lo tradicional a lo moderno en la década de los 80's, como consecuencia de los trabajos del estratega Michael Porter; quien estableció que para un mundo globalizado y cambiante como el que se vive en el Siglo XXI, lo estratégico es más importante que la planificación. Porter marca una diferencia de la planificación estratégica tradicional, en el cual el enfoque se centra en los planes de acción de la misma. También introduce el concepto de ventaja competitiva, en donde la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: "La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible".

En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo, producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón, se ha definido actualmente como el proceso que permite a los directivos o a las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial, el procesamiento y análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo.

2.4.2 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según George A. Steiner, (1991) la Planeación Estratégica puede definirse, considerando cuatro puntos de vista diferentes:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, es decir, que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la Planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, si lo es”.

Cuarto, 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”. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus

propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, 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.

“La administración o planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (David, 2008, p.5)

Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

Es importante mencionar, que el éxito de la planeación estratégica se acuñó en la década de 1950, y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo Corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaban. Con todo, la década de 1990, trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial. (David, 2008, p.5)

2.4.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es importante porque permite principalmente a los gerentes, así como a otros miembros de la organización evaluar las situaciones estratégicas, y analizar las alternativas con lenguaje común, y decidir de manera conjunta sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos), que se deben emprender en un período considerable de tiempo.

Asimismo, permite a la organización desarrollar, organizar y utilizar una mejor comprensión del entorno en el que opera o se desenvuelve, de sus clientes actuales o futuros, así como de sus propias capacidades y limitaciones. De igual manera, la planeación estratégica contribuye a que las empresas puedan conocer las acciones actuales de los competidores, con el objetivo de ajustarse a las acciones que estos realicen.

Según Leonard, (2003) un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma cómo piensan los ajedrecistas de talla mundial, no sólo deben definir sus movimientos inmediatos, sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: El equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

Según George A. Steiner, (1991) la planeación puede intentar lograr los siguientes propósitos:

- Cambio de dirección de la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
- Eliminar personas ineficientes entre las divisiones.
- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
- Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
- Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.

- Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
- Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
- Desarrollar una mejor comunicación.
- Obtener el control de las operaciones.
- Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a este.
- Evitar el desempeño forzado.
- Capacitar ejecutivos.
- Proporcionar un mapa para indicar en donde estará ubicada la compañía y como llegar hasta allí.
- Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
- Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.
- Adoptar el paso de una empresa “exhausta”.
- Desarrollar lo que otras empresas hacen.

La planeación estratégica favorece a las empresas, debido a que incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de la forma más oportuna y adecuada.

2.4.4 PROCESO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UNA BUENA ESTRATEGIA

En lo referente al proceso de planeación estratégica, existen diferentes autores y corrientes de pensamientos, así como una serie de conceptualizaciones de las etapas y/o pasos a seguir para la elaboración de un plan estratégico, sin embargo, para objeto de nuestro estudio, tomaremos en cuenta las 6 fases que se mencionan a continuación:



Figura 1. Proceso y Ejecución de una Estrategia

Fuente: Elaboración Propia

2.4.4.1 Fase No. 1 Concepto de Estrategia y Estratega

Los líderes y gerentes de las organizaciones pueden desarrollar las habilidades de un estratega, por ello, es de suma importancia preparar a sus directivos para que cuenten con las capacidades, habilidades y actitudes que son necesarias para hacer más competitiva la función de gerencia, ante las demandas del mundo actual globalizado del Siglo XXI, asimismo, que estos directivos puedan conocer la importancia de una buena estrategia.

Estrategia: Según Michael Porter, “La estrategia es aquella que hará distinta a una organización en particular, brindando una ventaja competitiva”. (Docuonline, 2013)

La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar, es decir, el elemento o conjunto de elementos que dan una ventaja competitiva sostenible a una organización o una posición única que alcanza una organización y que no tienen las demás y que es difícil de imitar o igualar. (Porter, 1995)

Estratega: “El estratega vencedor, primero se asegura la victoria, después entra en combate. El estratega perdedor primero lucha, después busca la victoria. Quien es hábil en Estrategia cultiva el Tao y se adhiere al Método”. (Sun-tzu, 2007, p. 57). Tao significa doctrina, y Método disciplina.

2.4.4.2 Fase No. 2 Principios de Compromiso e Identidad de una Empresa

Para llevar a cabo una buena estrategia es importante que los miembros y directivos de una organización, se comprometan con los principios o elementos claves de una buena estrategia, los cuales se presentan a continuación:



Figura 2. Principios Claves de una Buena Estrategia

Fuente: Elaboración Propia

- **Valores Centrales:** Son las normas que dan sentido a lo que la empresa representa, lo que quiere conseguir, y como trata de conseguirlo. “Los valores representan las convicciones filosóficas de los administrativos que dirigen la empresa hacia objetivos y planes para lograr el éxito”. (Rodríguez, 2000)
- **Visión Estratégica:** Una visión estratégica es la senda de negocio del futuro, es decir, hacia “donde vamos”. La visión es lo que la empresa trata de lograr, ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. Al tener una visión estratégica claramente definida, ésta permite comunicar las aspiraciones de la directiva a los inversionistas y contribuye a canalizar la energía del personal en una misma dirección.
- **Misión Organizacional:** Es la que define el negocio de la empresa, establece su visión y articula sus principales valores. Es la razón de ser del negocio, nos lleva a preguntarnos ¿Quiénes somos y qué hacemos?
- **Objetivos Estratégicos:** Los objetivos son la meta de desempeño de una empresa: Los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y desempeño del marco estratégico de la organización.

De igual manera, en esta fase es importante tomar en cuenta los tamices de los principios o elementos claves de una buena estrategia:

Tabla 3. Tamiz de Valores

TAMIZ DE VALORES	
Congruentes con la razón de ser de la empresa	Se conviertan en un compromiso de todos
Sustentan los valores de los Directivos o dueños	Sean parte de la gestión gerencial y operativa
Sean Medibles	

Fuente: Presentación de Clase de Estrategias Empresariales, Catedrático, Virgilio Paredes

Tabla 4. Tamiz de una Buena Visión

TAMIZ DE UNA BUENA VISIÓN, DEBE SER:	
Gráfica	Presenta una imagen de la clase de empresa que la directiva intenta crear y de la posición o posiciones en el mercado que se esfuerza en conseguir.
Direccional	Mira hacia adelante. Describe el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología/ que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.
Centrada	Es lo bastante específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos.
Flexible	No es una declaración eterna. El curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente y tecnología.
Viable	Está dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa puede esperar lograr a su debido tiempo.
Deseable	Indica porqué el rumbo elegido es comercialmente sensato y conveniente para los intereses de largo plazo de los inversionistas (en especial de los accionistas, empleados y clientes).
Fácil de Comunicar	Se explica en 5 o diez minutos o idealmente se reduce a un lema sencillo y atractivo (cómo la famosa visión de Henry Ford: “un auto en el garaje de cada hogar”).

Fuente: Libro de Administración Estratégica Arthur A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble, P. 22

Tabla 5. Tamiz de lo que no debe ser una Visión:

UNA VISIÓN, NO DEBE SER:	
Ambigua o Incompleta	No especifica hacia dónde se dirige la empresa ni qué hace para prepararse para el futuro.
No ve hacia adelante	No indica si la directiva pretende alterar el centro de atención del producto/mercado/cliente/tecnología actual de la empresa, ó como lo va a hacer.
Demasiado Amplia	Es tan general que la empresa podría tomar cualquier dirección, perseguir cualquier oportunidad o entrar casi en cualquier actividad comercial.
Sosa o poco Inspiradora	Carece de la facultad de motivar al personal o de inspirar confianza en los inversionistas, sobre la dirección o perspectivas de la empresa.
Poco Distintiva	No ofrece una identidad empresarial singular. Puede aplicarse a otras empresas de cualquier industria (o al menos a algunas rivales de la misma industria o mercado).
Demasiado Dependiente de los Superlativos	No especifica el curso estratégico de la empresa más allá de adornos grandilocuentes como lo mejor, más exitoso, líder reconocido, líder global o mundial o favorito de los clientes.

Fuente: Libro de Administración Estratégica Arthur A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble, P. 22

Tabla 6. Tamiz de una Buena Misión

TAMIZ DE UNA BUENA MISIÓN	
Definir su razón social	Definir propósito del servicio o bien que se produce
Definir producto	Definir criterios de calidad o diferenciación
Bien o servicio que se espera	Definir técnica o procedimientos utilizados y los medios que se utilizan para llegar al usuario
Definir población o usuarios a los cuales se sirve	Definir valores identificados para el negocio

Fuente: Presentación de Clase de Estrategias Empresariales, Catedrático, Virgilio Paredes

Además de lo expuesto anteriormente, en esta fase es necesario identificar la diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión, la primera está enfocada en mostrar el futuro de la empresa, es decir hacia dónde vamos, y la segunda está enfocada a dar a conocer el propósito por el cual fue creada la empresa, quienes somos, que hacemos y porqué estamos aquí.

En esta fase la misión y visión de la empresa, debe estar ligada con los valores de la misma, es decir, todas las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste a la hora de operar, los cuales están relacionados con trato justo, integridad, conducta ética, innovación, trabajo en equipo, calidad excelente, gran servicio al cliente, responsabilidad social, entre otros.

2.4.4.3 Fase No. 3 Principio de Observación y Análisis Empresarial

En esta fase se observan y se analizan de forma detallada y exhaustiva los recursos y capacidades estratégicas con que cuentan las organizaciones, la cual nos permite determinar las características del entorno en el cual se desempeña cada una de ellas. Asimismo, en esta fase se demuestra la capacidad y calidad de un buen líder o directivo estratega, ya que esta es la base esencial para la planeación estratégica de una organización. (Paredes, 2013)

Existen diversidad de técnicas para realizar el análisis interno y externo de una organización, las cuales se resumen en las siguientes:



Figura 3. Técnicas para Análisis Interno

Fuente: Elaboración Propia



Figura 4. Técnicas para Análisis Externo

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo observado en las figuras 3 y 4, y para objeto de nuestra investigación, definiremos las siguientes:

- **TÉCNICAS DE RECURSOS INTERNOS**

Cadena de Valor

La ventaja competitiva de una organización se origina de la forma en que las mismas realizan cada una de sus actividades de forma discreta, ya que el funcionamiento de cualquier empresa puede dividirse en varias actividades como son: Los vendedores haciendo visitas comerciales, los técnicos del servicio realizando reparaciones, los directores financieros captando capital, entre otros. Debido a lo anterior, las empresas crean valor para sus compradores al realizar este tipo de actividades. Este tipo de valor que crea una empresa, se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

Según Michael Porter (1990) para conseguir ventaja competitiva respecto a sus rivales, una empresa ha de ofrecer un valor comparable al comprador, pero llevar a cabo las actividades de forma más eficiente que sus competidores (coste inferior), o realizar las actividades de una forma peculiar que cree mayor valor para el comprador y permita obtener un sobreprecio (diferenciación). Las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector en particular se pueden agrupar por categorías, en lo que denominó la cadena de valor. Todas las actividades de la cadena de valor contribuyen a acrecentar el valor para el comprador.

Las actividades pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grupos: Aquellas que se refieren a la producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto, dentro de un plano cotidiano (actividades primarias) y aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades. Las empresas consiguen ventaja competitiva al conseguir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos. (Porter, 1990)

En conclusión la cadena de valor de una empresa permite reflejar la evolución de su negocio, operaciones internas, sus estrategias y los planteamientos con las que los ejecuta.

Análisis FODA

“El análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una organización y sus oportunidades y amenazas externas”. (Rodríguez, 2000, p. 94)

El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años, la cual permite a las empresas conocer su situación actual, en lo relacionado a la organización, producto o servicio que ofrece, su desempeño profesional, asimismo, le permite tomar la mejor posición frente a una negociación, entre otras situaciones que la empresa enfrenta cada día.

Las siglas del Análisis FODA se definen a continuación: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, donde las debilidades y fortalezas son parte interna de la organización, y por lo tanto, se pueden tomar decisiones para actuar sobre ellas con facilidad, caso contrario, las oportunidades y amenazas, ya que son parte del entorno externo, y la única acción que se puede llevar a cabo es preverlas y actuar a la conveniencia de la organización. Es importante mencionar, que esta herramienta ayudará a la empresa a enfocarse principalmente en sus fortalezas, reducir sus debilidades y tomar ventaja de las oportunidades que se presenten en el mercado para ser más competitiva. (Estrategiamagazine, 2013)

- **TÉCNICAS DE RECURSOS EXTERNOS**

Análisis PESTELE

Es una herramienta estratégica utilizada para definir el contexto de una compañía, analiza factores externos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la empresa. (Pascualparada, 2013)

- **Factores Políticos:** Las diferentes políticas de gobierno, las modificaciones en los tratados comerciales.
- **Factores Económicos:** Los ciclos económicos, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, nivel de inflación.
- **Factores Socioculturales:** Cambio de los gustos o modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos y en el de la población.
- **Factores Tecnológicos:** Cambios tecnológicos actuales y futuros necesarios para el desarrollo de la empresa.
- **Factores Ecológicos:** Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía, reciclaje de residuos y preocupación por el calentamiento global.
- **Factores Legales:** Licencias, leyes de empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos o regulados.

Método de las 5 Fuerzas de Porter

El método de las 5 fuerzas de Porter es una de las herramientas más poderosas para llevar a cabo un diagnóstico de las presiones de un mercado competitivo. Al relacionar a las empresas con el medio ambiente competitivo, éstas establecen la formulación de una estrategia competitiva para hacer frente al medio ambiente que le rodea, por lo que, es de suma importancia que las empresas estén alerta a las fuerzas externas, que son las que afectan al sector industrial, es por eso, que la clave del éxito consiste en desarrollar habilidades dentro de las empresas para enfrentarse a ellas.

“El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor” (Porter, 1982, p.24)

El conocer las fuentes subyacentes de la presión competitiva, contribuye a las empresas a identificar sus puntos débiles y fuertes, reforzar la posición en el sector industrial, y establecer claramente las áreas en donde los cambios de estrategia podrían producir los mejores resultados, así como indicar las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, ya sea como una oportunidad o amenaza.

En el sector industrial la competencia depende de 5 fuerzas competitivas: Competidores potenciales, presión de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, y poder de negociación de los clientes, así como las fuerzas de los competidores en el sector industrial (rivalidad entre los competidores existentes), tal como se muestra en la figura siguiente:

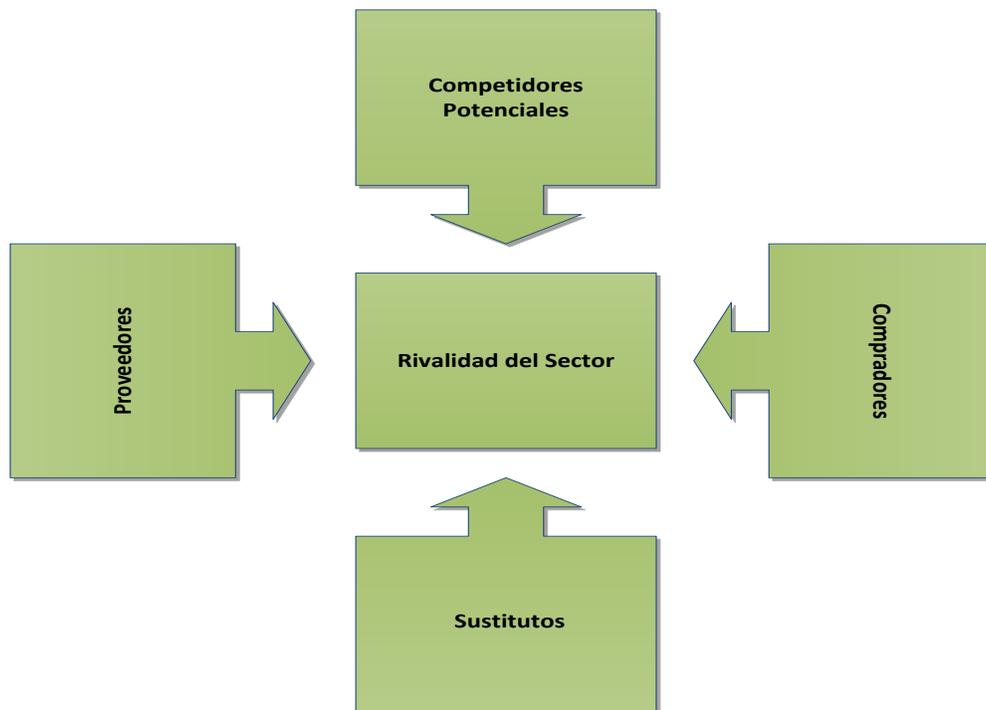


Figura 5. Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se describen cada una de éstas fuerzas (Porter, 1982):

- **Competidores Potenciales (Amenaza de Ingreso):** La creación de nuevas empresas en un sector industrial generan capacidad adicional, ya que se basan en obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, los recursos sustanciales, lo que obliga a la competencia existente a bajar sus precios o inflar los costos de los fabricantes, reduciendo la rentabilidad de los mismos.

En un sector industrial la amenaza de ingreso depende de las barreras que estén presentes para el ingreso, asociadas a la reacción de los competidores que ya existen en el mercado, por lo que, el que ingresa al mercado debe estar preparado, lo que significa que si éstas barreras son altas, el recién llegado espera una viva represalia por parte de los competidores establecidos dentro del mercado, y la amenaza de ingreso al mismo, se convierte en baja por parte de los competidores potenciales.

Entre las barreras para el ingreso podemos mencionar: Las economías de escala (reducciones de los costos unitarios de un producto), diferenciación del producto (las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes), requisitos de capital (la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso), costos cambiantes (los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro), acceso a los canales de distribución (barrera para nuevos ingresos por la necesidad de asegurar la distribución para su producto), y la política gubernamental (significa que el gobierno puede establecer políticas para impedir el ingreso a industrias con controles establecidos por el mismo).

- **Presión de Productos o Servicios Sustitutos:** Significa que todas las empresas de un sector industrial compiten con aquellas que producen productos sustitutos, las cuales limitan los rendimientos potenciales de un sector, colocando un valor techo en los precios, lo que repercute en su rentabilidad.

Esta fuerza se refiere a que cuánto más atractivo sean los precios de los productos sustitutos, más firme será el castigo o represión de las utilidades en el sector industrial.

- **Poder de Negociación de los Proveedores:** Esta fuerza consiste en que los proveedores cuentan con poder de negociación sobre las empresas que participan en el sector industrial, a través de la amenaza de elevación de sus precios en el sector. Existen diversas formas que los proveedores pueden ser poderosos a la hora de negociar, como son: Que éste dominado por pocas empresas, y más concentrado que el sector industrial al que vende, que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta, que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor, y que vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador, entre otros.
- **Poder de Negociación de los Clientes o Compradores:** En una industria los compradores tienen el poder de hacer que las empresas del sector bajen los precios y compitan entre ellas, con el fin de obtener una calidad superior o mayor cantidad de servicios. Existen diversas formas que los clientes o compradores son poderosos a la hora de negociar, como son: Si compra grandes volúmenes, con relación a las ventas del proveedor, si las materias primas que compra el sector representan una porción relevante de los costos o compras del comprador, si devenga bajas utilidades, entre otras.
- **Competidores en el Sector Industrial (Rivalidad entre los competidores existentes):** Esta fuerza consiste en que la rivalidad de los competidores que ya existen en el mercado, provoca que éstos utilicen una serie de tácticas, tales como: La competencia en precios, batallas publicitarias, ingreso de nuevos productos etc..., con el fin único de mejorar su posición dentro del sector industrial en el que se desenvuelven.

Las empresas al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas mencionadas anteriormente, pueden optar por las 5 estrategias genéricas de Michael E. Porter, las cuales se consideran de éxito potencial para que las mismas puedan desempeñarse de la mejor manera, en comparación a otras empresas dentro del sector industrial.

2.4.4.4 Fase No. 4 Preparación y Diseño de la Estrategia

En representación al tercer principio de Sun Tzu, de cómo identificar los puntos de análisis de las fases anteriores que proporcionan ventaja competitiva a la empresa, y tomar la estrategia que servirá de guía; así como también, las que serán de apoyo complementario, es la mejor forma de hacer una buena estrategia. Esta fase se basa en seleccionar la estrategia general de la organización (una de las cinco estrategias genéricas propuestas por Porter), (Paredes, 2013):

- **Estrategia de Diferenciación Amplia:** Estrategia empresarial en la que una compañía ofrece productos exclusivos que aprecian los clientes.
- **Estrategia de Diferenciación Focalizada:** Estrategia empresarial en la que una compañía ofrece productos exclusivos dirigido a un segmento de mercado en particular.
- **Estrategia de Liderazgo en Bajos Costos Amplia:** Estrategia empresarial en la que la organización es el productor con menores costos de la industria.
- **Estrategia de Liderazgo en Bajos Costos Focalizada:** Estrategia empresarial en la que la organización es el productor con menores costos de la industria, y va dirigida a un segmento de mercado en particular.
- **Estrategia de Mejores Costos o Híbrida:** Estrategia empresarial donde la empresa ofrece una combinación de estrategia de liderazgo en bajos costos y diferenciación.

2.4.4.5 Fase No. 5 Planes Tácticos de la Estrategia

Hay dos tipos de planes tácticos: Planes de adecuación de la estrategia (PAEs) y los planes operativos anuales (POAs).

Los planes de adecuación de la estrategia (PAEs), son los que están dirigidos a crear ventaja competitiva (hacer cosas únicas distintas a la competencia y difíciles de imitar), que en su totalidad es la posición exclusiva que se alcanza con la estrategia tomada. Para esto, es necesario seleccionar las actividades de una organización, después se identifican los factores de ventaja competitiva los cuales constituyen planes propios para la implementación de la estrategia. Se consideran ocho áreas de gestión empresarial útiles para detectar ventajas competitivas (Thompson, Strickland, Gamble, 2008):

- Estructura y recursos de personal organizacional
- Recursos financieros
- Remuneración e incentivos
- Cultura organizacional
- Políticas y normas
- Sistemas de información
- Mejora continua
- Liderazgo y dirección
- otros

Los planes operativos anuales (POAs), son los que están orientados a sostener la eficiencia operativa (hacer lo mismo que los demás, pero de mejor manera), son aquellos que normalmente representan los planes de forma tradicional: Sistemas de información, procedimientos, manuales y otros, que son determinados haciendo la revisión de las áreas de gestión de la empresa.

2.4.4.6 Fase No. 6 Seguimiento y Evaluación de la Estrategia

Para llevar a cabo esta etapa, es importante conformar un equipo de estrategas, así como crear competencias de la empresa sobre el nuevo liderazgo de líderes y colíderes, comunicación de apoyo, trabajo en equipo de grupos autoadministrados o autodirigidos, manejo de personal y de inteligencia emocional, así como desarrollar la gestión de la empresa en una cultura organizacional sólida de principios y valores ético morales, asimismo, crear un sistema de evaluación de la estrategia que permita conocer el avance y logros dentro de los planes operativos anuales y planes de adecuación de la estrategia. (Paredes, 2013)

Adicionalmente, en esta fase es necesario considerar una serie de criterios para la evaluación de la estrategia y sus planes:

- **Criterios de Adecuación de la Estrategia (oportunidad o consistencia):** Estos tipos de criterios, le permite a las empresas analizar hasta qué punto las opciones consideradas se adaptan a la situación identificada en la fase previa de análisis estratégico, lo que significa que se deberá tener coherencia con el análisis FODA y con los objetivos estratégicos definidos. Las preguntas más comunes para evaluar la estrategia son: ¿Es adecuada esta opción según la lógica de la dirección estratégica? ¿Es adecuada en función de la evidencia empírica disponible?
- **Criterios de Factibilidad:** Se analizan las posibilidades de implantación de la estrategia, la disponibilidad de recursos necesarios, y la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. Entre las técnicas y modelos aplicables para este tipo de criterios tenemos: Previsión de flujos de caja, análisis del umbral de rentabilidad, análisis de dotación de recursos y capacidades de la empresa.
- **Criterios de Aceptabilidad:** Analizan si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia serán aceptables o no, por lo que es necesario, considerar las expectativas de los stakeholders (distintos grupos con interés en

la empresa), asimismo, analizar las consecuencias de cada estrategia en cuanto a la rentabilidad, riesgo, estructura de propiedad etc. (Usal, 2013)

En conclusión esta fase de seguimiento y evaluación de la estrategia consiste en examinar los resultados reales con las metas que se esperan de la empresa, con el fin de llevar a cabo acciones correctivas que le permitan garantizar la coherencia con la planeación estratégica definida inicialmente. (Paredes, 2013)

2.5 LA CULTURA EN LA PLANEACIÓN

El impacto que tiene la cultura organizacional en la planeación y en el plan estratégico es considerable. Estos pueden ser directos o indirectos pero, en cualquier caso, se debe comprender y manejar con el fin de efectuar un proceso de planeación exitoso y asegurar que de él surja un plan útil. La cultura organizacional influye en la planeación en cuatro aspectos: (Goodstein, 1998)

En primer lugar, existe la pregunta que sea quizá la más importante y esta es si la organización considera con seriedad su compromiso con la planeación estratégica. Con frecuencia, las compañías no están dispuestas a comenzar un proceso de planeación serio, sino que adaptan una posición extrema de que la planeación es para inútiles.

Una segunda influencia de la cultura en el proceso de planeación, se relaciona con el realismo implícito en el proceso. Por lo general, las empresas que tienen una cultura que evita confrontar duras realidades encontrarán difícil, si no imposible de lograr la necesidad de realizar una evaluación de conciencia en las fases de auditoría del desempeño y análisis del proceso. Estas organizaciones consideran que la situación es mejor de lo que parece. Un error común, en este tipo de organizaciones es la creencia que su propia cultura se puede ajustar a la estrategia y no al contrario.

En tercer lugar, las organizaciones con experiencia en tratar con su entorno tendrán presunciones sobre lo siguiente:

- Su misión básica.
- Las metas operativas específicas que se derivan de esa misión.
- Los medios por los cuales su misión puede ser cumplida.
- Las formas apropiadas de evaluar el éxito en el logro de la misión.
- Cuál es la mejor manera de hacer correcciones a sus planes a medio camino.

En cuarto lugar, en términos de procesos internos, la compañía tendrá presunciones en lo siguiente:

- Los criterios sobre a quién se debe incluir y a quién no en el proceso de planeación.
- El sistema de control que maneja el proceso de planeación.
- La naturaleza de las relaciones interpersonales del grupo de planeación.
- De qué manera manejan las retribuciones y sanciones por la participación y la no participación.
- De qué manera se maneja lo inesperado.

La cultura organizacional está presente en cada una de estas ramificaciones, por lo cual se debe comprender y confrontar durante el proceso de planeación estratégica.

2.6. COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS

Según J. Pérez Moya, (1997), la competencia gerencial está constituida por tres grupos de capacidades directivas:

- **Competencias Técnicas:** Son las relativas a los aspectos operativos de la empresa, se refieren a la aplicación de conocimientos y métodos específicos a tareas concretas.
- **Habilidades Sociales:** Son las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva, tales como las habilidades de comunicación, negociación, etc...

- **Habilidades Conceptuales:** Las habilidades conceptuales, o intelectuales, se requieren para poder ver la complejidad de las operaciones de la organización, como un todo y para analizar y resolver problemas. La importancia y complejidad de los problemas aumentan a medida que se ocupan puestos de mayor responsabilidad en la empresa.

La importancia de las habilidades conceptuales, o intelectuales, radica en que éste tipo de habilidades son necesarias para ver la complejidad de las operaciones de la organización, así como para analizar y resolver los problemas de la misma. Cabe destacar, que los problemas dentro de una organización aumentan a medida que existen una gran cantidad de puestos de mucha responsabilidad.

Asimismo, este tipo de competencias técnicas o habilidades conceptuales requeridas varían dependiendo del nivel que se ocupa dentro de la organización, por ejemplo, en los niveles más altos se requieren de habilidades conceptuales y menos técnicas, sin embargo, las habilidades sociales son importantes en todos los niveles directivos de la organización.

2. 6. 1. ¿QUÉ SON LAS HABILIDADES DIRECTIVAS?

Las habilidades directivas son acciones que las personas o individuos realizan, las cuales se dirigen a la obtención de resultados. Asimismo, las habilidades directivas son controlables, es decir, que pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse de manera consciente por cada individuo. De igual manera, este tipo de habilidades se pueden desarrollar, ya que las personas pueden mejorar sus competencias, por medio de la práctica y la retroalimentación de dichas habilidades.

Las habilidades también están interrelacionadas, lo que significa que el desarrollo de una habilidad no puede aislarse de las demás para lograr los resultados esperados, así como a veces son contradictorias, es decir, que no están orientadas exclusivamente al trabajo en equipo, ni hacia el individualismo o espíritu emprendedor, lo que significa que los directivos eficaces cuentan con una variedad de éstas habilidades.

Adicionalmente, es importante mencionar, que las habilidades directivas están íntimamente relacionadas a un conocimiento básico más complejo que el desarrollo de otro tipo de habilidades, y están conectadas a la interacción con otros individuos, y finalmente, las habilidades tienen el potencial de mejorar a través de la práctica.

Existe un modelo de aprendizaje de cinco pasos para desarrollar este tipo de habilidades directivas, tal como se muestra a continuación.

Tabla 7. Modelo para Desarrollar las Habilidades Directivas

COMPONENTES	CONTENIDO	OBJETIVOS
Evaluación de Habilidades	Instrumentos de encuesta Juegos de rol	Evaluar el nivel de competencia y conocimiento de actividades, crear disposición para cambiar.
Aprendizaje de Habilidades	Textos escritos Directrices conductuales	Enseñar los principios correctos y presentar una base lógica para las directrices conductuales.
Análisis de Habilidades	Casos	Brindar ejemplos de desempeño de habilidades apropiadas e inapropiadas. Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan.
Práctica de Habilidades	Ejercicios Simulaciones Juegos de rol	Practicar directrices conductuales. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación y ayuda.
Aplicación de Habilidades	Tareas (de conducta y escritas)	Trasladar el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo. Personal que se está llevando a cabo.

Fuente: Whetten, Kim, (2005) Desarrollo de Habilidades Directivas

Adicionalmente, cabe resaltar, que las habilidades directivas esenciales se clasifican en Grupales, Personales e Interpersonales, tal como se muestra en la figura No. 6:



Figura 6. Habilidades Directivas Esenciales

Fuente: Whetten, Kim, (2005) Desarrollo de Habilidades Directivas

Tal como se muestra en la figura anterior, a continuación describiremos brevemente las habilidades que consideramos más importantes.

Tabla 8. Tabla de Habilidades Directivas Esenciales y su Importancia

HABILIDADES DIRECTIVAS	IMPORTANCIA
Motivación	Los psicólogos industriales definen la motivación laboral como la fuerza interna que hace que un trabajador actúe. De esto, la importancia de la motivación como tal, ya que la habilidad y capacidad determinan si un trabajador puede hacer el trabajo, pero la motivación determina si lo hará apropiadamente (Aamodt, 2010)
Comunicación	La comunicación es indispensable para transmitir a los empleados los planes y objetivos de la empresa, y como elemento de unión para que toda la empresa camine en la misma dirección. Dentro de una organización la comunicación tiene dos elementos: Redes de comunicación y canales de comunicación. Desde la perspectiva laboral, es necesario tener una comunicación efectiva, conociendo lo que se pretende conseguir con el mensaje, y que lenguaje debe utilizarse, ya que se incrementa la efectividad de la comunicación si se emplea un

HABILIDADES DIRECTIVAS	IMPORTANCIA
	lenguaje y una información acorde con el interlocutor (Pérez, 1996)
Negociación	La negociación es un proceso comunicativo de doble vía, que está entre el sujeto y una contraparte, cada cual con intereses comunes y contrapuestos, pero que desean llegar a un acuerdo. Es una de las habilidades que ha cobrado gran importancia en la actualidad del mundo empresarial, porque está continuamente presente en la gestión cotidiana de los gerentes; sin embargo, es preciso aclarar que a pesar de ser de aplicación recurrente no es una tarea fácil, y para muchos resulta, incluso, un proceso difícil de adelantar. La sugerencia de los expertos es que los gerentes modernos se entrenen y capaciten para llevar a cabo negociaciones efectivas.
Manejo de Estrés	Los altos niveles de estrés afectan el desempeño de varias tareas, según los psicólogos industriales existe una relación curvilínea entre el estrés y el desempeño laboral, dado que los niveles moderados de estrés mejoran la productividad y aumentan los niveles de energía e intensidad física. Tomando en cuenta lo anterior, es necesario poder cambiar la conducta para responder sanamente, esto debe ocurrir antes, durante y después del estrés. (Aamodt, 2010)
Trabajo en Equipo	Según Cantú (2012), el trabajo en equipo es uno de los pilares culturales del cambio organizacional hacia la competitividad. Si una empresa comprende las ventajas de este concepto, si conoce la infraestructura que necesita, la dinámica de su operación y como facilitar su funcionamiento podrá ponerlo en práctica con su éxito como un valor cultural propio. La manera de organizar el trabajo en todo tipo de empresas, siempre se mantiene cambiante, es evidente que el trabajo en equipo es uno de los fundamentos de la actividad laboral, estudios afirman que las personas prefieren la cooperación a la competencia, la mayor parte de empleados consideran que la cooperación logra mejores resultados que la competencia. (Cantú, 2012)

Fuente: Elaboración Propia

2.6.2 LIDERAZGO

En esta sección iniciaremos definiendo el concepto de Liderazgo: “El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. (Lussier, Achua, 2006)

Según Camisón, Cruz, González, James, Cruz, Summers, (2011), “Se entiende el liderazgo como la conducta de un individuo que está en una posición relevante para dirigir las actividades de un grupo hacia un fin determinado”. (p. 53)

Es importante mencionar, que un líder es una persona que influye sobre los demás, un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, por lo que, los líderes competitivos influyen en los seguidores y éstos en aquellos. Asimismo, los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal.

Los líderes son quienes hacen que sucedan cosas nuevas, y son los que dirigen al grupo que tienen a su cargo, quienes tienen sensibilidad para determinar que los problemas que se presentan dentro de la organización, se convierten en retos que dan la oportunidad de llegar al éxito. De igual manera, los buenos líderes son personas confiables que apoyan y comprenden a sus colaboradores, es decir, que un buen líder es aquel que va hacia adelante, y sirve de guía a los demás.

Un líder tiene la capacidad de comunicarse, es decir, que expresa claramente sus ideas, y logra que sus colaboradores las escuche y las entienda, asimismo, escucha y considera la opinión de los colaboradores a los cuales dirige, establece metas y objetivos congruentes con las capacidades del grupo al que dirige, realiza planes de acción, tomando en cuenta las personas encargadas que se requieren, los recursos necesarios, y el momento adecuado para llevarlos a cabo. Un buen líder, conoce sus fortalezas y debilidades, las primeras las aprovecha al máximo y las segundas busca como subsanarlas.

Un buen líder delega funciones a sus colaboradores y crea oportunidades para todos, tiene carisma, y se interesa por sus seguidores, es una persona innovadora porque busca la forma de hacer las cosas de una mejor manera, asimismo, es una persona responsable para llevar a cabo sus actividades diarias dentro de una organización.

El liderazgo, es una manera de llevar a cabo el desempeño personal, el cual las personas lo van adquiriendo poco a poco.

2.6.3 EL ESTILO DE TRABAJAR DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL

Las organizaciones cuentan con una cultura, es decir, un conjunto de actitudes y normas de los colaboradores que las aceptan como un estilo de convivir, por lo que, para cambiar esta cultura y el cambio en el estilo de trabajar, es necesario contar con un líder transformacional que reúna las 5 actitudes recomendadas por Peter Senge y Richard Ross, las cuales se mencionan a continuación:

- Se debe tener un pensamiento sistémico, lo que significa analizar a la organización a la luz de patrones totales y no de eventos aislados, para brindar una solución integral a los problemas que surgen dentro de la misma.
- Se debe tener dominio personal, es decir, que la manera de actuar sea coherente con la forma de pensar, y hablar del líder con su grupo de trabajo.
- Se debe tener una comprensión integral de los procesos mentales, esto implica que la persona responsable de dirigir debe contar con la habilidad de adaptar, modificar y eliminar los modelos mentales que no ayudan a la competitividad de la organización.
- Se debe compartir la misión y visión de la empresa, es decir, llevar a todos los colaboradores de la organización a desarrollar sus talentos y capacidades, para que participen en la definición de dicha visión y misión, y que todos estén unidos para tener una identidad y aspiración común.
- Se debe fomentar el trabajo en equipo, este es una actitud muy importante para transformar a la institución, la cual consiste en unir las aportaciones de todas las inteligencias de los miembros del grupo, y así poder enfrentar de manera conjunta los nuevos retos y desafíos para competir.

2.6.4 EL PERFIL DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL

Según David Noel Ramírez Padilla y Mario A. Cabello Garza, (1997) las principales actitudes que deben tener los dirigentes, cuyo objetivo es tener el calificativo de transformacional son las siguientes:

- El líder transformacional tiene un conocimiento muy claro de sí mismo, que le ayuda a comprender sus motivaciones y cómo su manera de actuar impacta en los demás.
- El líder transformacional vive una fuerte coherencia y adaptabilidad, procura una armonía entre lo que piensa, dice y hace.
- El líder transformacional tiene como norma de conducta aprender por cuenta propia, al igual que administrarse a sí mismo.
- El líder transformacional reconoce los esfuerzos en torno a la mejora continua; está atento y le da relevancia a la medición, y al uso de estándares para verificar el compromiso con el mejoramiento constante.
- El líder transformacional tiene una gran capacidad para reforzar conductas aprendidas, desarrolla una habilidad para reconocer y premiar las conductas de sus colaboradores.
- El líder transformacional desarrolla una gran habilidad de experimentación, implica en incursionar en nuevas formas de trabajar y confía en la gente.
- El líder transformacional vive una cultura de innovación y flexibilidad, implica un uso intenso del pensamiento lateral, aceptando ideas que rompen con esquemas comúnmente aceptados, y acepta ideas creativas para la solución de problemas.
- El líder transformacional es visionario, o tiene la habilidad de anticiparse a los cambios dentro de la organización.
- El líder transformacional tiene prudencia y audacia en la toma de decisiones, se es prudente, cuando la toma de decisión es precedida por las consultas necesarias, y se decide algo que es posible llevar a cabo.
- El líder transformacional tiene sensibilidad para tratar a los demás, reconociendo en ellos su dignidad personal, este cambio de mentalidad ha puesto de relieve la importancia que tiene desarrollar auténticas relaciones interpersonales.

Finalmente, es importante mencionar, que la gente aprende y crece, cuando el líder respeta la dignidad de todos los que laboran en la organización.

2.6.5 ESTRATEGIA Y LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

El liderazgo es un requisito indispensable para que la estrategia de una empresa pueda ser exitosa, por lo tanto, es importante contar con un liderazgo efectivo, el cual se convierte en un elemento clave de ventaja competitiva, es decir, que permite a la organización contar con una dirección de liderazgo único. Debido a lo anterior, se requiere establecer en qué consiste una ventaja competitiva a nivel del área de gestión empresarial del liderazgo.

La estrategia es la que define el *modus operandi* de la empresa, la cual incluye el estilo de liderazgo a aplicar para su completa efectividad, es decir, que el binomio líder-seguidor (de influencia directa e inmediata de ambos), retomando parte de la definición Lussier y Achua en su excelente obra sobre Liderazgo Aplicado, debe alcanzar e influenciar a todos los miembros de la organización, y a los de las partes interesadas (stakeholders), en la búsqueda permanente de lograr los componentes del principio de compromiso (visión, misión, objetivos y valores) de la estrategia, es decir, en el marco de una buena política, saber conducir, dirigir, administrar la organización para el bien común de todos sus participantes directos e indirectos.

Por lo anteriormente expuesto, el liderazgo se constituye por el binomio Líder-Seguidor, en el cual el autor con un enfoque pragmático del tema, considera que el liderazgo moderno para ser efectivo debe seguir la fórmula siguiente: $L = P + E + V$, lo que significa que el liderazgo es igual a las personalidades del binomio, más las características del entorno, más la valía de intercambio.

Personalidad (P), entendiendo el mismo como la suma del temperamento o sea los atributos propios al ser humano, mediante el cual todos nacen con una inclinación de temperamento específica, definida desde los tiempos de Sócrates en cuatro categorías, y que actualmente, se aplican con éxito en las organizaciones empresariales; más el carácter, o sea los atributos conductuales que el ser humano desarrolla y adquiere en el curso de su vida como las habilidades, destrezas, rasgos, atributos y otros; en donde, tanto el líder como el seguidor para ser eficaces, deben tener la capacidad de conocer

sus atributos de temperamento y los de su inmediata influencia y establecer un intercambio diádico de acuerdo a los mismos.

En relación al carácter, en cuanto al segundo concepto de la Personalidad (P), se requieren los roles y rasgos adquiridos que desde el siglo pasado, como resultado de sus investigaciones, propuso Henry Mintzberg y que presentó en tres categorías que son: interpersonales, informativos y de decisión, y los 10 rasgos principales definidos por varios investigadores y descritos por Lussier y Achua de: Dominio, gran energía, confianza personal, locus de control, estabilidad, integridad, inteligencia, inteligencia emocional, flexibilidad y sensibilidad hacia los demás.

Sin embargo, el autor, resultado de su experiencia como catedrático y consultor, considera que se hace necesario en este binomio, incluir dos atributos más, el ser Estratega y un buen Coach; lo anterior se expone por el hecho de que las condiciones del entorno a las cuales están expuestas todas las organizaciones en mayor o menor grado, en el ámbito global es el "Cambio", de donde, ser un buen observador analista proactivo y proponer soluciones innovadoras e inéditas (estratega) se hace indispensable y por otra parte, el tener la capacidad de desarrollar al máximo las potencialidades de cada uno de la diada líder y seguidor, es esencial para lograr un liderazgo efectivo en el marco de una estrategia adecuada al Siglo XXI.

El segundo elemento de la fórmula Entorno (E), representa lo que los hallazgos de los investigadores han venido presentando como parte de lo que debe ser un buen liderazgo o sea, que el entorno de todas las organizaciones ha venido de manera progresiva desenvolviéndose dentro del concepto de cambio, de lento a acelerado, sobre todo en estos tiempos en que la globalización, conocimiento y tecnología de la informática y comunicación, está rompiendo y transformando los conceptos estructurales básicos de cómo dirigir una organización, llámese como se llame, de manera exitosa. En este sentido, aparecen los estilos de liderazgo organizacional que el autor resume en dos modelos, el llamado Transaccional o sea orientado a mantener el *status quo* y el Transformacional o sea orientado al cambio, y la aplicación de los

mismos dependerá (Contingencia) del nivel continuo de estable-cambio, y de la estrategia identificada a ejecutar.

Por último, la Valía (V), está directamente relacionada con la cultura ética organizacional, que como otro elemento de ventaja competitiva de una buena estrategia, debe crearse en toda organización y que representa el valor que tanto el líder como el seguidor desee dar al intercambio diádico entre ambos, o sea, los principios y valores organizacionales deben estar presentes siempre en todas las actividades operacionales y gerenciales, de un buen liderazgo empresarial. La taza de café de Howard Schultz de Starbucks no hubiera tenido tanto éxito si no se hubiera fundamentado en un estricto y empoderado código de valores en todos los colaboradores al cual su creador llamará una “Empresa con Alma”. (Paredes, Pódium del Estratega, 2013)

2.7 LA SERIGRAFÍA Y SU HISTORIA

La serigrafía es un método de reproducción de documentos e imágenes sobre casi todos los materiales, consiste en transferir una tinta a través de una gasa (anteriormente era con una seda, tensada en un marco, de ahí el nombre), el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta.

Se sitúa la gasa, unida a un bastidor para mantenerla tensa, sobre el soporte a imprimir y se hace pasar la tinta a través de ella, aplicándole una presión moderada con una rasqueta, generalmente de caucho.

La serigrafía es un sistema de impresión milenaria. Si bien no hay datos exactos, se cree que se remonta a los chinos, que según una leyenda utilizaban cabellos de mujer entrelazados a los que les pegaban papeles, formando dibujos que luego se laqueaban para que quedara impermeable. Posteriormente, se cambió el material por la seda, de ahí proviene su nombre aunque modificado.

Su nombre original es *sericum* (seda, en latín) *graphe* (escribir, en griego), por el uso de la seda como su componente original. En Europa, se utilizó para imprimir telas, en lo que se llamó “impresión a la lionesa”, por ser el lugar en donde se aplicaba este sistema. En Francia, fue el pintor Toulouse Lautrec el que la usó para los afiches del Moulin Rouge. Toda esta técnica se hacía a mano, o sea que había que dibujar primero sobre la tela haciendo el dibujo. Es en Estados Unidos, y con el auge de la fotografía y los productos químicos, donde toma un impulso espectacular. Actualmente, se ven artículos hechos en serigrafía; vasos, platos, cerámicas, etiquetas, remeras, circuitos impresos, envases, entre otros. (Wikipedia, 2013)

2.7.1 USOS DE LA SERIGRAFÍA

- Estampado textil: Camisetas, vestidos, telas, corbatas, material de deporte, calzado, lonas y en todo tipo de ropa.
- Pinturas, dibujos, carteles y demás productos.
- En la impresión de plásticos: Marquesinas, paneles, elementos de decoración, placas de señalización y marcaje, tableros de control y otros materiales.
- En la impresión de madera y corcho, para elementos de decoración, puestas, muebles, paneles, etc.
- En la impresión de calcomanías y etiquetas: Calcomanías al agua y secas, etiquetas en complejos o materiales autoadhesivos (papel y policloruro de vinilo (PVC), calcomanías vitrificables para la decoración de azulejos, vidrio y cerámica.
- Decoración de cristal, para espejos y material, para todo tipo de máquinas recreativas y de juego, y en cilíndrico para frascos, botellas, envases, jeringuillas, ampollas, vasijas y otros.
- En todo tipo de materiales para decoración de escaparates, mostradores, vitrinas, interiores de tiendas, y, en cualquier escala, elementos de decoración promocionales y publicitarios.
- Decoración directa por medio de esmaltes y vitrificables de barro, cerámica, porcelana, etc.

- Rotulación y marcaje con transportadores para vehículos y material de automoción.
- Impresión de cubiertas para carpetas, libros y demás artículos.

2.7.2 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN LATINOAMÉRICA

Los años noventa cambiaron la faz de América Latina en lo económico. Tras profundos planes de ajustes macroeconómicos y una serie de reformas estructurales en casi todos los países, los signos económicos comenzaron a tornarse positivos. El crecimiento económico se recuperó, la inflación se controló y fluyeron los capitales extranjeros en la región. (General-Files, 2013)

En lo que respecta a la Industria Gráfica, en los años noventa han ingresado a América Latina \$8.114 millones en maquinaria de impresión y encuadernación muy superior a los \$2.531 millones registrados en los años 80, sin embargo, no sólo la respuesta al crecimiento económico desde esta década hasta la actualidad, es la que ha generado este crecimiento en la inversión de la industria gráfica, sino que también existen otros factores destacados como son:

- La aceleración en el cambio tecnológico en la industria gráfica a nivel mundial
- El crecimiento en la demanda de impresos en la región
- La apertura económica ha presionado una importante expansión de la capacidad instalada

Lo ocurrido en los años noventa, puede ser calificado como un verdadero renacimiento en la inversión de la Industria Gráfica de América Latina, y refleja la recuperación de terreno en el mercado internacional.

2.7.3 EXPERIENCIA EN HONDURAS

La necesidad del mercado, el emprendimiento de varias personas en el rubro de serigrafía que han servido de ejemplo, son factores para incentivar a otras personas a invertir en esta industria. Sin embargo en el país, la mayor parte de los servicios son

manejados por un rubro informal a título individual, por tal razón, se encuentran una gran cantidad de pequeños negocios familiares o individuales destinados al servicio de serigrafía, dentro de las empresas más destacadas en el país encontramos:

- Industrias Catalina
- DIPROSA
- Industrias Maknudo
- Industrias Vastel
- PROSERVI
- Industrias Plena
- Promocional Home
- El Creador de Publicidad
- CONBOSH
- GL Publicidad
- HANES INK

2.8 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.8.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La Empresa Inversiones Lanza nace en el año 2006, con la idea emprendedora de Jhony Lanza, que después de años de laborar en maquilas, adquirió la experiencia necesaria para producir artículos en tejidos planos.

Se comienza en ese mismo año con la maquinaria básica, en un local ubicado en el Barrio Guadalupe de la Ciudad de Tegucigalpa. Al abrir operaciones, el Señor lanza contrató a dos personas que colaboraron en la producción de artículos de tejidos planos. Es en el año 2007, y debido a la necesidad existente en el mercado, la empresa incursiona en distintas ramas relacionadas a la publicidad.

Hoy en día, la Empresa Inversiones Lanza está dedicada a la fabricación de artículos de lona y venta de artículos promocionales. Actualmente, cuenta con 45 colaboradores, los cuales se encuentran distribuidos en las distintas áreas de administración y producción. Asimismo, cuenta con una variedad de clientes importantes en diferentes zonas del país.

2.8.2 MISIÓN

Contribuir al desarrollo de nuestros clientes mediante el otorgamiento de servicios de calidad.

Satisfacer las necesidades más exigentes en productos promocionales para nuestros clientes, garantizando la calidad de cada proyecto y respetando los tiempos de entrega acordados.

Ofrecer servicios de primer nivel apegado a las más exigentes necesidades.

2.8.3 VISIÓN

Liderar en el sector de los productos promocionales, con servicios de primer nivel, con proyección nacional mediante la aceptación y preferencia de todos nuestros clientes.

2.8.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

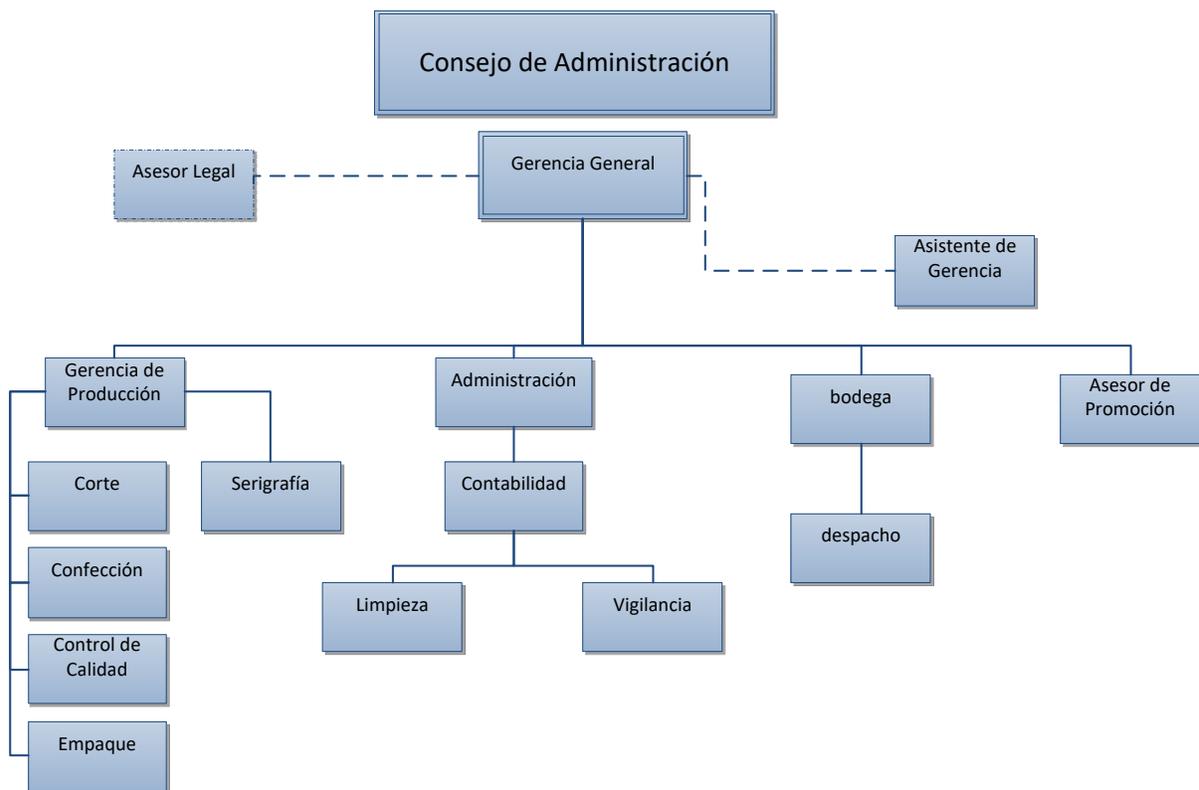


Figura 7. Organigrama de la Empresa Inversiones Lanza

Fuente: Proporcionada por la Empresa Inversiones Lanza

2.8.5 ARTÍCULOS QUE OFRECEN

La Empresa Inversiones Lanza, ofrece una diversidad de artículos a sus clientes, los cuales se detallan en la tabla 9.

Tabla 9. Artículos Fabricados por la Empresa Inversiones Lanza

ARTÍCULOS	DETALLE
Textil de Lona	Bolsos
	Carteras
	Porta documentos
	Portalápices
	Cosmetiqueras
Textiles Tejidos Planos	Delantal
	Chalecos
	Playeras
	Camisas
	Pantalones
Gorras y Viseras	Gorros
	Gorros de Playa
	Viseras
Lápices	De Goma
	Sencillos
	Bolígrafos
Tecnología	Memoria Usb
	Memoria Usb Lápiz
	Mouse Pad

Fuente: Elaboración Propia

2.8.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Empresa inversiones Lanza tiene sus oficinas y taller de producción en la Ciudad de Tegucigalpa Barrio Guadalupe, calle Senderos del Sauce, Casa No.1328.



Figura 8. Ubicación Geográfica Empresa Inversiones Lanza

Fuente: <http://maps.google.hn>

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO

Esta investigación tiene la finalidad de proponer un modelo de gestión estratégico del Siglo XXI para la Empresa Inversiones Lanza, la cual se dedica al rubro de la serigrafía, y tiene presencia en todo el territorio hondureño.

El alcance de la investigación a realizar es de tipo descriptivo, ya que nos permitirá conocer con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación, en este caso específico, a través de herramientas de recopilación de información, nos permitirá conocer la situación actual interna de la Empresa Inversiones Lanza.

Los estudios descriptivos tienen una serie de características (Sampieri, Fernández, Baptista, 2007):

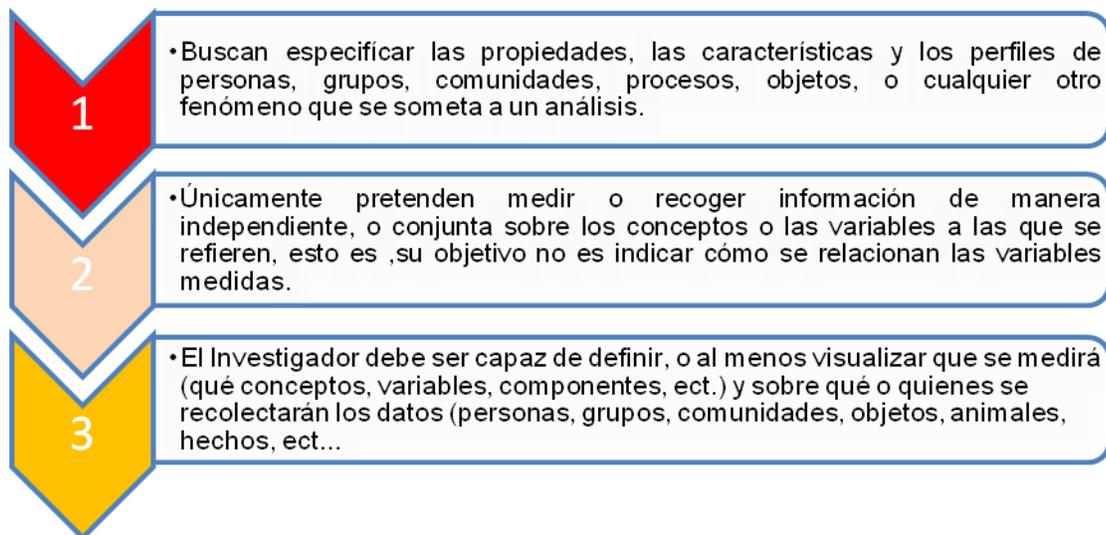


Figura 9. Características de los Estudios Descriptivos

Fuente: Sampieri, Fernández, Baptista, (2006) Metodología de la Investigación

Asimismo, es importante mencionar, que nuestra investigación está orientada a un enfoque cuantitativo-cualitativo, al cual se le denomina “**Enfoque integrado multimodal o enfoque mixto**”. El enfoque cuantitativo es el que utiliza los instrumentos de recolección de datos para probar hipótesis o variables de estudio, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, (p. 5), caso contrario, el enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (p. 8).

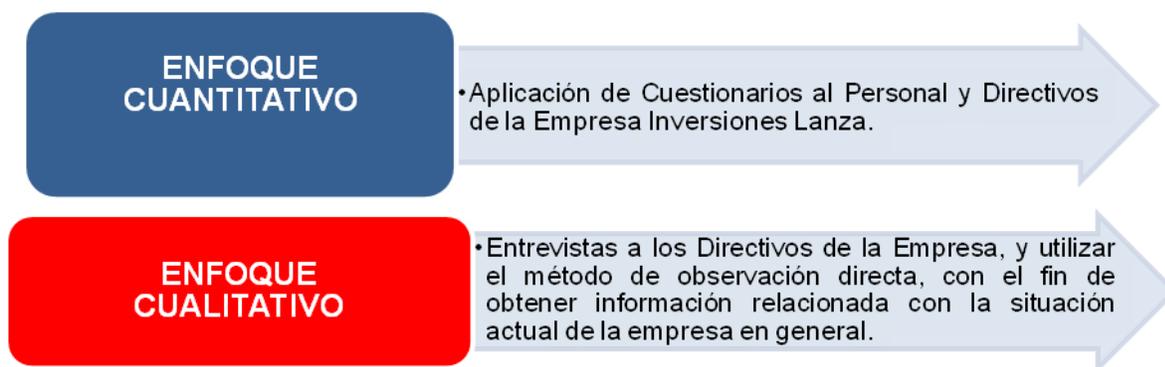


Figura 10. Recolección de Datos Enfoque Cuantitativo y Cualitativo (Enfoque Mixto)

Fuente: Elaboración Propia

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 ESQUEMA

Para la recopilación de la información, se llevó a cabo una investigación no experimental de diseño transversal ó transaccional, ya que los datos se recolectaron en un solo momento, es decir, de una sola vez en la Empresa Inversiones Lanza, cuyo propósito fue conocer el ambiente interno y su entorno, mediante los instrumentos de recolección de información con aplicación única a la muestra seleccionada.

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de nuestra investigación, está conformada por los 45 colaboradores que trabajan en la Empresa Inversiones Lanza, y 3 directivos que la conforman.

El método empleado para determinar nuestra muestra fue el muestreo no probabilístico intencional, ya que nos permitió elegir a los individuos que estimamos que son representativos o típicos de la población. Tomando en cuenta nuestro criterio como investigadores, seleccionamos a la totalidad de empleados como parte de nuestra muestra, ya que los 45 colaboradores y 3 directivos, nos podrán facilitar la información necesaria para la investigación objeto de estudio, lo que significa que la población es igual a la muestra.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

La recopilación de la información se realizó en la Empresa Inversiones Lanza, donde participaron todos los colaboradores que trabajan en la misma.

El objetivo principal de recolección de los datos, fue conocer la situación actual (recursos internos) y el entorno externo de la Empresa Inversiones Lanza, con el fin de llevar a cabo un modelo de gestión del Siglo XXI, que le permita competir en el mundo globalizado de los negocios. La recopilación de la información se llevó a cabo a través de las siguientes fases metodológicas:

- Análisis interno de la Empresa, a través de las técnicas del Análisis FODA y la Cadena de Valor, por medio de las entrevistas a los directivos y la observación.
- Análisis del Entorno, mediante las técnicas de las 5 Fuerzas de Porter y el Análisis de las Influencias del Entorno PESTELE, por medio de las entrevistas a los directivos y la observación.
- Determinación de las Competencias Directivas, a través de la aplicación de la encuesta de habilidades a los directivos de la empresa.

- Definición del tipo de Cultura Organizacional, mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes secundarias o indirectas utilizadas para el análisis del entorno de la Empresa Inversiones Lanza, son fuentes relacionadas con el tema y artículos de internet. Las fuentes primarias son todos los libros enunciados en el capítulo anterior, así como las encuestas y entrevistas a los colaboradores y directivos de la empresa. (Bernal, 2006)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza para conocer si la cultura organizacional de la misma es fuerte o débil, así como las que fueron aplicadas a los directivos de esta empresa, con el fin de determinar las competencias de sus habilidades directivas.

Asimismo, se muestra el análisis interno y del entorno de dicha empresa, a través de las siguientes técnicas utilizadas:

Tabla 10. Técnicas de Análisis Interno y del Entorno

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS DEL ENTORNO
<ul style="list-style-type: none">• Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none">• Las 5 Fuerzas de Porter
<ul style="list-style-type: none">• La Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de las Influencias del Entorno PESTELE

Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar, que este tipo de análisis interno y del entorno se elaboró con la información recopilada a través de las encuestas mencionadas anteriormente, y de las entrevistas realizadas a los directivos de la Empresa, así como producto de la observación por parte de nuestra investigación.

4.1 ANÁLISIS INTERNO

4.1.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a lo mencionado en el Capítulo No. 2 de este documento, en relación a la Cultura Organizacional, se tomaron en cuenta 6 tipos de características para determinar si la Empresa Inversiones Lanza, tiene una cultura débil o fuerte. En las encuestas realizadas se elaboraron 3 preguntas para cada característica, las cuales fueron aplicadas a los 45 colaboradores de dicha empresa.

Basados en las 45 encuestas, se calculó el Porcentaje de Perfección Favorable Neta (PFN), para determinar la percepción que tienen los empleados de la empresa, en relación a la Cultura Organizacional. La Fórmula del PNF se detalla a continuación:

$PFN = \text{Percepción Positiva} - (\text{Percepción Neutra} + \text{Percepción Negativa})$.

Para la evaluación de dicha cultura, se consideraron los rangos estándares de Perfección Favorable Neta, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 11. Estándares de Perfección Favorable Neta (PFN)

RANGO	OBSERVACIÓN
> 25%	Es un PFN muy bueno y debe mantenerse
15% - 25%	Se necesita estar alerta e implementar acciones preventivas
< 15%	Requiere un plan de acción correctivo

Asimismo, se llevó a cabo el cálculo del PFN por cada pregunta, (Véase, Anexo No. 3), y posteriormente, se determinó el PFN por cada característica, (Véase, Anexo No. 4), en que se encuentra clasificada la Cultura Organizacional.

Derivado de lo anterior, a continuación se detalla el análisis de los resultados obtenidos, iniciando de lo general a lo específico por característica:

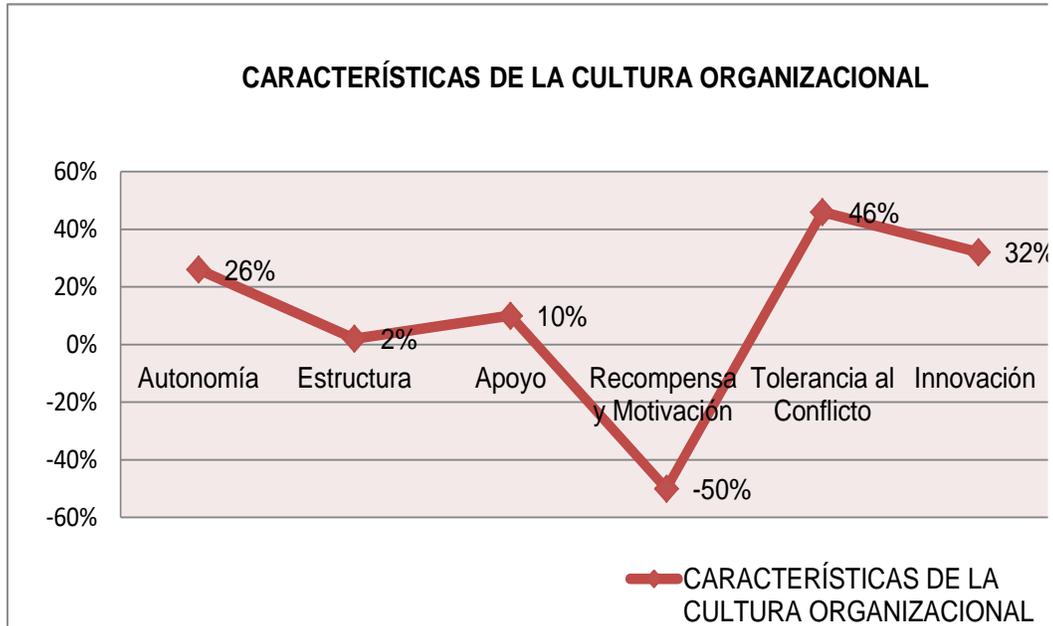


Figura 11. Medición de las 6 Características de la Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Considerando el estándar de medición de la figura 11, y de acuerdo al cálculo del PFN por característica, (Veáse, Anexo No. 4), se obtuvieron resultados positivos en tres de las seis características: Autonomía 26%, Tolerancia al Conflicto 46% e Innovación 32%, los cuales se encuentran dentro del rango $>25\%$, lo que significa que es un PFN muy bueno y debe mantenerse.

En lo que se refiere a las restantes tres características, se requiere la implementación de un plan de acción correctivo: Estructura 2%, Apoyo 10%, y Recompensa y Motivación -50%, ya que su PFN se encuentra dentro de un rango $<15\%$.

Por lo que se puede concluir, que la Empresa Inversiones Lanza presenta debilidades y fortalezas en su cultura organizacional, en igual proporción.

Asimismo, se muestra un análisis específico por cada característica mencionada en los párrafos anteriores:

Autonomía

En esta característica se toman en cuenta factores relacionados con los empleados como son: Supervisión estrecha, la libertad de resolver problemas en su cargo o toma de decisiones, la relación que se tiene con el Jefe o Supervisor y su nivel de exigencia. En la siguiente figura se muestran los resultados obtenidos:

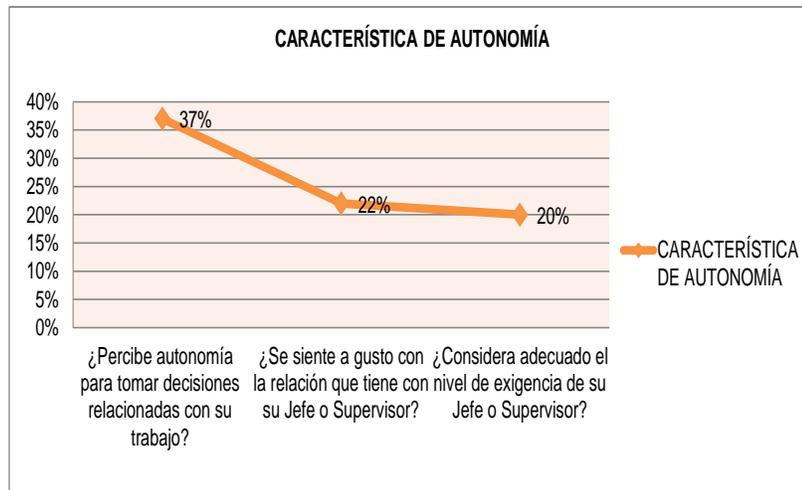


Figura 12. Autonomía

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la figura 12, cada una de las variables que se evaluaron obtuvieron una percepción diferente de acuerdo al estándar de medición del PFN, en uno de los casos el resultado fue positivo, y en dos de ellas, se encuentran en un rango del 15%-25%, por lo tanto, se necesita estar alerta e implementar acciones preventivas.

Para el caso, de la primer variable perciben autonomía los colaboradores para tomar decisiones relacionadas con su trabajo, se obtuvo un PFN de 37%, (Véase, Anexo No. 3), lo que indica que cada colaborador tiene autonomía individual al momento de tomar decisiones. Por otra parte, la variable relacionada con que si el colaborador se siente a gusto con la relación que tiene con su Jefe o Supervisor, se obtuvo un PFN de 22%, lo que refleja que se deben tomar precauciones o acciones preventivas en este caso, ya

que la mayoría del personal encuestado, es el de producción, y en dicha área se integró hace dos meses un nuevo Jefe de Departamento, por lo que, se puede observar que el tiempo de adaptación entre el Jefe y los colaboradores aún no ha sido suficiente, a pesar de esto, esta variable no se encuentra en un estándar crítico. Finalmente, la variable considera adecuado el nivel de exigencia de su Jefe o Supervisor, obtuvo un PFN de 20%, el cual es cercano al de la variable anterior, y se debe también a la reciente integración del Jefe de Producción.

Debido a lo anterior, se concluye que el porcentaje total para la característica de Autonomía, se encuentra en un PFN del 26%, (Véase, Anexo No. 4), lo que significa que es un PFN muy bueno y debe mantenerse, es decir, que de forma global presenta un factor positivo, donde los colaboradores si tienen autonomía individual dentro de la Empresa Inversiones Lanza.

Estructura

En relación a esta característica se tomaron en cuenta las siguientes variables: La relación del puesto de trabajo con la experiencia del colaborador, también se calificó si el colaborador se siente valorado en su puesto de trabajo, y en tercer lugar si el colaborador de Inversiones Lanza le gustaría permanecer en el puesto de trabajo.

En la siguiente figura se reflejan los resultados obtenidos en relación a esta característica:

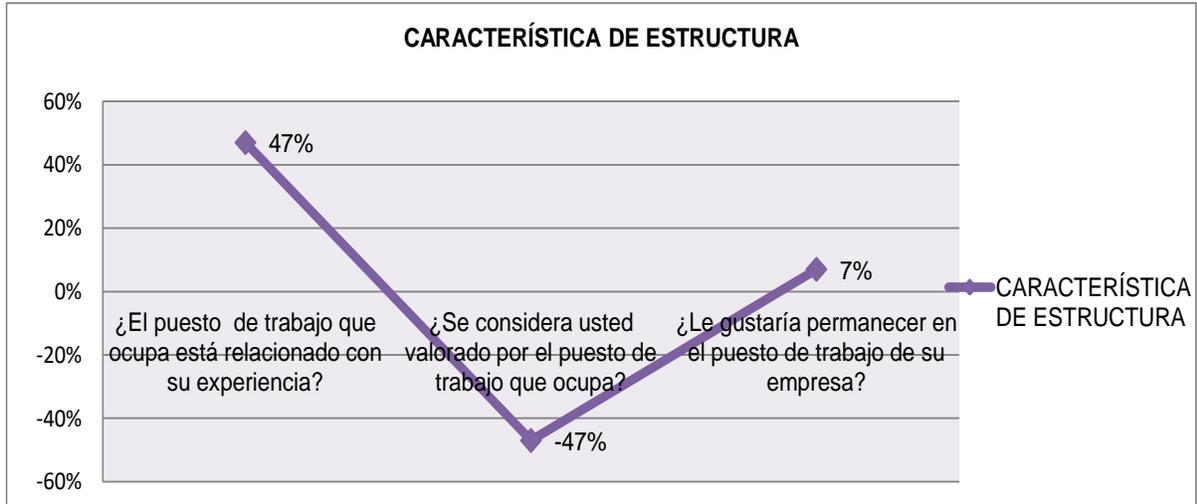


Figura 13. Estructura

Fuente: Elaboración Propia

De conformidad a lo que se muestra en la figura 13, existen dos variables que necesitan acciones correctivas, de las tres que se analizaron. En el caso de la primer variable donde se menciona que si el colaborador tiene experiencia con el puesto o trabajo que desempeña, obtuvo un PFN de 47%, (Véase, Anexo No. 3), y es el único que cuenta con una percepción positiva. En el caso de la segunda variable, donde se indica si el colaborador se siente valorado en su trabajo, presenta una percepción negativa, es decir, un PFN de -47%, asimismo, la tercer variable que menciona le gustaría permanecer en el puesto de trabajo obtuvo un PFN de 7%.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que el porcentaje total por categoría para la característica de Estructura se encuentra en un PFN del 2%, (Véase, Anexo No. 4), lo que significa que se requiere la implementación de un plan de acción por parte de los directivos, con el fin de mejorar este porcentaje de PFN reflejado en las encuestas.

Apoyo

En relación a esta característica se tomaron en cuenta tres variables, la primera trata sobre la participación activa que tiene el Jefe con los colaboradores en las diferentes tareas, en segundo lugar, si los colaboradores se sienten apoyados por sus jefes superiores, y la tercera si existe una cultura de trabajo en equipo en esta empresa.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

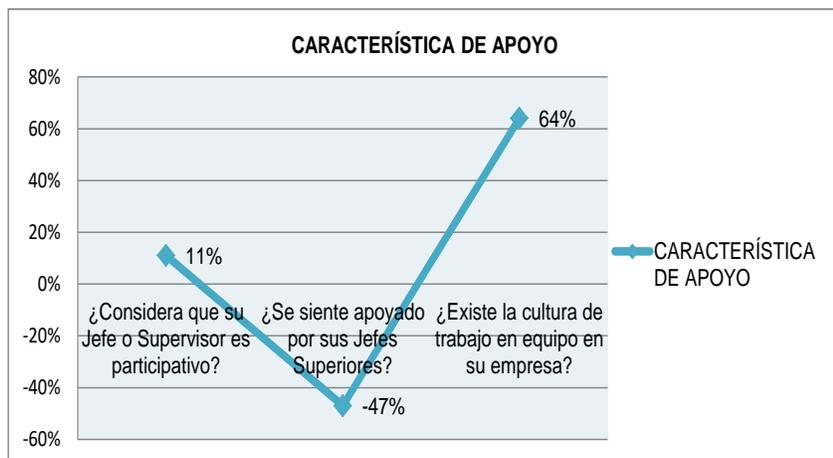


Figura 14. Apoyo

Fuente: Elaboración Propia

Según la figura 14, se puede observar, que de conformidad a las variables analizadas, dos tienen una percepción negativa por encontrarse dentro del rango $<15\%$, ya que los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza no ven participación constante por parte de su Jefe o Supervisor, con un PFN del 11%, (Véase, Anexo No. 3), por otra parte, el apoyo a los colaboradores por parte de los Jefes Superiores obtuvo un PFN de -47%, lo que significa que existe una percepción negativa, la cual se relaciona al poco tiempo de integración del Jefe de Producción, por lo que, se puede observar que ésta tiene resultados críticos, por lo cual, es necesario tomar acciones correctivas, a través de un plan de acción.

En lo que respecta a la variable existe una cultura de trabajo en equipo, se obtuvo un PFN bastante satisfactorio con un porcentaje total de 64%.

Cabe destacar, que esta característica de Apoyo representa un porcentaje total de PFN del 10%, (Véase, Anexo No.4), lo que significa que se debe tomar un plan de acción correctivo por parte de los directivos de la Empresa, ya que se encuentra dentro del estándar inferior al 15%.

Recompensa y Motivación

En esta característica se toma en cuenta la variable de la percepción que tiene el colaborador con su remuneración, también se evaluó la variable de capacitación, y por último, se analizó la variable fidelidad a la empresa con la pregunta ¿si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, con el mismo sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?

En la figura siguiente se reflejan los resultados obtenidos:

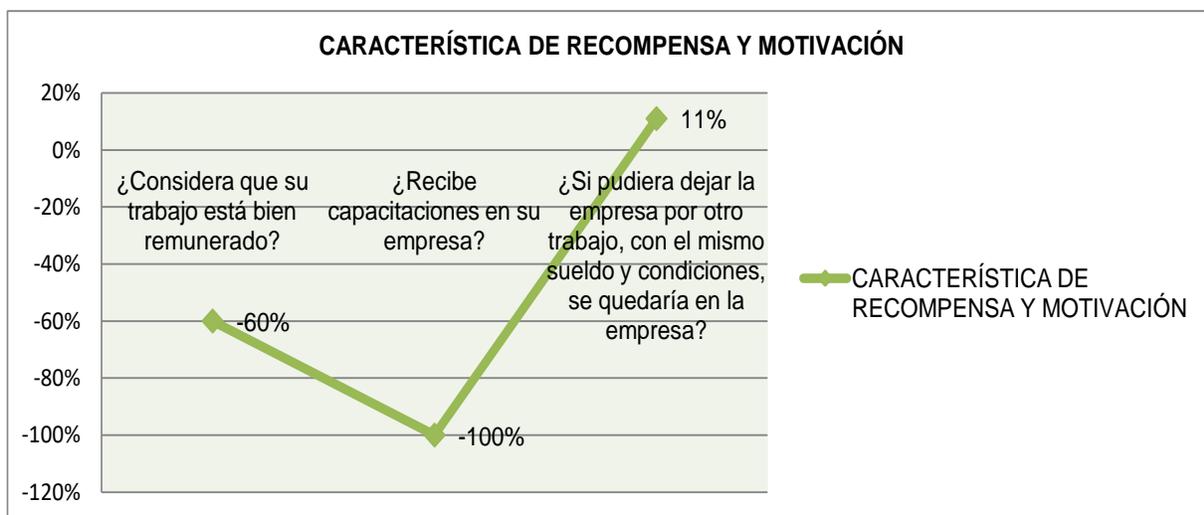


Figura 15. Recompensa y Motivación

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la figura 15, la característica Recompensa y Motivación experimenta la percepción más negativa por parte de los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza, las tres variables con PFN de -60%, -100% y 11%, (Véase, Anexo No. 3), nos muestran que los colaboradores no se encuentran motivados para realizar sus labores diarias, lo que repercute en el desempeño de ellos y en la producción, por otra parte, no se cuenta con un plan de capacitación para su desarrollo profesional. Adicionalmente podemos mencionar, que los colaboradores no se sienten identificados con la empresa, ni se encuentran incentivados, lo que indica que no son fieles a la empresa.

Debido a lo anterior, se concluye que el porcentaje total para la característica de Recompensa y Motivación, se encuentra en un PFN de -50%, (Véase, Anexo No. 4), lo que significa que se requiere la implementación de un plan de acción correctivo, por parte de los directivos de la empresa, ya que la percepción de los colaboradores es negativa, por encontrarse dentro del rango <15%.

Tolerancia al Conflicto

En esta característica se analizaron las siguientes variables: Si el empleado evita ser regañado y tener conflictos con sus demás compañeros, si el Jefe o Supervisor investiga asuntos y busca soluciones aceptables para todas las partes cuando existe un conflicto, y también si el colaborador conoce la persona a quién recurrir cuando existe un problema en la empresa, con el fin de buscar soluciones.

Los resultados se aprecian en la siguiente figura:

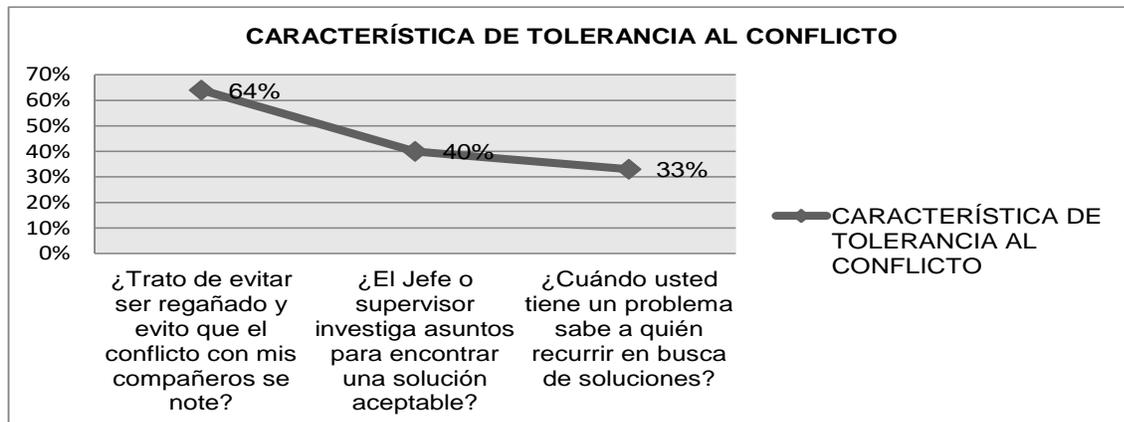


Figura 16. Tolerancia al Conflicto

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la figura anterior, la característica de Tolerancia al Conflicto resultó con un PFN positiva, de 64%, 40% y 33%, (Véase, Anexo No.3), lo que significa que es bien manejada por parte de los colaboradores y Jefes, por lo que deberá mantenerse de la misma forma, ya que se encuentra dentro del rango estándar >25%.

El porcentaje total para la característica de Tolerancia al Conflicto, se encuentra en un PFN de 46%, (Véase, Anexo No. 4), lo que significa que los colaboradores de la empresa tienen una percepción positiva con respecto a esta característica, y por lo tanto, no son necesarias las acciones preventivas ni correctivas, sino más bien, este PFN debe mantenerse o continuar mejorando.

Innovación

En esta característica se evaluaron las siguientes variables: La tolerancia que tiene la empresa al promover al colaborador a ser innovador, si sus ideas son escuchadas por su Jefe o Supervisor, asimismo, si se siente lo suficientemente capacitado para tomar la iniciativa en su puesto de trabajo.

A continuación se detallan los resultados obtenidos:

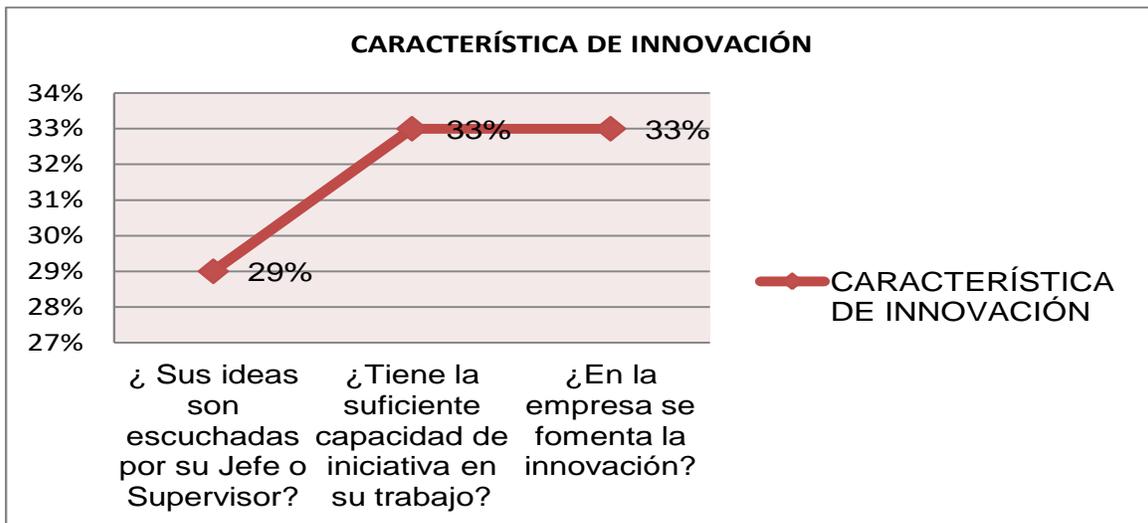


Figura 17. Innovación

Fuente: Elaboración Propia

De conformidad a los resultados obtenidos, los cuales se muestran en la figura 17, se puede observar una percepción positiva por parte de los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza, ya que se obtuvo un PFN de 29% (sus ideas son escuchadas), 33% (cuentan con suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo), y 33% (la empresa fomenta la innovación), (Véase Anexo No.3), lo que significa que esta característica, está bien fortalecida dentro de dicha empresa.

En conclusión el porcentaje total por la característica de Innovación, se encuentra en un PFN del 32%, (Véase, Anexo No.4), lo que significa que este PFN, es muy bueno y debe mantenerse, porque está ubicado dentro del rango estándar >25%.

4.1.2 ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Para la obtención de la información de las competencias de las habilidades directivas, se han aplicado encuestas a 3 directivos de la Empresa Inversiones Lanza. Para el análisis de los datos, se ha utilizado el mismo método aplicado en la sección del análisis de la cultura organizacional, a través del cálculo del Porcentaje de Perfección Favorable Neta (PFN). A continuación se muestra el análisis de forma individual, de los datos recopilados, como resultado de la aplicación de las 3 encuestas a los directivos:

Tabla 12. Análisis de los Datos de las Competencias de las Habilidades Directivas

LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	PREGUNTAS A EVALUAR	TOTAL PFN POR PREGUNTA (VÉASE ANEXO No. 5 CÁLCULO DEL PFN INDIVIDUAL)	ANÁLISIS DE LOS DATOS POR COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS POR PREGUNTA EVALUADA
Desarrollo del Autoconocimiento	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades	-34%	La percepción de los Directivos en cuanto a solicitar información a los demás sobre sus fortalezas y debilidades es negativa, ya que se encuentra dentro del estándar de medición menor (\leq) al 15%
	Estoy dispuesto a compartir mis creencias y sentimientos	100%	Todos los Directivos de la Empresa, están dispuestos a compartir sus creencias y sentimientos, por lo que, se puede observar una percepción positiva en un 100%, por encontrarse dentro del estándar mayor al $>25\%$
Manejo del Estrés Personal o Presión del Tiempo	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo	100%	Existe una percepción positiva de que los Directivos utilizan métodos adecuados para la administración de su tiempo, ya que el PFN se encuentra en un 100%, por lo que, es muy bueno y debe mantenerse.
	Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	100%	Todos los Directivos establecen prioridades para brindar atención a las cosas más importantes dentro de la empresa, ya que se obtuvo un PFN del 100%, lo cual es positivo, por lo que, se debe mantener
	Llevo un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma	34%	La perfección favorable neta que se obtuvo en relación al manejo de un programa regular de ejercicios para mantenerse en forma por parte de los directivos, fue de un 34%, el cual se encuentra dentro del rango mayor ($>$)25%, por lo que, esta actividad debe mantenerse
Solución Analítica y Creativa del Problema Típico de Rutina	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido	34%	En cuanto a la habilidad de la solución analítica y creativa del problema típico de rutina, se puede observar, que en las 3 preguntas, el PFN obtenido es del 34%, por lo que no es necesario llevar a cabo acciones preventivas ni correctivas, ya que se encuentra dentro del estándar de medición mayor al ($>$)25%
	Genero más de una solución alternativa al problema	34%	
	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas	34%	

LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	PREGUNTAS A EVALUAR	TOTAL PFN POR PREGUNTA (VÉASE ANEXO No. 5 CÁLCULO DEL PFN INDIVIDUAL)	ANÁLISIS DE LOS DATOS POR COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS POR PREGUNTA EVALUADA
Motivación a los Demás	Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente	100%	Los resultados obtenidos en las competencias de las habilidades directivas de motivación a los demás, son positivos en relación a la percepción de los Directivos, ya que todos representan un PFN del 100%, lo que significa que esta habilidad es muy fuerte
	Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos	100%	
	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea	100%	
Comunicación de Apoyo	Escuchas activamente a tus subordinados	100%	En esta habilidad escuchar activamente a los subordinados y ayudar a los demás a reconocer sus problemas obtuvo un PFN del 100%, lo que significa que los Directivos tienen una percepción positiva de esta habilidad de apoyo
	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo	100%	
	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales, y me concentro en problemas o soluciones	34%	En cuanto a la habilidad de retroalimentar a sus empleados, el PFN es un poco menor a las anteriores, pero aún así es positivo con un porcentaje del 34%, por lo que, se puede observar que se encuentra dentro del rango aceptable, y no se necesita ninguna acción correctiva
Manejo de Conflictos	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo	100%	Los resultados obtenidos en esta habilidad son positivos, ya que el PFN obtuvo un resultado del 100%, lo que significa que es un PFN muy bueno, por lo tanto, debe mantenerse, por encontrarse dentro del estándar de medición mayor al (>)25%
	No tomo partido, sino que permanezco neutral	100%	
Facultamiento	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos	100%	Los resultados obtenidos en esta habilidad son positivos, ya que el PFN obtuvo un resultado del 100%, lo que significa que es un PFN muy bueno, por lo tanto, debe mantenerse, por encontrarse dentro del estándar de medición mayor al (>)25%
	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas	100%	

LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	PREGUNTAS A EVALUAR	TOTAL PFN POR PREGUNTA (VÉASE ANEXO No. 5 CÁLCULO DEL PFN INDIVIDUAL)	ANÁLISIS DE LOS DATOS POR COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS POR PREGUNTA EVALUADA
Delegación	Específico claramente los resultados que deseo	-34%	La perfección favorable neta que se obtuvo en relación a especificar claramente los resultados que deseo, fue de un -34%, el cual se encuentra dentro del rango inferior (<)15%, por lo que, se deben llevar a cabo acciones correctivas
	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente	100%	En relación al seguimiento de las tareas asignadas regularmente, se obtuvo una percepción positiva por parte de los Directivos, ya que se obtuvo un PFN de 100%, el cual se encuentra dentro rango mayor (>25), por lo que esta habilidad debe mantenerse
Formación de Equipos y Trabajo en Equipo	Se como establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo (rol de líder del equipo)	17%	Se puede observar, que esta habilidad de formación de equipo y trabajo, en cuanto al rol de líder del equipo, se obtuvo un PFN del 17%, en dos de ellas, lo que indica que existe una percepción positiva por parte de los Directivos en el ejercicio de estas , se debe estar alerta. En dos de ellas se observa una percepción negativa de -17, por lo que, deben tomarse acciones correctivas
	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas (rol de líder del equipo)	-17%	
	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr (rol de líder del equipo)	17%	
	Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo (rol de miembro del equipo)	-17%	
	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo (rol de miembro del equipo)	-5%	
	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo (desempeño del equipo)	17%	
Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas (desempeño del equipo)	-17%	Existe una perfección negativa por parte de los Directivos, ya que se obtuvo un PFN inferior al (<)15%, por lo que, se puede observar, que no desarrollan diversas maneras para ayudar a forjar las relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo	
Liderar el Cambio Positivo	Llevo un registro de las cosas que van bien, y de las que van mal	-34%	Las preguntas evaluadas con relación a liderar el cambio positivo, obtuvieron un resultado negativo en dos de ellas, y un resultado positivo en la que si expresan su gratitud frecuentemente por los actos pequeños. Cabe destacar, que a pesar de que solamente una fue positiva, deben tomarse acciones correctivas
	Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente	-100%	
	Expreso mi gratitud frecuentemente, incluso por los actos pequeños	100%	

Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizado el análisis individual por pregunta evaluada, se procedió a calcular el PFN por cada Competencia de las Habilidades Directivas, (Véase, Anexo No. 6), como resultado de este cálculo, en la figura siguiente se muestran los resultados obtenidos:

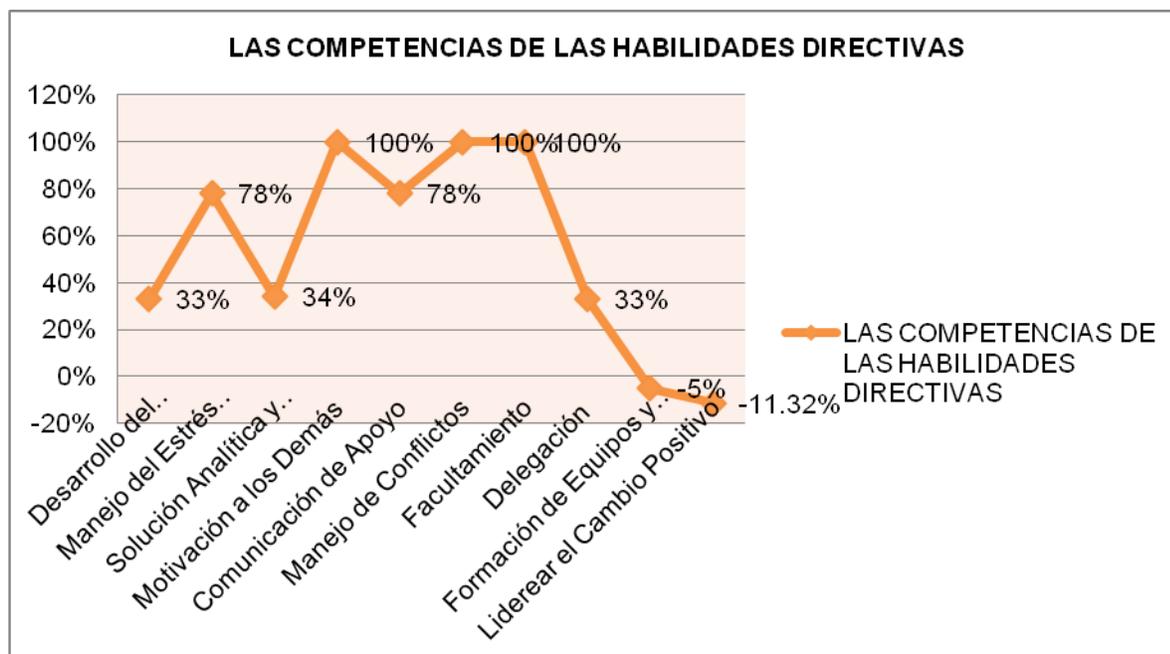


Figura 18. Resultados de las Competencias de las Habilidades Directivas

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta la figura anterior, se puede observar que de las 10 Competencias de las Habilidades Directivas evaluadas, solamente 2 de ellas obtuvieron un PFN global negativo como son: Formación de Equipos y Trabajo en Equipo (PFN -5%), y Liderar el Cambio Positivo (PFN -11.32%), por lo que, es necesario que los directivos de la Empresa Inversiones Lanza, lleven a cabo un plan de acción correctivo para implementar estas habilidades dentro de la misma, por encontrarse dentro del rango estándar inferior al <15%.

Las restantes 8 Competencias de las Habilidades Directivas, obtuvieron un PFN positivo, a pesar de que en algunos casos su PFN individual o por pregunta evaluada, era negativa como resultado de la percepción de los directivos de la Empresa, entre las

cuales tenemos: Desarrollo del Autoconocimiento 33%, Manejo del Estrés Personal o Presión del Tiempo 78%, Solución Analítica y Creativa del Problema Típico de Rutina un 34%, Motivación a los Demás 100%, Comunicación de Apoyo 78%, Manejo de Conflictos y Facultamiento 100%, Delegación con un 33%. Debido a lo anterior, podemos observar, que dentro de 8 habilidades que obtuvieron un PFN positivo se destacan la motivación a los demás, manejo de conflictos y facultamiento, seguido por la habilidad de manejo del estrés personal o presión del tiempo y comunicación de apoyo, y por último con un PFN positivo más bajo se encuentran el desarrollo del autoconocimiento, solución analítica y creativa del problema típico de rutina y delegación, para lo cual, los directivos deben continuar manteniendo estas competencias al gerenciar esta empresa.

4.1.3 ANÁLISIS O MATRIZ FODA

El análisis FODA, es una herramienta sencilla que permite determinar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas futuras a las que se enfrenta. Este tipo de análisis permite a la empresa Inversiones Lanza conocer el panorama general en la que se encuentra, asimismo, le sirve como base para el establecimiento de su estrategia. A continuación se muestra el análisis FODA de dicha empresa, el cual ha sido alimentado de la información recopilada en las encuestas, entrevistas de los directivos y como resultado del proceso de observación de nuestra investigación:

Tabla 13. Análisis FODA de la Empresa Inversiones Lanza

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F.1. Producto de calidad	O. 1. Diversificación de nuevos productos
F.2. Amplia cartera de clientes	O. 2. Crecimiento en la demanda de productos promocionales
F.3. Importación directa de la materia prima (proveedor), lo que permite obtener bajos costos	
F.4 Fomentan la innovación	
F.5 Los empleados tienen autonomía para la toma de decisiones en sus puestos de trabajo	
F.6 Tolerancia a los conflictos	
F.7. Catálogo de productos en línea	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D.1. Incumplimiento en las fechas de entrega de los productos	A. 1 Nuevos competidores
D.2 Falta de capacitación al recurso humano	A. 2. Incumplimiento de los proveedores
D.3. Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos	A. 3. Situación económica del país
D.4. Desconocimiento de los empleados acerca de la misión, visión y objetivos de la empresa	
D.5 Estructura débil, los empleados no se encuentran valorados en sus puestos de trabajo	
D.6 Falta de Liderazgo por parte de los Jefes o Supervisores	

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor de una empresa nos sirve para identificar las actividades primarias que crean valor a los clientes, y al mismo tiempo las actividades de soporte que están relacionadas, las cuales facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. Toda empresa consta de una serie de actividades como son: Diseño, fabricación, comercialización, entrega, producto o servicio, todas se combinan internamente para formar lo que es la cadena de valor de la empresa.

A continuación se muestra la cadena de valor de la Empresa Inversiones Lanza:

ACTIVIDADES PRIMARIAS



ACTIVIDADES SECUNDARIAS

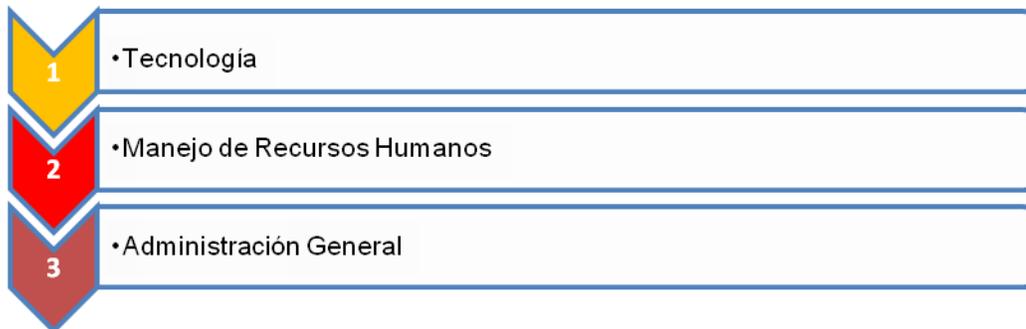


Figura19. Cadena de Valor de la Empresa Inversiones Lanza

Fuente: Elaboración Propia

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Manejo de la Cadena de Abastecimiento

La Empresa Inversiones Lanza, al obtener los insumos o materias primas necesarias para la producción de los productos que ofrece, genera costos bajos como resultado de las negociaciones con los proveedores externos, es decir, que estos insumos se compran fuera del país para tener costos más bajos, ya que si la empresa tomara en cuenta los proveedores locales para la cadena de abastecimiento, los costos se incrementarían.

En esta actividad existe una persona encargada de recibir, almacenar e inspeccionar, a la cual se le denomina Jefe de Producción, quien maneja el inventario que se mantiene del producto sobrante, ya que esta empresa se abastece de materias primas hasta en el momento en que se solicitan las órdenes de sus compradores.

En lo referente a los productos promocionales, se mantiene un inventario de 5,000 a 10,000 piezas de cada producto de forma mensual, los cuales se compran de forma directa producto de las negociaciones con los proveedores de El Salvador y Guatemala.

Operaciones

En este proceso hay una transformación de insumos en el producto final (producción, verificación de calidad, empaque y entrega). Al igual que un recibimiento de productos elaborados listos para la entrega.

En lo referente a las operaciones de producción de serigrafía, el proceso consiste en el corte de la materia prima, costuras o ensamblado de las partes cortadas para la

confección de los productos como son: Camisetas, maletines, bolsos, mochilas, uniformes industriales, entre otros.

Posteriormente, se convierte en un producto terminado, por lo que, se procede a la revisión del producto para la verificación de su calidad, y en caso de no reunir todos los requisitos de calidad, se devuelve el producto a las operarias para su corrección o sustitución respectiva, de lo contrario, se empaca para ser entregado al comprador. La Empresa Inversiones Lanza emite una orden de producción interna para la elaboración de sus productos, la cual contiene una serie de elementos, como son: El número de orden, departamento, cliente, producto solicitado, lugar y fecha de entrega, cantidad, vendedor, y la persona que recibe, con el fin de que sirva como mecanismo de control para las operaciones de esta etapa. Es importante mencionar, que para el desarrollo de estos productos, se cuenta con una diversidad de máquinas: Planas o costura recta, sorjeteadoras, ruederas, mutiaguas, hojalera, botonera, máquinas type de costura, pegacinta y ribeteadoras.

En cuanto a las operaciones de productos promocionales, una vez que los clientes realizan sus pedidos, se retiran de la bodega los productos necesarios, a los cuales se les imprimen los diseños o logos solicitados por los mismos. Al igual que los productos anteriores, se realiza un control de calidad por parte del Jefe de Producción, y si se encuentra un defecto, el producto se cambia. Existe una orden de producción interna para los diseños, y se cuenta con máquinas denominadas pulpos de serigrafía e impresoras cilíndricas para la terminación de dichos productos.

Distribución

La Empresa Inversiones Lanza, durante el año atiende 50 clientes aproximadamente, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma: 15 Cooperativas, 10 Ferreterías y Negocios Comerciales, 5 Agencias de Viajes, 5 Compañías de Seguridad, 5 Bancos, 4 Distribuidoras, 3 Escuelas y 3 Compañías Automovilísticas. Cabe destacar,

que esta empresa también es subcontratada por 15 revendedores durante el año, que se dedican al rubro de la serigrafía.

Estos clientes son atendidos a través de llamadas por teléfono o televentas, correo electrónico (elaboran presentaciones sobre los productos que ofrecen y se envían a los clientes), asimismo, cuentan con una página web. De igual manera, realizan visitas presenciales o ventas directas para ofrecer sus productos, a través de sus asesores de ventas.

La distribución del producto a los clientes, se realiza de dos formas:

- Entrega del producto a los clientes en las instalaciones de la empresa.
- Entrega del producto a domicilio, ya que se entregan a los clientes en los locales donde se encuentran ubicados.

Para esta distribución la empresa cuenta con 2 motocicletas para la entrega del producto cuando la cantidad es pequeña, con el fin de ahorrar costos y entregarlos de forma rápida, caso contrario, cuando son pedidos de mayor volumen utilizan dos vehículos para dicha entrega.

Ventas y Marketing

Para vender sus productos, esta empresa realiza promociones de ventas, como por ejemplo: Si los clientes compran una cantidad de 700 bolsos, se les regala 1 cantidad adicional por producto. Asimismo, brindan descuentos del 30% en el precio de los productos por temporada.

En fechas especiales como el día de regreso a clases, día de la madre, se ofrecen productos alusivos a la fecha, con diversidad de presentaciones para la venta.

Adicionalmente, para incrementar sus ventas, realizan presentaciones en Power Point y elaboran hojas digitales para mostrar los productos nuevos a sus clientes.

Para llevar a cabo esta actividad primaria de ventas y marketing cuentan con 3 Asesores de Ventas, los cuales realizan las visitas presenciales o ventas directas, llamadas telefónicas o televentas, y hacen uso del correo electrónico para ofrecer sus productos.

Servicio

Se refiere al servicio que realizan a domicilio para la entrega de sus productos a la cartera de 50 clientes que manejan durante el año.

Dependiendo de la cantidad a entregar utilizan motos (cantidades pequeñas) y vehículos (cantidades grandes), y así ahorrar costos para la empresa, generados por la entrega de los productos.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE SOPORTE

Tecnología

En lo que a tecnología se refiere, esta empresa únicamente utiliza diferentes programas de diseños como son: Coreld Draw, Photo Shop y Adobe Raider o PDF, para la elaboración de sus productos. Cabe destacar, que en cuanto al manejo de la empresa, esta no cuenta con tecnología para la sistematización de procesos relacionados con la administración en general.

Debido a lo anterior, es necesario que la empresa se fortalezca en la obtención, mejora y gestión de tecnología adecuada para un mejor funcionamiento de la empresa, y que esta pueda ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Manejo de Recursos Humanos

Esta empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos bien estructurado, en el caso de que se requiera contratar una persona para el área de producción, se realizan las pruebas técnicas para la utilización de las máquinas que se requieren para la elaboración de los productos, y se procede a una entrevista a través del Jefe de Producción. Si se necesita la contratación para el personal de administración y operatividad de la empresa, el directivo principal o gerente general, es el encargado de realizar las entrevistas para dicha contratación.

No existen procesos de capacitación para los colaboradores de la empresa, no cuentan con manuales de funciones y puestos, ni reglamentos internos en materia de recursos humanos. Los únicos beneficios que se les otorga a sus empleados son los de ley: Seguro social, FOSOSVI, treceavo y catorceavo, así como el derecho a sus prestaciones sociales.

Es importante mencionar, que el manejo del personal es importante para toda empresa, es por ello necesario la capacitación de todo el recurso humano de la empresa, la selección y contratación del mismo de forma adecuada, establecer un manual de puesto, compensaciones y actividades de relación laboral.

Administración en General

Esta empresa realiza actividades de administración general, como son: procesos de facturación de ventas, registros contables y estados financieros. Se encuentran inscritos en la Cámara de Comercio de Honduras, y están constituidos como una Sociedad de Responsabilidad Limitada S. de R. L.

Llevan a cabo actividades de control interno como el registro de las ventas en general, incluyendo a todo el personal que se dedica a las ventas, así como el registro de las utilidades que se generan de manera individual y en general.

Una de las deficiencias que tiene esta empresa es que no cuentan con un manual de procedimientos para su manejo operacional.

4.2 ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA

4.2.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el Economista y Profesor Michael Porter en el año de 1979, el cual le permitirá a la Empresa Inversiones Lanza conocer el entorno del sector de serigrafía, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de las empresas que operan en dicho sector, y así establecer una estrategia para lograr ventajas competitivas.

A continuación se detalla el análisis realizado, a través de estas 5 fuerzas:

Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

- **Competidores Potenciales (Amenaza en el Sector Industrial):** Son aquellas personas naturales que podrán seguir la propia forma de venta y mejorarla para crear su propio negocio.

El desempeño económico y tecnológico de las empresas también depende de la dinámica de la industria en las que operan. La demanda, las tendencias de crecimiento, la organización de la cadena de valor son otros factores determinantes para la competitividad. Es por eso, que en la rama de la industria de la serigrafía los procesos productivos son simples, por lo tanto, no existen mayores barreras de entrada para los competidores nuevos. El principal inconveniente que se presenta en este negocio, es la falta de acceso a materia prima, ya que estas son en algunos casos importadas y representan elevados costos para las empresas dedicadas a esta actividad, pero pese a este impedimento, la entrada de nuevos competidores se ha incrementado en los últimos años.

- **Rivalidad entre Competidores Existentes:** Son las empresas dedicadas al rubro de serigrafía, por lo que, se puede observar, que es alto, debido a que en Honduras se encuentran una cantidad considerable de empresas dedicadas a esta actividad, desde hace años convirtiéndose en competidores directos. El éxito industrial requiere de empresas que sean capaces de crear competencias y ventajas competitivas en productos y procesos, sin embargo, es costoso y arriesgado, sobre en todo en países en desarrollo, como Honduras, donde las fallas del mercado son críticas y el marco constitucional es más débil.

Los competidores directos de la Empresa Inversiones Lanza son: Industrias Catalina y DIPROSA, ya que cuentan con plantas de producción donde además de la impresión de diseños se dedican a la producción o elaboración de los productos dedicados a este rubro.

Los demás competidores se diferencian porque no cuentan con plantas de producción, solamente se dedican a la impresión de diseños, entre los cuales tenemos: Industrias MAKNUDO, Industrias Vasquel, PROSERVI, Industrias Plena, Promocional Home y el Creador Publicidad.

- **Poder de Negociación de los Clientes o Compradores:** Son los compradores usuales (bancos, cooperativas, escuelas, empresas automovilísticas, entre otros). Todos los compradores poseen el poder de negociar sus pedidos de acuerdo a la cantidad y calidad solicitada, esta industria es muy peculiar, ya que directamente se trabaja de acuerdo a lo que el cliente necesita, por lo que, le da la oportunidad al cliente de buscar en el sector a la empresa que mejor se adapte a sus necesidades y recursos. El costo que puede representar para los clientes cambiarse de una empresa a otra puede ser la calidad, atención, precio y tiempo de entrega. Debido a lo anterior, se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es alto, ya que existen diversidad de empresas que pueden

ofrecer estos productos, se requiere del establecimiento de estrategias para poder vender.

- **Poder de Negociación de los Proveedores:** Tienen una buena relación de negociación de bajos costos, con los proveedores para obtener su materia prima y producir sus productos. Entre los proveedores de Inversiones Lanza podemos mencionar: COPEL de Honduras, y COLDPLASA de El Salvador, en lo que respecta a los insumos necesarios para la materia prima. En lo referente a los artículos promocionales sus proveedores son: Industrias Vasquel y MAKNUDO, y la empresa Puma Dorada de El Salvador.
- **Presión de Productos Sustitutos:** La disponibilidad de sustitutos cercanos puede considerarse mínima. Se identifica como amenaza poco latente el uso de internet para fines de publicidad, ya que permite hasta cierto punto la sustitución de banners, papel y propaganda en camisetas, mochilas, plásticos y demás.

4.2.2 ANÁLISIS PESTELE

El análisis de las influencias del entorno o PESTELE, es un instrumento estratégico que analiza factores externos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y éticos que pueden influir en la organización. A continuación se muestra el análisis realizado:

Factores Políticos: La inestable situación política del país, desde los hechos ocurridos el 29 de junio del 2009, con el golpe militar contra el depuesto Presidente Manuel Zelaya Rosales, generó un impacto negativo en la economía del país, debido a los altos índices de desempleo, delincuencia, asimismo, la imagen del país se vio afectada a nivel internacional. Debido a esta inestabilidad política, que aún no se supera por completo, la economía del país ha disminuido, y el gobierno no está en la capacidad de brindar garantías ni fomentar nuevas inversiones para la generación de más empresas, ya que es difícil administrar en un ambiente hostil. Todo este ambiente de inestabilidad

política del país afecta a la Empresa Inversiones Lanza, ya que esto no les permite tener más opciones de inversión y financiamiento para sus operaciones o actividad comercial.

Factores Económicos: Durante los últimos períodos la economía del país ha disminuido en un porcentaje considerable, varios sectores empresariales sufren la falta de financiación y reducción de los ingresos de capital, a través de las inversiones extranjeras directas, que según el Banco Central de Honduras disminuyó en un 40%. Los efectos negativos de la recesión mundial, la incertidumbre que generó la crisis política interna, así como la complejidad de conseguir financiamiento externo, ha generado un incremento de la deuda interna, en casi un 80%, según el Banco Central de Honduras, asimismo, la falta de inversión extranjera, y la reducción del 11% de las remesas ha contribuido a un mayor déficit gubernamental, que pasó del 2.4% del PIB a un 4.5%. Debido a lo anterior, las empresas han implementado planes de reducción en costos, para sobrellevar la crisis actual, realizando ajustes o recortes drásticos en sus presupuestos de publicidad, como en otras áreas de las mismas. Todos los factores mencionados anteriormente, han afectado a la empresa objeto de estudio, ya que ha tenido que reducir personal, publicidad y promoción, entre otros.

Factores Sociales: La población en Honduras es de aproximadamente 8.2 millones de habitantes, de los cuales, la población urbana está integrada por el 45% y la rural en un 55%. El idioma oficial es el español con algunos dialectos aborígenes. (INE, 2001)

La media de edad total está constituida por 19 años, y la esperanza de vida general es de 69 años. La tasa de crecimiento es del 2.5%, el número de hijos en el área urbana son de 3, y en el área rural son entre 5 y 6, asimismo, existe una tasa de desnutrición infantil de 25% y 42% respectivamente.

La tasa de pobreza es del 62.1%, en las zonas urbanas 55.3% y en la rural 68.9%, asimismo, el acceso a la educación está por debajo de los promedios internacionales, por lo que, la inseguridad del país es uno de los factores más alarmantes en los

últimos tiempos. Las pequeñas y medianas empresas no pueden aspirar en muchos casos a obtener financiamiento de las instituciones bancarias, por ser agentes desconocidos, con un riesgo crediticio, todas estas circunstancias hacen que la oportunidad de crecimiento de PYME's sea muy bajo.

Factores Tecnológicos: La facilidad de acceso y divulgación de información, garantiza la libre investigación para todo el que tenga acceso a una computadora e internet, por otro lado, el potencial de innovación, como resultado de las actualizaciones de maquinaria que se van adecuando a las necesidades de los clientes, ha permitido la sintetización de procesos largos y tediosos. En lo que respecta al área de promoción y publicidad, las redes sociales y sitios de internet, juegan un papel muy destacado en el marketing actual, por lo que, se puede observar que la Empresa Inversiones Lanza no explota este medio tecnológico, ya que no cuenta con un perfil en redes sociales para promocionar sus productos, y su página web presenta deficiencias en cuanto a la información y los productos ofrecidos por la misma.

Factores Ecológicos o Ambientales: Según el decreto No. 104-93 de la Ley General del Ambiente, en su artículo 5 expone, que el estado tomará medidas en contra de aquellas instituciones industriales o cualquier otra actividad pública o privada, susceptibles a contaminar y degradar el ambiente o afectar las condiciones de la vida del hombre y la sociedad, por tal razón, las organizaciones están obligadas a una evaluación de impacto ambiental, en el caso de la Empresa Inversiones Lanza, ésta no utiliza agentes físicos, químicos o biológicos que puedan afectar la salud de sus colaboradores o la comunidad.

Factores Legales: En Honduras el Poder Ejecutivo decretó la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, por lo cual, el Estado brinda su apoyo a este sector en los campos administrativos, tributarios, previsional, crediticio y de desempeño económico, la cual fue publicada en el Diario Oficial La Gaceta, decreto No.135-2008, en el mes de enero de 2009.

Factores Éticos: Las empresas no sólo se conforman por los empresarios, sino que la comunidad está directamente relacionada, sobre todo, en esta última, es donde la empresa debe poner cuidado para no ejercer fuerzas que puedan dañar su integridad, no solamente en el presente, sino en un período largo de tiempo. Las empresas deben practicar principios y valores éticos que estén fuertemente fundamentados, sus líderes deben ser íntegros garantizando la calidad y los productos que ofrecen, y siendo un ejemplo a los demás colaboradores. En el caso de la Empresa Inversiones Lanza los directivos velan por el cumplimiento ético dentro de la empresa.

4.3 FACTORES SIGNIFICATIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN

En esta sección iniciaremos definiendo en qué consiste un modelo de gestión del Siglo XXI. Posteriormente, se presenta una breve descripción de cada uno de los factores significativos que conforman el modelo de gestión propuesto.

Modelo de Gestión del Siglo XXI: Consiste en la innovación de las técnicas de gestión de las empresas, las cuales se logran cuando los colaboradores de las mismas son creativos y apasionados, y trabajan de forma conjunta con otros que lo son igual que ellos. Para desarrollar este modelo de gestión, el liderazgo es un elemento fundamental para crear las condiciones necesarias y permitir que las personas puedan innovar y crear la visión de este nuevo modelo de gestión. Asimismo, para llevar a cabo este tipo de modelo, los directivos de las empresas deben preguntarse cómo construir una organización que sea atractiva y donde las personas estén dispuestas a ejercer su creatividad y pasión en las actividades diarias que realizan, así como aplicar las competencias de las habilidades directivas para alcanzar los más altos niveles de desempeño, donde los gerentes no deben ser denominados capataces sino que se convierten en gerentes coaches.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este capítulo, se ha diseñado un Modelo de Gestión del Siglo XXI, el cual está conformado por 4 elementos como son: Estrategia,

Liderazgo, Estructura y Competencias, que todos estos elementos forman parte de la Cultura Organizacional de la Empresa.

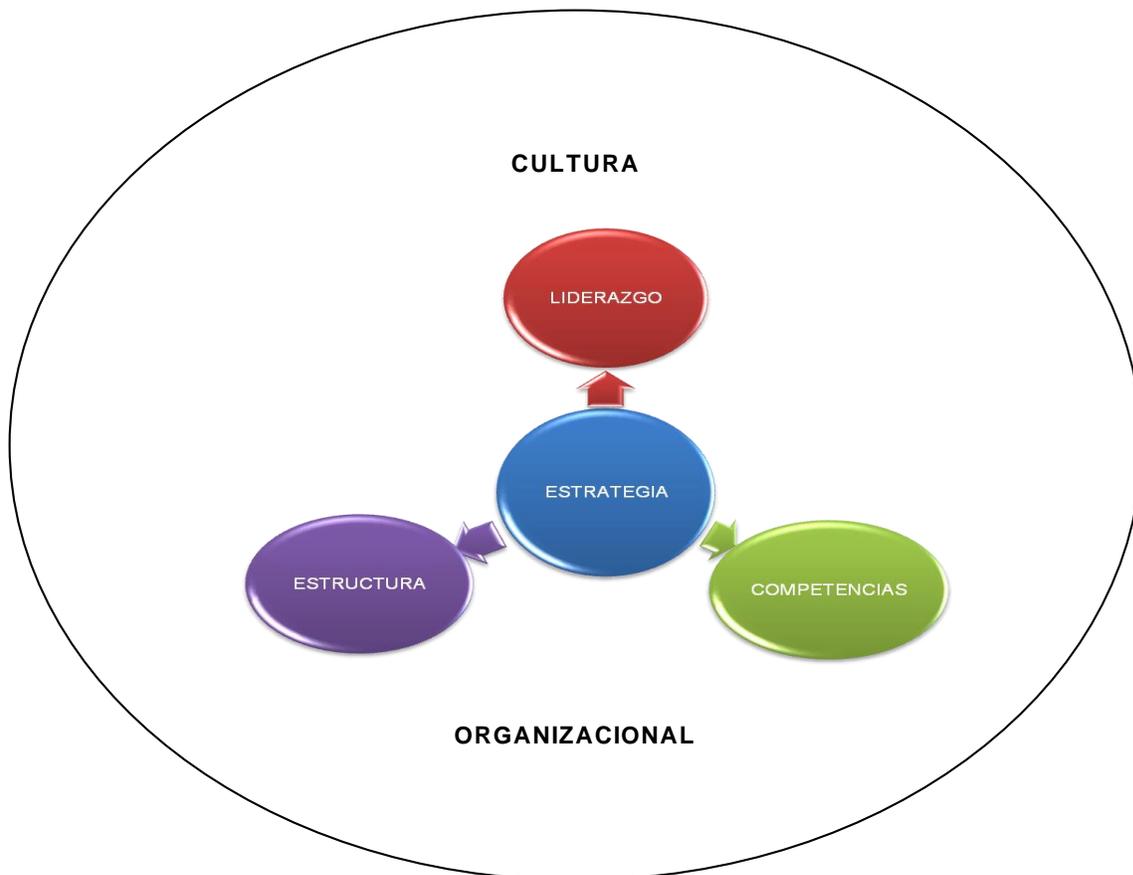


Figura 20. Modelo de Gestión Propuesto

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se muestra en la figura 20, a continuación se detallan cada uno de los elementos que forman parte del Modelo de Gestión Propuesto del Siglo XXI:

Estrategia: Según Michael Porter “La estrategia es aquella que hará distinta a una organización en particular, brindando una ventaja competitiva”.

Liderazgo: Se refiere al proceso de influencia que desarrollan los directivos para alcanzar los objetivos de la empresa, a través del cambio. Un buen líder delega

funciones a sus colaboradores y crea oportunidades para todos, tiene carisma y se interesa por sus seguidores, es una persona innovadora porque busca la forma de hacer las cosas de una mejor manera.

Estructura: Consiste en el conjunto de funciones y de las relaciones que determinan el funcionamiento que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una de ellas. Una empresa está compuesta por un conjunto de personas que trabajan con un objetivo en común, y para llevar a cabo ese objetivo cada una de ellas tiene una función, la importancia de la estructura se encuentra en que está nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo. (Haro, 2007)

Una buena estructura permite una mejor integración y coordinación de los integrantes de la empresa, al estar mejor organizados se logra un mejor aprovechamiento de los recursos, creando una empresa más eficiente y adaptable a la estrategia definida.

Competencias Gerenciales: Las Competencias de las Habilidades Directivas son herramientas que le permiten a las empresas asegurar su competitividad, asimismo, la dirección por competencias consiste en dirigir desarrollando, en conseguir los "qués", sin descuidar los "cómos", en cambiar la mentalidad de jefe por la mentalidad de entrenador o coach.

Finalmente, cabe destacar, que estos 4 elementos del modelo se encuentran ligados a la Cultura Organizacional de la empresa, la cual se describe a continuación:

Cultura Organizacional: Son todas las acciones que suceden dentro de la organización, y que tienen como guía la filosofía de la empresa, como por ejemplo: La planeación estratégica, políticas, objetivos generales y funcionales, planes de acción, etc... es decir, todo lo relacionado con normas, valores, actitudes y creencias, que son compartidos por todos los colaboradores de una empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La Empresa Inversiones Lanza no cuenta con una Cultura Organizacional fuerte ni débil, sino más bien, presenta fortalezas en un 50% y debilidades en igual proporción 50%.
2. Al realizar una comparación entre la percepción de los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza y los directivos, se puede observar una discrepancia relacionada con la motivación, los colaboradores presentaron un PFN negativo de -50%, y los directivos en esta competencia o habilidad directiva, mostraron una percepción positiva con un PFN del 100%, quienes expresaron que se aseguran que la gente se sienta tratada justa y equitativamente, que dan cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos, y que brindan retroalimentación a sus empleados, lo cual no se ve de la misma forma por parte de sus colaboradores.
3. De igual manera, al realizar una comparación entre la percepción de los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza y los directivos, se puede observar una discrepancia relacionada con la cultura de trabajo en equipo, ya que los colaboradores muestran un PFN de 64% positivo, y los directivos tienen una percepción negativa del trabajo en equipo, ya que reflejan un PFN de -5%.
4. Como resultado de las entrevistas realizadas a los directivos de la Empresa Inversiones Lanza, se identificó que los colaboradores de dicha empresa, desconocen la visión y misión, quienes nos afirmaron que no son socializadas con el personal, lo cual aparece reflejado en el análisis FODA de nuestra investigación. Adicionalmente, es importante mencionar, que la misión y visión de esta empresa presenta deficiencias, en relación a los elementos claves o tamicos del principio de compromiso de una buena estrategia.
5. De acuerdo al análisis realizado a través de las técnicas para la observación de los recursos internos de la organización, como son: Análisis FODA y la Cadena de Valor, así como resultado de la aplicación de dos instrumentos de

recopilación de información (encuestas y entrevistas efectuadas), y el proceso de observación, se detectaron una serie de necesidades: Capacitación para el desarrollo profesional de los colaboradores que trabajan en dicha empresa, incentivos de recompensa y motivación y liderazgo por parte de los Jefes o Supervisores.

6. En relación al análisis externo realizado mediante las técnicas de las 5 fuerzas de Porter y el PESTELE, se concluye que el sector de serigrafía es un sector que no cuenta con muchas barreras de entrada para nuevos competidores, que el poder de los compradores es muy fuerte por la existencia de diversidad de empresas que se dedican a este rubro, asimismo, la Empresa Inversiones Lanza mantiene una buena relación de negociación de bajos costos con los proveedores para la obtención de su materia prima. De igual manera, se puede observar, que la rivalidad entre competidores es fuerte, ya que existe gran cantidad de empresas dedicadas a esta actividad, y la disponibilidad de productos sustitutos cercanos, puede considerarse mínima. Adicionalmente, se concluye que en nuestro país existe mucha inseguridad política, lo cual repercute para que la inversión extranjera se fomente dentro del país, debido a los hechos ocurridos el 29 de junio del 2009, con el golpe militar contra el depuesto Presidente Manuel Zelaya Rosales, teniendo impactos negativos en la economía del país, y por ende, en las PYMES, específicamente en el sector de serigrafía, ya que estas empresas no tienen acceso a financiamientos que le permitan incrementar sus utilidades, más bien, las empresas han tenido que reducir costos para mantenerse dentro del mercado y competir.
7. La Empresa Inversiones Lanza cuenta con oportunidades de crecimiento, a través de la diversificación de productos y crecimiento en la demanda de artículos promocionales.
8. Como resultado de la investigación realizada y de los resultados obtenidos se concluye que los factores significativos del Modelo de gestión propuesto del Siglo XXI son: Estrategia, Liderazgo, Estructura y Competencias Gerenciales, los cuales se encuentran ligados a la Cultura Organizacional de la Empresa, la cual

se refiere al sistema de significados e ideas, tales como: Normas, valores, actitudes y creencias que son compartidos por todos los miembros de dicha empresa.

9. Se puede observar, que nuestra investigación cumple con los objetivos planteados por el Proyecto, ya que se llevó a cabo el análisis interno de la empresa y su entorno, así como la identificación de los factores significativos que conforman el modelo de gestión del Siglo XXI propuesto. Finalmente, es importante concluir que el cuarto objetivo definido sobre la propuesta de un plan estratégico para fortalecer las áreas operativas de la Empresa Inversiones Lanza, se cumple en el Capítulo VI de la Aplicabilidad.

5.2 RECOMENDACIONES

1. En cuanto a la Cultura Organizacional de la Empresa Inversiones Lanza se recomienda llevar a cabo un plan de acción correctivo dentro de la empresa, en las características que clasifican dicha cultura: Estructura, Apoyo y Recompensa y Motivación. Asimismo, esta empresa debe mantener el PFN positivo de las características de Autonomía, Tolerancia al Conflicto y la Innovación.
2. En base al análisis realizado sobre las Competencias de las Habilidades Directivas, recomendamos que los directivos deben aplicar en su gestión para el manejo del talento humano, las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, y continuar desarrollando las que reflejan un PFN positivo.
3. Los directivos de la Empresa Inversiones Lanza, deben redefinir la misión y visión de la empresa, de tal forma que cuenten con los tamicos o elementos claves del principio de compromiso, como parte de una buena estrategia. Asimismo, se recomienda que sea socializada, de tal forma, que todos sus colaboradores las conozcan, por ser parte fundamental de la Cultura Organizacional de la empresa. Adicionalmente, se recomienda el establecimiento de valores y objetivos estratégicos, así como su socialización.
4. Recomendamos que la Empresa Inversiones Lanza desarrolle el modelo de gestión del Siglo XXI propuesto en este documento, que le permita obtener

ventajas competitivas, mejoramiento de su operatividad y éxito industrial, y así mantenerse a la vanguardia del sector de serigrafía, ya que actualmente las empresas enfrentan una serie de factores como son: Competencia, un mundo globalizado, herramientas tecnológicas de las que disponen, expectativas de los colaboradores, entre otros, por lo que, el nuevo desafío para las empresas, es la competencia global por el talento, debido a que nos encontramos en una economía creativa, en la que la creación de valor ya no se deriva por el trabajo duro que desarrollan los colaboradores, sino más bien, por la creatividad que estos tengan. Lo anterior significa, que en un mundo de mucha competencia las empresas deben reinventarse a un ritmo cada vez más rápido, por lo que, es de suma importancia que los empleados practiquen la innovación y creatividad todos los días, en el desarrollo de sus funciones.

5. En base a los resultados obtenidos de la Cadena de Valor y el Análisis FODA, se recomienda que en un largo plazo, a medida que existan mayores utilidades producto de la implementación del modelo de gestión e incremento en las ventas, se considere la creación de un nuevo puesto para el cargo de Jefe de Recursos Humanos, con el fin de fortalecer los procesos de contratación y desarrollo de los colaboradores. De igual manera, es importante que también se establezcan manuales de funciones de puestos y procedimientos. Asimismo, se recomienda la creación de un nuevo puesto para el cargo de Jefe de Mercadeo y Ventas, con el propósito de que una persona especializada en esta área maneje la promoción y publicidad de la empresa, así como de todo lo relacionado con la fuerzas de ventas.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 INTRODUCCIÓN

6.2 DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA “INVERSIONES LANZA”, DE TEGUCIGALPA

6.2.1 PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD

6.2.2 VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIA GENÉRICA PROPUESTA

6.3 LIDERAZGO EMPRESARIAL

6.4 COMPETENCIAS GERENCIALES

6.4.1. TRABAJO EN EQUIPO

6.4.2. MOTIVACIÓN A LOS DEMÁS

6.4.2.1 Formación

6.4.2.2 Incentivos

6.5. DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

6.6 PRESUPUESTO

6.7 ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO

6.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA

“INVERSIONES LANZA”, DE TEGUCIGALPA

6.1 INTRODUCCIÓN

En base a los resultados obtenidos en el análisis interno y externo de la Empresa Inversiones Lanza de Tegucigalpa, se propone diseñar un modelo de gestión del Siglo XXI, que le permita a esta empresa el éxito industrial en el sector de serigrafía, mejorar su operatividad, y obtener ventajas competitivas a través de la innovación y creatividad de sus colaboradores, tal como lo propone Gary Hamel y Michael Hammer, quienes concuerdan en que las empresas deben reinventarse en cuanto a su gestión para enfrentarse a un mundo altamente competitivo. El modelo de gestión propuesto reúne los factores significativos más relevantes, y está alineado con la estrategia propuesta, ya que ésta, es el plan de acción de la administración para el negocio y dirigir sus operaciones. La figura 20 muestra el modelo de gestión propuesto, y una explicación breve de los 4 elementos importantes que lo conforman, donde todo está ligado a la Cultura Organizacional de esta empresa.

“La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado”. (Thompson, 2006, p.3)

El primer punto que se desarrolla en esta sección es la propuesta de los elementos claves del principio de compromiso e identidad como parte de la Cultura Organizacional de la Empresa. El segundo punto, es el detalle de las ventajas competitivas y la estrategia genérica definida para la implementación del modelo de gestión propuesto. Asimismo, como tercer punto, se muestra el Liderazgo como elemento fundamental para el desarrollo del modelo de gestión, las Competencias Gerenciales de trabajo en equipo y motivación a los demás, así como la definición de la nueva Estructura Organizativa de la empresa, todo esto con el objetivo de fortalecer las características

débiles de Estructura (Propuesta de una nueva estructura), Apoyo (Liderazgo) y Recompensa y Motivación (Motivación a los Demás), de conformidad a los resultados obtenidos en la investigación, así como las Competencias de las Habilidades Directivas o Gerenciales que obtuvieron un PFN negativo, (Formación de Equipos y Trabajo en Equipo, y Liderar el Cambio Positivo). Finalmente, se presenta un análisis costo/beneficio de la implementación de dicha propuesta, y el cronograma a desarrollar por la Empresa Inversiones Lanza en la gestión del modelo propuesto.

6.2 DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA "INVERSIONES LANZA", DE TEGUCIGALPA

6.2.1 PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD

En esta sección es importante iniciar analizando el principio de Compromiso e Identidad de la Empresa Inversiones Lanza, y así contribuir a que los colaboradores que la conforman cuenten con una identidad propia de la organización en que laboran.

Cabe destacar, que los elementos que forman parte del principio de Compromiso son:

- Misión Organizacional
- Visión Estratégica
- Valores Centrales y
- Objetivos Estratégicos

Al realizar el análisis de este principio, se observó que la Empresa Inversiones Lanza, solamente cuenta con una visión y misión, las cuales consideramos que deben ser redefinidas, asimismo, no se han tomado en cuenta los valores centrales y los objetivos estratégicos dentro de dicha empresa.

MISIÓN ORGANIZACIONAL

Misión actual

Contribuir al desarrollo de nuestros clientes mediante el otorgamiento de servicios de calidad.

Satisfacer las necesidades más exigentes en productos promocionales para nuestros clientes, garantizando la calidad de cada proyecto y respetando los tiempos de entrega acordados.

Ofrecer servicios de primer nivel apegado a las más exigentes necesidades.

Misión Organizacional Propuesta

Somos una empresa que produce y comercializa productos de serigrafía, con altos estándares de calidad que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes, respetando los tiempos de entrega y brindando un servicio eficiente.



Figura 21. Misión Propuesta y sus Tamices

Fuente: Elaboración Propia

VISIÓN ESTRATÉGICA

Visión Actual

Liderar en el sector de los productos promocionales, con servicios de primer nivel, con proyección nacional mediante la aceptación y preferencia de todos nuestros clientes.

Visión Estratégica Propuesta

Posicionarnos como una empresa líder en el mercado de serigrafía, y así contribuir en el desarrollo de la industria nacional, con el fin de que nuestros productos sean reconocidos por su calidad, innovación y precio justo, teniendo presencia en todo el territorio Hondureño, logrando la aceptación y preferencia de los clientes.



Figura 22. Visión Propuesta y sus Tamices

Fuente: Elaboración Propia

VALORES CENTRALES

Al tener una conceptualización clara y abierta de los valores estratégicos, ayudará a la empresa a:

- Fijar las expectativas de la empresa y comunicarlas a los demás.
- Integrar al personal de la empresa para que trabaje con eficiencia.
- Establecer prioridades con un significado claro.

Es importante que una organización cuente con valores, ya que son el marco de comportamiento que debe tener el personal de la misma, el propósito para el cual fue creada, y su proyección en el futuro, es decir, la visión estratégica establecida. Estos valores deben reflejarse en las actividades que diariamente realizan los colaboradores de la organización, ya que si los valores no son puestos en práctica, se debe revisar la manera en que se puedan trabajar dichos valores, y así ponerlos en práctica, por ser parte elemental del compromiso e identidad de la misma. Por lo anteriormente expuesto, se proponen los siguientes valores para la Empresa Inversiones Lanza:

Valores Propuestos

Responsabilidad:

El valor de responsabilidad permite a las personas reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos. Una persona responsable es aquella que actúa conscientemente independientemente de la causa cometida, si es directa o indirecta sobre un hecho ocurrido. Asimismo, una persona responsable cumple con sus obligaciones y pone atención a todo lo que realiza, o las decisiones que toma. Cuando los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza, se comprometen con el valor de responsabilidad los clientes son atendidos de la mejor forma.

Respeto:

El valor del respeto es la esencia de las relaciones humanas, lo que significa que a través de este valor, se da un trato amable a las personas, y garantiza la transparencia de las mismas. Es un valor que permite a las personas a reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo así como sus derechos. Mediante este valor, los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza, reconocen su valor propio como individuos y los derechos de los demás y de la sociedad, por eso, aquella frase que dice: “No hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”.

Trabajo en Equipo:

Este es un valor que más influye en los colaboradores de forma positiva, ya que permite el compañerismo entre ellos, genera entusiasmo y satisfacción en las actividades diarias encomendadas dentro de la empresa. El trabajo en equipo es un valor que permite a las empresas obtener mejores resultados y un ambiente de armonía.

Con el trabajo en equipo se facilita la búsqueda conjunta de soluciones, y la superación de los obstáculos que se presentan dentro de la empresa, asimismo, este valor, exige equidad, autonomía, responsabilidad, respeto, diálogo, concertación, solidaridad, vocación de servicio y autodesarrollo.

Este valor permite a los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza, disponer de oportunidad para aportar conocimientos y experiencias adquiridas en el campo laboral, y enriquecerse con las ideas, opiniones, y maneras de ver las cosas por parte de las demás personas.

El trabajo en equipo es un valor muy importante, debido a que trae satisfacción a las personas, y enseña a respetar las ideas de los demás, y ayudar a nuestros compañeros de trabajo, si es que necesitan nuestra ayuda, así como para el cumplimiento de las metas establecidas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

Puntualidad:

El valor de la puntualidad es la que permite a los individuos cumplir con las obligaciones diarias a tiempo, es decir, estar a tiempo en una cita de trabajo, entrega de informes a tiempo, reuniones etc...

Este valor contribuye a dotar a las personas de carácter, orden y eficacia, ya que al desarrollar este valor nos encontramos en condiciones de llevar a cabo más actividades, desempeñar mejor el trabajo encomendado, y obtener confianza por parte de los Jefes. Debido a lo anterior, los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza, al desarrollar este valor, cumplen con sus asignaciones y logran la entrega de sus productos a sus clientes en el tiempo acordado, logrando así los elementos del principio de compromiso.



Figura 23. Valores Propuestos y sus Tamices

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14. Indicadores para Medir los Valores

VALORES	INDICADORES
Responsabilidad	1) Número de metas cumplidas por parte de los colaboradores de la empresa. 2) Número de colaboradores que son responsables por sus acciones.
Respeto	3) Porcentaje de colaboradores que sus ideas son escuchadas y puestas en práctica. 4) Disminución de los conflictos entre los colaboradores de la empresa.
Trabajo en Equipo	5) Número de personas que trabajan en equipo para llevar a cabo sus actividades diarias. 6) Número de colaboradores motivados.
Puntualidad	7) Cantidad de productos entregados a tiempo.

Fuente: Elaboración Propia

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son los resultados que se esperan del seguimiento de la estrategia implementada. Son el éxito de la empresa porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, y permiten a la coordinación o directivos de la empresa planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

A continuación se muestran los objetivos estratégicos propuestos:

- 1) Ofrecer un servicio personalizado y de calidad, a los clientes de la Empresa Inversiones Lanza, a través del establecimiento de sus salas de ventas.

Indicador de Medición:

- Número de clientes atendidos y satisfechos.

2) Incrementar las ventas, mediante el servicio de pedido en línea por la página web de la empresa.

Indicador de Medición:

- Número de usuarios que compraron a través de la página web.

3) Realizar actividades de Mercadeo y Publicidad, con el propósito de incrementar las ventas.

Indicador de Medición:

- Número de clientes nuevos.

4) Mejorar las Competencias de las Habilidades de los Directivos de la Empresa, y difundir las mismas a sus colaboradores. De igual manera motivar a sus colaboradores a que sean más productivos y se sientan motivados al desarrollar sus actividades diarias de forma eficiente y competitiva.

Indicador de Medición:

- Número de colaboradores capacitados y motivados.
- Número de directivos llevando a cabo las actividades que forman parte de las Competencias de las Habilidades Directivas o Gerenciales.

Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas son aquellas que permite a la Empresa Inversiones Lanza destacar o sobresalir ante otras empresas del mismo sector o mercado, y tener una posición competitiva y apoyar la estrategia genérica propuesta.

Debido a lo anterior, se proponen las siguientes ventajas competitivas:

- **Calidad del Producto:** Un producto es un objeto que puede ser adquirido, y que responde a una necesidad específica. Para que el producto que ofrece la empresa sea determinado de calidad depende de la conformidad y satisfacción del cliente, por lo que, se debe entonces, trabajar arduamente para lograr la preferencia del cliente. La Empresa Inversiones Lanza, realiza un control de calidad, mediante detalladas revisiones en sus productos, para que éstos no tengan defectos, contando también con materia prima de primer nivel traída del extranjero, dando a la empresa prestigio en la industria.
- **Calidad de Atención al Cliente:** Al contar con Asesores de Venta altamente calificados, con un alto conocimiento de los productos que ofrece la empresa, es decir, que a través de su asesoramiento demuestran a los clientes que no sólo le interesa que compren el producto, sino que se sienta bien al comprarlo, pues este suplir sus necesidades a través de un proceso de consultas y escenarios que mejor le convengan a dichos clientes, lo que permite brindar un excelente servicio a los mismos. La atención a los clientes, es a través de televentas, visitas a domicilio, y salas de ventas que la empresa está implementando como parte de su estrategia. Asimismo, es importante mencionar, que representa una ventaja competitiva porque después que se realiza el asesoramiento a los clientes y estos adquieren sus productos, se lleva a cabo una visita personal o especializada, con el fin de supervisar la calidad de atención a los mismos, en

pro de mejorar cada día y que los clientes expresen sus ideas o puntos de vista para estar acorde a sus necesidades (comentarios, sugerencias o quejas).

- **Tiempo de Entrega:** Este es un factor importante para lograr la confianza del cliente, si la empresa cumple con las fechas de entrega el cliente puede confiar en la empresa para cualquier necesidad futura, con la certeza que no perderá ni tiempo ni dinero, que hoy en día el primer factor, es el activo más valioso. Una empresa incumplida perjudica el tiempo de sus clientes ocasionando molestias, que pueden orientarlo a comprar a la competencia, por tal razón, para la Empresa Inversiones Lanza la puntualidad en sus entregas es una prioridad número uno, donde se está monitoreando con los encargados de cada proyecto, el tiempo de la elaboración de los productos versus la finalización, para así programar cada una de las entregas, convirtiéndose así en una ventaja competitiva, ya que en el rubro de serigrafía es muy común el incumplimiento de los tiempos de entrega sobre todo en pedidos de gran magnitud.
- **Página Web Interactiva:** Sin duda alguna, este es un complemento de mucha importancia para toda empresa que piensa en el progreso y futuro de la misma, el contar con una página web, es como tener una oficina o sucursal de la empresa abierta las 24 horas al día, todos los días del año, ofreciendo información importante a los clientes que ya forman parte de la empresa y a los potenciales. Es por esta razón, que a través de este sitio web, la Empresa Inversiones Lanza pretende dar a conocer sus productos y desarrollar una plataforma única, donde los clientes puedan realizar sus pedidos desde la página web, sin importar el lugar del país donde se encuentren, por lo cual, se agrega al sitio web con que ya cuenta la empresa, la opción de pedidos en línea, donde los diferentes clientes pueden hacer cómodamente las solicitudes de sus productos, obteniendo una ventaja competitiva. Asimismo, se establece una sección de quejas o comentarios con el fin de mejorar cada día y ofrecer un servicio y producto de calidad.
- **Publicidad en Redes Sociales:** La falta de conocimiento del uso de las redes sociales en muchas empresas provoca que no utilicen la red para conseguir una

ventaja competitiva, tomando en cuenta que los contactos que se obtienen son al final un gran número de clientes potenciales. La Empresa Inversiones Lanza es la primera empresa en el sector de serigrafía, que contará con publicidad promocional en redes sociales, y una cuenta en facebook donde se publiquen fotos de los productos, blogs promocionales, foros para saber opiniones, encuestas, audio, multimedia de publicidad y promociones especiales.

- **Ubicación Estratégica:** Para las empresas es muy importante el estar ubicado estratégicamente, por lo que, el taller de producción de la empresa Inversiones Lanza se encuentra ubicado en un punto ideal, pues se encuentra cerca de los principales Bulevares donde los clientes principales como bancos tienen sus agencias principales, y es donde se realiza la entrega de los pedidos, también tienen acceso directo a las diferentes terminales de buses inter-urbanos en Comayagüela, para los envíos de pedidos a diferentes zonas del país.
- **Sala de Ventas:** La Empresa Inversiones Lanza contará con una sala de ventas donde se muestren los productos que ofrece, y sobre todo, se creará una cercanía con el cliente, esto es claramente una ventaja competitiva para la empresa pues dentro del sector de serigrafía, es la única empresa que contará con esta distinción. A través de estas salas de ventas se pretende dar un servicio personalizado a cada uno de sus clientes, donde puedan llevar a cabo sus pedidos, reclamos o cambios de productos, entre otros, con el fin de diferenciarse de las demás empresas del rubro de serigrafía.
- **Proveedores de Materia Prima:** Una de las ventajas significativas para la empresa es ser proveedores de algunas materias primas como la lona, en comparación a otras empresas del rubro de serigrafía (que compran las materias primas a través de intermediarios), debido a que estas son compradas y traídas del extranjero, lo que hace que la empresa cuente con costos más bajos al no utilizar intermediarios, invirtiendo así más presupuesto en la calidad del producto.

Estrategia Genérica Propuesta

Como resultado de los datos obtenidos del estudio del sector por medio del modelo de Porter, y de las reuniones sostenidas con los directivos de la Empresa Inversiones Lanza, se concluyó que para que esta empresa obtenga ventajas competitivas en este modelo de gestión propuesto, es importante el desarrollo de una estrategia de Mejores Costos o Híbrida, la cual consiste en una combinación de una estrategia de liderazgo en bajos costos y diferenciación, debido a que se encuentra enfocada en la calidad del producto y servicio de atención al cliente, así como en el establecimiento de una sala de ventas, donde se muestren cada uno de los productos que ofrece dicha empresa, y la atención personalizada para sus clientes, donde puedan llevar a cabo sus pedidos y reclamos, con el fin de diferenciarse de las demás empresas del rubro de serigrafía.

De igual manera, mediante esta estrategia los clientes tendrán acceso a realizar sus pedidos de forma directa a través de la página web interactiva, e informarse de las promociones que brinda la empresa por medio de las redes sociales. Adicionalmente, es una estrategia de liderazgo en bajos costos porque se convierten en proveedores de sus propios insumos o materias primas para la elaboración de sus productos, sin ningún tipo de intermediario, lo que les permite producir con bajos costos e incrementar su calidad.

Se propone este tipo de estrategia, ya que permite a la Empresa Inversiones Lanza atender a su nicho de mercado, de una mejor forma que su competencia.

Asimismo, para llevar a cabo la estrategia es de suma importancia que los colaboradores y directivos de la Empresa Inversiones Lanza se comprometan con los principios o elementos claves de una buena estrategia como son: La Misión, Visión, Valores Centrales y Objetivos Estratégicos.

6.3 LIDERAZGO EMPRESARIAL

En base a los resultados obtenidos en el análisis de la Cultura Organizacional y las Competencias Directivas, y con el fin de apoyar la estrategia de la Empresa Inversiones Lanza, es importante tomar en cuenta dos elementos fundamentales como son: El Liderazgo Empresarial y la Cultura Corporativa, donde el primer elemento, consiste en lograr algo a través de otras personas, en ser capaces de movilizar ideas y valores que llenen de energía a otras personas, así como impulsar iniciativas estratégicas y alcanzar niveles superiores de excelencia operativa, y el segundo elemento es el carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y su personalidad, delineada por sus valores fundamentales, ideas, principios comerciales, tradiciones, conductas arraigadas, prácticas de trabajo y estilos de operar.

El liderazgo que se ha definido para el modelo de gestión propuesto del Siglo XXI, es el transformacional, ya que a través de la aplicación de este liderazgo por parte de los directivos los Señores Johnny Lanza, Carlos Lanza y la Señora Carmen Hernández (Líderes Transformacionales), se obtendrán los siguientes beneficios:

- Compartir la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, donde estos líderes transformacionales llevan a todos los colaboradores de la misma, a desarrollar sus talentos y capacidades para tener una identidad y aspiración en común.
- Fomentar el trabajo en equipo, que este es una actitud muy importante para transformar a la empresa, a través de la unión de las aportaciones de todas las inteligencias de los miembros que conforman el grupo, y con esto, enfrentar de manera conjunta los nuevos retos y desafíos para así obtener ventajas competitivas.
- Impulsar la estrategia propuesta para la empresa y los cambios a realizar dentro de la misma, mediante la atención de cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, otorgándoles responsabilidades diferentes, propiciando y estimulando la innovación y creatividad de los mismos.

- Proporcionar la información necesaria a sus colaboradores cuando estos lo soliciten, dando confianza a cada uno de ellos.

Para este tipo de liderazgo transformacional, los Señores Johnny Lanza, Carlos Lanza y Carmen Hernández, deben tomar en cuenta las siguientes actitudes:

- Reconocer los esfuerzos de sus colaboradores en torno a la mejora continua, asimismo, desarrollar una habilidad para explorar y premiar las conductas de sus colaboradores.
- Contar con sensibilidad para tratar a los demás, reconociendo en sus colaboradores su dignidad personal.
- Vivir una cultura de innovación y flexibilidad, aceptando las ideas que rompen con esquemas comúnmente aceptados, y aceptar ideas creativas para la solución de problemas.
- Ser visionarios y contar con la habilidad de anticiparse a los cambios dentro de la empresa.
- Confiar en su gente o colaboradores en el desarrollo de sus actividades diarias.

Derivado de lo anterior, para llevar a la práctica este liderazgo transformacional, los Señores Johnny Lanza, Carlos Lanza y Carmen Hernández, deben llevar a cabo las siguientes acciones o prácticas gerenciales:

- Tratar a sus colaboradores con dignidad y respeto, como por ejemplo: Ofrecer programas de capacitaciones como parte de su desarrollo profesional, incentivar la promoción de cargos cuando un empleado ha resultado eficiente en sus labores cotidianas, entre otros.
- Animar a los colaboradores a usar su iniciativa y creatividad al momento de realizar sus labores, ya que el truco del liderazgo consiste en mantener viva la sensación de urgencia en el negocio para que la gente tome como necesidades importantes el cambio y la innovación.

- Hacer campeones a los colaboradores que entregan resultados ganadores, es decir que se debe fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de todas las áreas de la empresa, y no incitar a que los colaboradores traten de superarse unos a otros. Los mejores campeones y agentes de cambio son persistentes, competitivos, tenaces, comprometidos y fanáticos de ver que su idea triunfa, ya que es importante tomar en cuenta que aunque proponen ideas que no tienen éxito, que estas no sean castigadas ni dejadas de lado, sino alentadas para que vuelvan a intentarlo.
- Llevar a cabo técnicas de motivación que inspiren a sus colaboradores a practicar lluvias de ideas, y que a través de su imaginación propongan propuestas para mejorar la manera de hacer las cosas en el trabajo, lo que permite a los colaboradores tener autonomía suficiente para actuar, sobresalir y contribuir al logro de buenos resultados y al logro de la excelencia operativa.

Los directivos o líderes transformacionales mencionados anteriormente, deben entender que tratar bien a los colaboradores, aumenta el trabajo en equipo, sube la moral, acrecienta la lealtad, e incrementa la dedicación de dichos colaboradores, a aportar ideas en el desarrollo de sus actividades diarias.

Asimismo, para llevar a cabo un cambio positivo en la Empresa Inversiones Lanza es importante que estos señores ya no se den el lujo de mantener el *status quo*; sino que deben preocuparse de hacer las cosas bien, y también de hacer las cosas correctas, manteniendo el sistema estable, además de liderar el cambio y el mejoramiento, mantener el desempeño actual, además de crear algo nuevo y concentrarse en el equilibrio y el control. La dirección y el liderazgo eficaz son en gran medida inseparables, las habilidades que se requieren para el primero, también se requieren para el segundo.

Los directivos Lanza y Hernández, deben tomar en cuenta 5 habilidades fundamentales de dirección para liderar un cambio positivo, tal como se menciona a continuación:

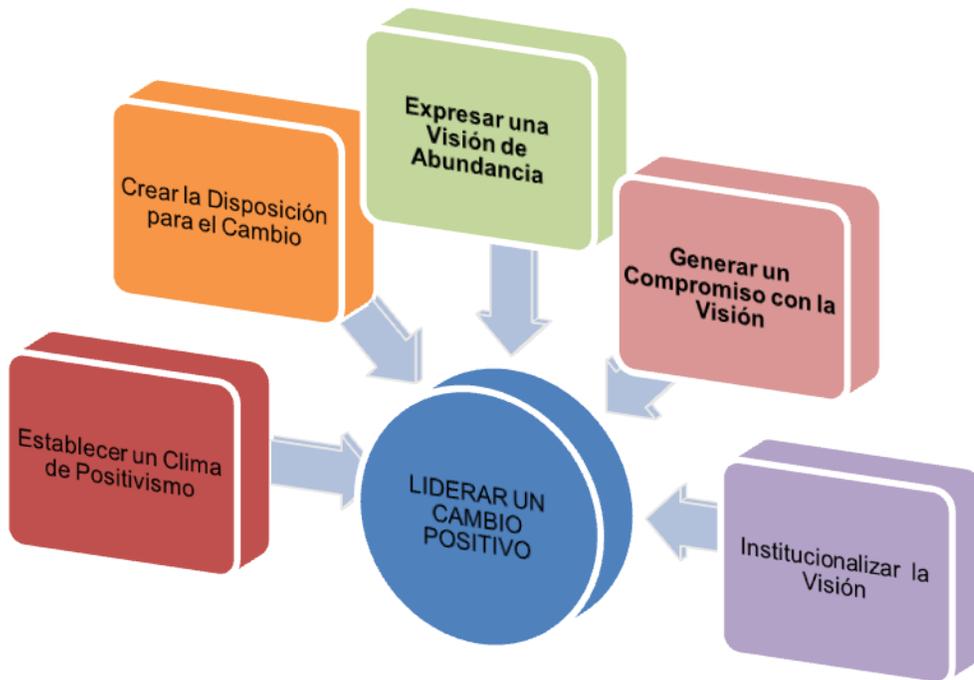


Figura 24. Liderar un Cambio Positivo

Fuente: Elaboración Propia

Establecer un Clima de Positividad

Los directivos Lanza y Hernández, deben identificar dentro de sus colaboradores personas que infundan energía positiva y colocarlos en posiciones que los demás puedan interactuar entre ellos, así como recompensar a quienes infundan energía positiva, a través de la entrega de reconocimientos simbólicos como son: Diplomas, tarjetas de felicitaciones por parte de estos directivos, así como pequeños detalles. En cuanto al clima de compasión, perdón y gratitud, estos señores deben expresar gratitud en forma notable a sus colaboradores hasta por las pequeñas acciones que éstos realicen, por medio de algunas frases: Bien hecho, buena actitud, entre otras, lo cual significa que no deben enfocarse en las debilidades de sus colaboradores, sino más bien en sus fortalezas.

Crear la Disposición para el Cambio

Para fomentar esta habilidad sobre la creación de la disposición para el cambio, los directivos Lanza y Hernández, deben efectuar eventos simbólicos dentro de la empresa, como por ejemplo: Reunir a sus colaboradores al final del año y que elaboren un listado de los logros obtenidos y los que esperan lograr, que lo socialicen con sus compañeros, con el fin de motivarlos a que establezcan acciones positivas para su cumplimiento. De igual manera, deben utilizar un nuevo lenguaje, es decir, que las palabras pesimistas reemplacen a las optimistas, como por ejemplo: Cuando un colaborador exprese que algo no se puede hacer, estos Señores deben expresar lenguajes positivos, es decir, que lo que se pretende llevar a cabo ya fue realizado anteriormente, por lo que, se debe buscar otra alternativa de solución.

Expresar una Visión de Abundancia

Consiste en que los directivos Lanza y Hernández, deben mostrar entusiasmo y pasión personal por la visión estratégica establecida dentro de la Empresa Inversiones Lanza, asimismo, crear o establecer una simbología que los identifique, con el fin de que sus colaboradores se sientan parte de esa visión.

Generar un Compromiso con la Visión

Para generar un compromiso con la visión, es importante que los directivos Lanza y Hernández, comuniquen la visión propuesta en la sección del principio de compromiso e identidad de este documento, siempre que tengan la oportunidad de hacerlo. Existen diversas formas o métodos de comunicar la visión, para lo cual se recomienda incorporar la misma, dentro de boletines informativos, mencionarla en celebraciones y ceremonias de la empresa, así como en las interacciones diarias con sus colaboradores.

Institucionalizar la Visión

Finalmente, los directivos Lanza y Hernández, tienen que ayudar a los colaboradores de la organización a liderar ellos mismos un cambio positivo, proporcionándoles oportunidades de capacitación y desarrollo en este tema, para que los demás se conviertan en líderes de este cambio positivo.

Asimismo, se propone que estos directivos, lleven a cabo una serie de acciones para cambiar la cultura de esta empresa:

- Socializar los valores con sus colaboradores, y explicarles como éstos valores se relacionan con sus puestos de trabajo, así como demostrar con sus acciones o ejemplo, que están poniendo en práctica dichos valores, es decir que hacen lo que dicen. Esto mismo aplica para los demás elementos claves del principio de compromiso e identidad.
- En las reuniones de trabajo con sus colaboradores deben hacer recordatorios sobre los elementos claves del principio de compromiso e identidad.
- Premiaciones simbólicas a los colaboradores que están poniendo en práctica la cultura de la empresa.
- Motivar a los colaboradores a realizar sus actividades operativas en función de la cultura de la empresa.
- Para promover la cultura de la Empresa Inversiones Lanza, también es importante que los directivos mencionados anteriormente, fomenten el siguiente credo: “Los colaboradores que trabajan con nosotros son personas responsables, quienes deben ser considerados como un individuo, respetar su dignidad y reconocer su mérito”.

6.4 COMPETENCIAS GERENCIALES

Con el fin de fomentar el trabajo en equipo y la motivación a los demás, dentro de la Empresa Inversiones Lanza, y dar respuesta a los resultados obtenidos en el capítulo IV de este documento, asimismo, por considerarse competencias de las habilidades directivas muy importantes, a continuación se muestra en qué consisten estas habilidades, y el plan de acción a llevar a cabo por los directivos Lanza y Hernández.

6.4.1 TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto o fin, el equipo responde al resultado final obtenido y no de forma independiente por cada uno de los miembros que lo conforman. Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados.

El trabajo en equipo consiste en la capacidad para participar y colaborar activamente en las tareas del equipo asumiendo los objetivos, y orientando sus actuaciones hacia el logro de los mismos, a través de la cual se logra la eficacia y la eficiencia en el trabajo.

Para llevar a cabo un adecuado trabajo en equipo, es necesario que sus colaboradores estén conscientes que esta habilidad exige responsabilidad y confianza en cada uno de sus miembros, y que los equipos de trabajo deben estar integrados por gente creativa, disciplinada, y que persigan las mismas metas. Cabe resaltar, que todos los miembros del equipo puedan participar en el proceso de la toma de decisiones.

Las habilidades de trabajo en equipo se mencionan a continuación:

- Producir una acción coordinada
- Construir confianza
- Escuchar a otros
- Lidiar con la diversidad y opiniones distintas

Los directivos Lanza y Hernández, al desarrollar la habilidad de trabajar en equipo, logran enfrentar los retos que se les presenten, ya que cuentan con el apoyo de un grupo aprovechando los talentos de cada uno de los miembros del equipo. Es importante mencionar, que los directivos deben tener en cuenta que el trabajo en equipo es vital para la empresa, ya que esto les permite realizar mejor sus funciones encomendadas, obtener resultados efectivos y tomar decisiones acertadas, debido a los diferentes escenarios o puntos de vista que tienen los miembros del equipo, enriqueciendo la visión y brindando una perspectiva más amplia de las tareas a realizar.

Aplicando estos conceptos se propone que los directivos Lanza y Hernández realicen las siguientes acciones con sus colaboradores, para fomentar el trabajo en equipo:

Antes de iniciar a trabajar en equipo dentro de la organización, es importante que se difundan, a través de la elaboración de boletines y murales informativos, los siguientes consejos básicos para fomentar el trabajo en equipo con los colaboradores de la empresa y así que se conviertan en equipos exitosos.

Tabla 15. Consejos para Fomentar el Trabajo en Equipo

CONSEJOS BÁSICOS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO
• Comunicar de manera abierta y escuchar a los demás.
• Respetar, tener confianza y apoyarse unos a otros en las tareas asignadas.
• Afrontar las disputas, desacuerdos y problemas presentados de manera constructiva.
• Buscar el consenso, resolver diferencias y lograr acuerdos.
• Solicitar información y opiniones entre los miembros del equipo.
• Cerrar las discusiones del equipo, llevando a cabo un resumen de los acuerdos principales de los miembros que lo conforman.
• Alentar la participación equitativa y solicitar y compartir ideas.
• Evitar que las conversaciones que se sostienen se vayan por la tangente.
• Tratar de motivar o involucrar a las personas que son introvertidas dentro del equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Se propone que la Empresa Inversiones Lanza, lleve a cabo una serie de estrategias para fomentar el trabajo en equipo, a través de la dirección de los Señores Lanza y la Señora Hernández:

- **Entregar toda la Información:** Esto consiste en brindar a los colaboradores toda la información requerida para llevar a cabo una tarea asignada, lo que significa que se debe indicar con quien hablar para obtener dicha información, la cual debe ser fidedigna.
- **Creación de un Clima de Trabajo Agradable:** El lugar donde se realicen las tareas de equipo debe ser agradable o cómodo, sin interferencias, es decir en condiciones e instalaciones óptimas, asimismo, que los líderes o directivos reconozcan los avances en las tareas que realizan sus colaboradores, expresando su satisfacción a través de frases como las siguientes: “Ese es un buen trabajo”, “Hemos avanzado más de lo que esperábamos”.
- **Definir Claramente los Tiempos para lograr las Tareas Asignadas a los Miembros del Equipo:** Esto consiste en que los directivos deben asignar o definir claramente los plazos de entrega de cada tarea asignada, y realizar recordatorios antes del vencimiento del mismo, a todos los miembros del equipo y que todos estén de acuerdo con las fechas de entrega.
- **Difundir y Aplicar el Trébol del Trabajo en Equipo:** Este trébol consiste en 4 elementos muy importantes como son: Confianza, Comunicación, Cohesión y Colaboración, son los pilares para establecer un trabajo en equipo real y efectivo. Si falta uno de estos elementos interdependientes, se incide negativamente en los beneficios que se pueden tener del trabajo en equipo.

Tabla 16. Pilares del Trébol del Trabajo en Equipo

(Comportamientos)	
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza: 	<p>Expresar lo que se piensa dentro del equipo de trabajo, compartir información a los demás miembros del equipo para ayudarlos en su trabajo, hablar en términos positivos sobre el equipo de trabajo, afrontar los problemas que surjan con algún miembro del equipo, solicitar ideas y opiniones de los demás miembros del equipo y valorar las ideas y experiencias de los demás.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: 	<p>Escuchar activamente, y hacer preguntas cuando no se comprende, aceptar las decisiones adoptadas por la mayoría de los miembros del equipo, mostrar interés y responder a las preguntas de los demás.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión: 	<p>Actuar según los principios y valores de los miembros del equipo, defender la imagen del equipo ante terceros fuera de la organización, ante situaciones de conflicto buscar soluciones integradoras, expresar sentimiento de grupo y apoyar las decisiones tomadas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración 	<p>Expresar expectativas positivas de los miembros del equipo, compartir con el grupo la información importante y útil, demostrar respeto por las aportaciones de los demás miembros del equipo, cumplir los compromisos asumidos como miembro de un grupo de trabajo y animar y capacitar a los demás miembros del equipo para realizar una actividad.</p>

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera, para que dentro de la Empresa Inversiones Lanza se conformen grupos efectivos o de alto desempeño en las distintas áreas de la organización, es importante que los directivos Jhony Lanza, Carlos Lanza y Carmen Hernández, desarrollen las siguientes actividades:

- **Formación de Equipos de Círculos de Calidad:** Consiste en llevar a cabo reuniones semanales (1 vez por semana), entre los colaboradores de la empresa, con el fin de que se aborden situaciones o problemas que se están enfrentando dentro de los equipos de trabajo, y buscar entre ellos mismos, las posibles soluciones. Una vez finalizados estos círculos de calidad, los miembros presentan sus propuestas a los directivos, quienes analizan las diferentes opciones o soluciones a los problemas para su aplicación.
- **Análisis de las Tareas del Equipo:** Este análisis es muy útil para la conformación de los equipos de trabajo en las distintas áreas de la empresa, ya que se desarrolla con el fin de que todos los colaboradores que forman parte del equipo, dediquen tiempo para pensar, y se eleve la moral colectiva y la productividad de cada uno de ellos. A continuación se presentan los pasos que se deben seguir para dicho análisis:
 - ✓ Formularse preguntas fundamentales entre los miembros del grupo: ¿Qué tratamos de conseguir? ¿Qué es lo importante y que es lo secundario para desarrollar las tareas asignadas? ¿Qué se puede simplificar o racionalizar? Todas las respuestas que se generen de estas preguntas deben ser conocidas por los colaboradores que forman parte del equipo.
 - ✓ Solicitar a los colaboradores o miembros del equipo que cada uno de ellos enumeren las tareas que le fueron asignadas, y que son parte de su trabajo diario.
 - ✓ Posteriormente, es importante que se combinen todas las listas individuales, con el fin de preparar una lista global de tareas, para que todos estén enterados de lo que realiza cada quien, con el propósito de que se eliminen las tareas repetitivas, y que no son útiles para la empresa.

- ✓ Se debe establecer una lista de registros para cada semana, por lo que, se requiere la cooperación de los colaboradores del grupo, donde los directivos de la empresa deben participar activamente para lograr el objetivo, el cual es descubrir y remediar problemas que se presenten y no culpar a nadie.

Adicionalmente, los directivos también deben tomar en cuenta una serie de acciones para desarrollar equipos efectivos:

- ✓ Definir las metas que se esperan dentro de los miembros del equipo para lo cual deben fomentar que los miembros de los equipos se hagan una serie de preguntas tales como ¿Qué espera la compañía de mí y del equipo?, ¿Qué esperas de tu trabajo y de los demás colaboradores del equipo?, ¿Porqué se quieren crear los equipos de trabajo?, ¿Qué motiva a los colaboradores del equipo a participar en los proyectos asignados?, estas preguntas son importantes para llevar a cabo un plan de trabajo y así realizar las tareas asignadas, y dar cumplimiento a las metas establecidas dentro de la empresa.
- ✓ Deben buscar integrar en los equipos de trabajo a las personas correctas, según las tareas que se requieren, es decir, que se deben conocer las habilidades profesionales y características personales que debe tener cada miembro del equipo, así como definir el perfil para cada posición, y asegurarse de que los elegidos cuenten con un espíritu de colaboración y disfruten del trabajo en equipo.
- ✓ Planificar mediante el diseño de un plan de trabajo dentro de la Empresa Inversiones Lanza, donde se establezcan los objetivos comunes para los cuales se conforman los equipos de trabajo, definir los roles que desempeñan los colaboradores del equipo, establecer una serie de reglas, así como el establecimiento de fechas de las reuniones futuras.
- ✓ Expresar a los colaboradores con claridad, lo que se pretende con la conformación de los equipos de trabajo.

- ✓ Formar personas que reúnan características de liderazgo para que puedan tomar la iniciativa y apoyar en la realización de las tareas.
- ✓ Delegar y dar poder de decisión a los miembros o colaboradores de los equipos de trabajos, a través de la realización de reuniones periódicas ya sea semanales, quincenales o mensuales, según se requiera dentro de la empresa, y facilitarles a cada uno de los miembros que expresen sus ideas y se responsabilicen de las tareas y de los resultados de los proyectos asignados.
- ✓ Reconocer los logros personales y grupales de los miembros o colaboradores del equipo, brindándoles palabras de felicitaciones y motivación, o en consecuencia, un abrazo o apretón de manos, ya que son acciones que son valoradas por los colaboradores de la empresa, que practican el trabajo en equipo.

6.4.2 MOTIVACIÓN A LOS DEMÁS

Según los resultados mostrados en el capítulo IV de este documento, se ha constatado que la Empresa Inversiones Lanza no cuenta con un plan de motivación para sus colaboradores.

Considerando que los incentivos que actualmente proporciona la empresa a los colaboradores no son suficientes, se presenta una propuesta que permita que el recurso humano se sienta motivado hacia el desarrollo de su trabajo, esto trae como consecuencia que se genere experiencia en el desarrollo de la tareas encomendadas a sus colaboradores, influyendo en la fidelidad del empleado, aumento de la producción o un crecimiento constante de ella.

Un incentivo puede ser cualquier cosa que atraiga la atención del colaborador y lo estimule a actuar. Los incentivos no solamente deben enfocarse en la parte monetaria, aunque estos sean los principales, sino que también existen factores no relacionados con el dinero, que también pueden atraer la atención del colaborador, por ejemplo: Un colaborador que tiene muchos deseos de afiliarse puede responder rápidamente a las

tareas asignadas que le proporcionen la oportunidad de relacionarse con otros. El reconocimiento también es un motivador muy importante, un colaborador con un alto nivel de poder puede responder rápidamente a una oportunidad donde se obtenga liderazgo y responsabilidad, por lo cual, las empresas deben mantener un balance entre los incentivos financieros y no financieros (Harris, 1995)

La propuesta para la Empresa Inversiones Lanza se desarrolla en dos estrategias, una de formación, a través de capacitaciones que se imparten como seminarios y cursos libres. La segunda estrategia es por medio de incentivos, se establecen incentivos financieros y no financieros, esta es de mucha importancia pues se busca suplir las necesidades personales del empleado y proporcionarle ayuda en el desempeño de su trabajo.

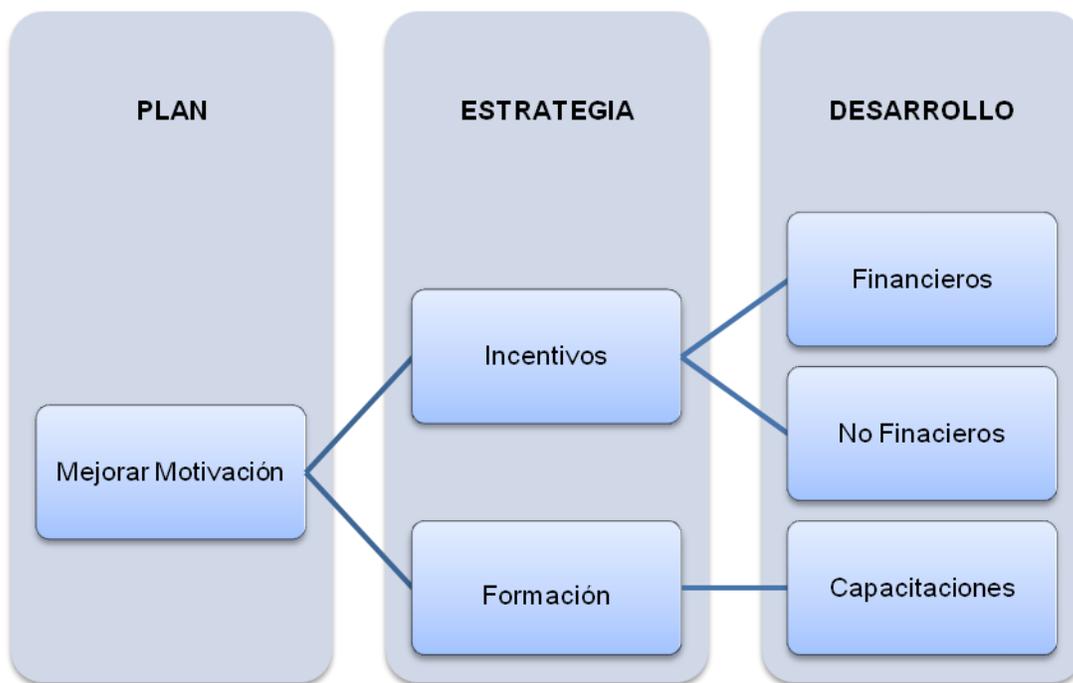


Figura 25. Esquema de Plan de Motivación Propuesto

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.1 Formación

Con esto se busca crear un vínculo entre los trabajadores y la empresa, por medio de la participación de éstos en programas formativos que sean mutuamente beneficiosos. Al proporcionar la oportunidad de mejorar en el adiestramiento operativo, no solo va a tener medios para ascender dentro de la empresa, sino para incrementar sus condiciones de vida, y así fortalecer los lazos que unen al colaborador con la empresa.

La oportunidad de formación se cumple por medio de la capacitación, o en este caso seminarios, para lograr en los colaboradores una actitud positiva hacia el trabajo y la empresa, los seminarios sugeridos son:

- **Seminario de Relaciones Humanas:** Con este seminario se busca que el colaborador pueda reconocer lo importante que es su relación con los demás compañeros, logrando crear valores como respeto, honestidad y cortesía.
- **Seminario de Trabajo en Equipo:** Se pretende lograr que el colaborador se integre a su grupo de trabajo para lograr las metas colectivas de cada departamento.
- **Seminario de Motivación:** Con esto se busca mejorar la motivación del colaborador en relación a su trabajo y a la empresa, volviéndolo responsable, y a la vez proveerle de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado.

Otra forma de capacitación, es por medio de cursos libres que permitan a las personas desarrollarse tanto intelectualmente como en lo personal, en esta parte se extenderán dichos cursos a los familiares de los colaboradores, favoreciendo la identificación de cada uno de ellos con la empresa. Se sugieren dos cursos libres, que son básicos para optar a un puesto superior logrando mejorar los niveles de automotivación, los cuales se detallan a continuación:

- **Curso de Alfabetización:** Para desarrollar la alfabetización y educación básica de adultos, logrando una mejor integración en el entorno personal, social e intelectual en el ámbito laboral.
- **Curso de Computación:** Se pretende impartir cursos básicos de Excel y Word, con el objetivo de que el colaborador adquiera conocimientos de computación que lo motiven a superarse intelectualmente y lo incentiven a un progreso personal.

6.4.2.2 Incentivos

Estos incentivos pretenden mejorar la motivación de los colaboradores por medio de estímulos, tanto financieros como no financieros, que favorezcan la identificación de ellos con la empresa.

Incentivos no Financieros

Con el objetivo de crear un entorno agradable para el colaborador, por medio de reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir parte importante de la empresa, proporcionándole incentivos encaminados a su superación y beneficio personal, se proponen incentivos que causan satisfacción; tales como:

- **Promoción Interna y Reconocimiento:** Se propone promocionar al colaborador sobresaliente y esmerado a nuevas oportunidades de superación en la empresa, también se propone llevar a cabo premiaciones públicas de los colaboradores dándoles estatus de empleados del mes, medido en base a logro de metas y cumplimientos de deberes, de esta manera, el colaborador sentirá que su progreso, esfuerzo y desarrollo han sido reconocidos y recompensados por la empresa.
- **Rotación de Puestos:** Con el objetivo de que los colaboradores adquieran experiencia en varios puestos, y la empresa cuente con el personal capacitado para desempeñar diferentes puestos de trabajo, se propone la rotación de

puesto, que beneficia al colaborador, brindándole la oportunidad de ampliar sus conocimientos, y a la vez demostrar su capacidad para ser promovido a otro puesto dentro de la empresa.

- **Adiestramiento y Capacitación:** Considerando lo importante que es el logro de los objetivos de la empresa como del colaborador, se propone que el personal reciba la capacitación necesaria para lograr un buen desempeño en el trabajo que le ha sido asignado, logrando que este conozca su puesto de trabajo y lo realice de manera eficiente.

Incentivos Financieros

Se pretende motivar al colaborador a trabajar en el desempeño de sus labores a corto plazo, logrando así, más producción y un colaborador satisfecho por la retribución recibida. Debido a lo anterior, se propone un cambio salarial, tomando en cuenta que esto produce un impacto financiero en la planilla de los colaboradores de la Empresa Inversiones Lanza, pero a la vez, el beneficio de otorgar un salario justo y conforme a los sueldos del mercado laboral.

La propuesta de incentivos financieros es la siguiente:

Tabla 17. Propuesta Salarial

Actual	
Dirigido a:	Total Pago Mensual
Operario	5,710.00
Supervisor	7,400.00
Personal Administrativo	6,250.00
Propuesta	
Dirigido a:	Total Pago Mensual
Operario	6,580.00
Supervisor	7,815.00
Personal Administrativo	6,580.00

Fuente: Elaboración Propia

Para llevar a cabo esta propuesta salarial, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Actualmente los Operarios reciben un sueldo promedio mensual de Lps. 5,710.00 cantidad menor al establecido en la ley del salario mínimo, la cual indica que las empresas de esta industria con un número de colaboradores entre 11 y 50, deben pagar un salario de Lps. 6,580.00. Asimismo, los Supervisores reciben un sueldo mensual fijo de Lps.7,400.00 y el Personal Administrativo un sueldo de Lps.6,250.00.
- El ajuste del salario de los Operarios, al final de mes el colaborador percibirá un sueldo promedio de Lps. 6,580.00, lo que representa un aumento de Lps. 870.00 aproximadamente, y así cumplir con la ley del salario mínimo.
- El ajuste salarial del Personal de Supervisión (Control de Calidad) se hace en base a un incremento del 5.6%, el cual se encuentra indicado en la misma ley, para las empresas de este rubro con cantidad de colaboradores entre 11 y 50, resultando un aumento de Lps. 415.00.
- Para el Personal administrativo se hace un ajuste de Lps. 330.00, quedando un sueldo mensual de Lps. 6,580.00 para cumplir la ley del salario mínimo.

Tabla 18. Cuadro Comparativo de Salarios

PAGO ACTUAL		PROPUESTA	
Empleado	Salarios	Empleado	Salarios
Operarios	L. 177,010.00	Operarios	L. 203,980.00
Personal Administrativo y de Ventas	L. 68,750.00	Personal Administrativo	L. 72,380.00
Supervisores	L. 22,200.00	Supervisores	L. 23,445.00
Total Salarios	L. 267,960.00	Total Salarios	L. 299,805.00

Fuente: Elaboración Propia

Impacto Financiero

A continuación se muestra una tabla resumen con el impacto financiero que tendrá la Empresa Inversiones Lanza al aplicar esta propuesta, mostrando un incremento mensual de Lps. 31,845.00.

Tabla 19. Impacto Financiero de la Propuesta Salarial

IMPACTO FINANCIERO SALARIAL			
Cargo de los Colaboradores	Aumento	No. de Empleados	Total
Operarios	L. 870.00	31	L. 26,970.00
Personal Administrativo y de Ventas	L. 330.00	11	L. 3,630.00
Supervisores	L. 415.00	3	L. 1,245.00
Total			L. 31,845.00

Fuente: Elaboración Propia

6.5 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa debe adaptar su estructura organizacional a los cambios que la estrategia le exige, cabe señalar, que para desarrollar o proponer una estructura organizacional es necesario tener en cuenta algunos aspectos importantes:

- Ser coherente con las estrategias planeadas.
- Representar la forma en que la organización hace sus actividades.
- Ser consecuente con la misión y visión de la empresa.
- Promover una adecuada Cultura Organizacional, para conseguir un nivel adecuado de motivación del personal que se traduce en realizar y ejecutar acciones que apoyen la estrategia general de la empresa.

Debido a lo anteriormente expuesto, se propone una estructura organizacional por proyectos para la Empresa Inversiones Lanza, donde los integrantes del equipo del proyecto trabajan con dedicación exclusiva al proyecto, y se encuentran ubicados en un mismo lugar, y los directores del mismo cuentan con una gran independencia y autoridad.

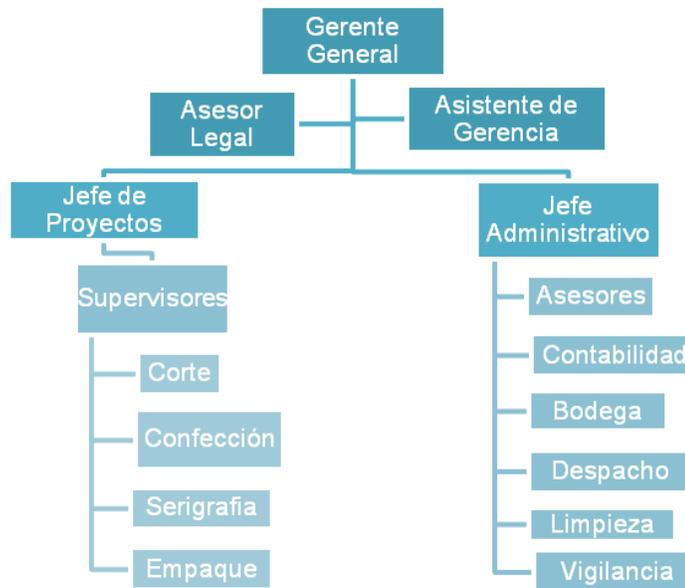


Figura 26. Estructura Organizacional Propuesta

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta para la Empresa Inversiones Lanza es una estructura por proyectos. En este modelo gran parte de los integrantes del equipo del proyecto trabajan con dedicación exclusiva al proyecto, también se encuentran ubicados en el mismo lugar, los recursos de la organización en su mayoría están involucrados en el trabajo del proyecto, y el jefe de proyectos cuenta con una gran independencia y autoridad.

Este tipo de modelo organizacional se adapta bien a la empresa, pues sortea los retos que enfrentan las diferentes estructuras organizacionales para alcanzar el éxito, como son, (Johnson, Sholes, 2005):

Control: Para superar este reto la empresa no debe desarrollar un control estricto ni rígido sino que debe dar autonomía y libertad a sus colaboradores para la solución de problemas y toma de decisiones.

Cambio: La capacidad de superar este reto debe ser alta, tomando en cuenta los niveles de incertidumbre en el entorno empresarial, por lo cual, la empresa debe tener la habilidad para organizarse disponiendo de un modelo flexible.

Conocimientos: Para una empresa estructurada por proyectos, la capacidad media es la necesaria para superar este reto, en cuanto a la Empresa Inversiones Lanza, debe fomentar y animar a la gente a compartir sus conocimientos como ingrediente fundamental del logro estratégico.

Globalización: La empresa debe contar con un tipo de capacidad media para poder superar este reto, en el caso de Inversiones Lanza el factor de globalización afecta en forma mínima, ya que el sector de serigrafía, no cuenta con empresas multinacionales, sino que es un sector ocupado por pequeñas y medianas empresas de ámbito local.

Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de los integrantes de la empresa, al estar mejor organizados se logra un mejor aprovechamiento de los recursos, haciendo a la empresa más eficiente y adaptable a su estrategia, por lo cual, se propone una estructura por proyectos para la Empresa Inversiones Lanza, ya que cada pedido de los clientes se convierte en un proyecto diferente.

Los beneficios que obtiene la Empresa Inversiones Lanza al contar con un área de proyectos, significa que ésta obtenga ventajas en un menor grado de control de la administración, respuestas rápidas y flexibles en ambientes variables, mayor preocupación por las necesidades de los clientes, ya que si un proyecto se retrasa debido a factores no controlables, las personas asignadas al proyecto podrán reasignarse a otro de forma temporal.

La función del Jefe Administrativo que depende directamente del Gerente General, es velar por la armonía de las funciones administrativas de la empresa, además de supervisar, generar informes de cumplimiento de metas, emitir y revisar toda la información del proceso administrativo de la empresa, por tal razón, dentro de la propuesta de la nueva estructura organizacional de la empresa, se traslada el puesto de bodega, despacho y asesores de ventas que están relacionados con la parte administrativa de la empresa, a que estos reporten y dependan directamente de esta jefatura.

6.6 PRESUPUESTO

A continuación se muestra el presupuesto que se estima necesario para la implementación del modelo de gestión propuesto para la Empresa Inversiones Lanza:

Tabla 20. Presupuesto

PRESUPUESTO		
Propuesta	Descripción	Inversión
Sala de Ventas	Materiales de Oficina	L. 63,600.00
	Material para Trabajo	L. 451,300.00
	Materiales Sala de Ventas	L. 7,700.00
	Material de Reparto	L. 75,300.00
	Otros	L. 120,000.00
	Sub Total	L. 717,900.00
Página Web Interactiva	Pedidos en línea	L. 6,000.00
	Actualización	L. 30,000.00
	Mantenimiento	L. 7,600.00
	Seguridad	L. 6,000.00
	Sub Total	L. 49,600.00
Capacitaciones, Seminarios, e Incentivos	Reconocimientos	L. 15,000.00
	Motivación y Relaciones Humanas	L. 10,000.00
	Liderazgo	L. 10,000.00
	Trabajo en Equipo	L. 10,000.00
	Computación	L. 28,400.00
	Alfabetización	L. 13,000.00
	Sub Total	L. 86,400.00
Incremento de Planilla	Sub Total	L. 382,140.00
MONTO TOTAL DE INVERSIÓN		L. 1236,040.00

Fuente: Elaboración Propia

6.7 ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO

a) Costo

Para la implementación y seguimiento del modelo de gestión propuesto, la Empresa Inversiones Lanza, debe realizar una inversión monetaria de Lps.1,236,040.00, la que fue determinada en base a las necesidades encontradas en el Capítulo IV de este estudio.

De igual manera, para llevar a cabo este análisis, se tomó en cuenta la información financiera de la empresa, así como una serie de criterios para evaluar la rentabilidad de dicha inversión, los cuales se muestran a continuación:

Estados de Resultados Proyectados

Proyección Normal

Tabla 21. Estado de Resultado Proyectado Con Inflación Real

ESTADO DE RESULTADO							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales		L. 3,966,040.16	L. 4,196,070.49	L. 4,439,442.58	L. 4,696,930.25	L. 4,969,352.20	L. 5,257,574.63
Costos de Producción/ Ventas		L. 2,658,288.25	L. 2,812,468.97	L. 2,975,592.17	L. 3,148,176.51	L. 3,330,770.75	L. 3,523,955.46
Costo de Ventas	L. -		L. -				
Inventario Inicial	L. 154,258.60		L. -				
Compras	L. 2,690,578.15		L. -				
Mercadería Disponible	L. 2,844,836.75		L. -				
Inventario Final	L. 186,548.50		L. -				
Utilidad Bruta		L. 1,307,751.91	L. 1,383,601.52	L. 1,463,850.41	L. 1,548,753.73	L. 1,638,581.45	L. 1,733,619.17
Costos de Operación		L. 920,578.32	L. 973,971.86	L. 1,030,462.23	L. 1,090,229.04	L. 1,153,462.32	L. 1,220,363.14
Gastos de Administración	L. 312,546.45		L. -				
Gastos de Venta	L. 608,031.87		L. -				
Utilidad/Pérdida antes de ISR		L. 387,173.59	L. 409,629.66	L. 433,388.18	L. 458,524.69	L. 485,119.12	L. 513,256.03
ISR 25%		L. 96,793.40	L. 102,407.41	L. 108,347.04	L. 114,631.17	L. 121,279.78	L. 128,314.01
Utilidad Neta del Ejercicio		L. 290,380.19	L. 307,222.24	L. 325,041.13	L. 343,893.52	L. 363,839.34	L. 384,942.03

Fuente: Elaboración Propia

Para calcular las utilidades netas del ejercicio con un crecimiento normal o vegetativo de la Empresa, se consideró como tasa de referencia el porcentaje de inflación del año 2012 del Banco Central de Honduras (BCH), la cual era de un 5.8%, determinando las proyecciones futuras de las utilidades en un período de 5 años.

Proyección con Incremento Esperado

Tabla 22. Estado de Resultado Projectado con Incremento Esperado

ESTADO DE RESULTADO							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales		L. 3,966,040.16	L. 4,489,795.42	L. 4,750,203.56	L. 5,025,715.36	L. 5,317,206.86	L. 5,625,604.85
Costos de Producción/ Ventas		L. 2,658,288.25	L. 3,009,341.80	L. 3,183,883.62	L. 3,368,548.87	L. 3,563,924.70	L. 3,770,632.34
Costo de Ventas	L. -		L. -				
Inventario Inicial	L. 154,258.60		L. -				
Compras	L. 2,690,578.15		L. -				
Mercadería Disponible	L. 2,844,836.75		L. -				
Inventario Final	L. 186,548.50		L. -				
Utilidad Bruta		L. 1,307,751.91	L. 1,480,453.63	L. 1,566,319.94	L. 1,657,166.49	L. 1,753,282.15	L. 1,854,972.52
Costos de Operación		L. 920,578.32	L. 1,042,149.89	L. 1,102,594.59	L. 1,166,545.07	L. 1,234,204.69	L. 1,305,788.56
Gastos de Administración	L. 312,546.45		L. -				
Gastos de Venta	L. 608,031.87		L. -				
Utilidad/Pérdida antes de ISR		L. 387,173.59	L. 438,303.73	L. 463,725.35	L. 490,621.42	L. 519,077.46	L. 549,183.96
ISR 25%		L. 96,793.40	L. 109,575.93	L. 115,931.34	L. 122,655.36	L. 129,769.37	L. 137,295.99
Utilidad Neta del Ejercicio		L. 290,380.19	L. 328,727.80	L. 347,794.01	L. 367,966.07	L. 389,308.10	L. 411,887.97

Fuente: Elaboración Propia

Para elaborar el Estado de Resultado Projectado con el incremento esperado en las ventas, se determinó una tasa del 12.8%, la cual se encuentra conformada por el porcentaje de la inflación de 5.8% del BCH y un incremento del 7% de las ventas actuales (división de la utilidad neta actual/las ventas totales).

Cálculo de la Recuperación de la Inversión, Evaluación del Proyecto

La evaluación económica del Proyecto o Inversión permite determinar la rentabilidad de la misma, a través de la aplicación de técnicas como TIR (Tasa Interna de Retorno),

VAN (Valor Actual Neto), y el período de recuperación de la inversión. Se muestra un glosario del significado de éstas técnicas:

Tabla 23. Glosario

TIR	Es la tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión.
VAN	Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.
TMAR	Tasa mínima aceptable de rendimiento.
Tasa Costo de Capital Ponderado	designa el coste de la inversión de los recursos disponibles, en una oportunidad económica, a costa de la mejor inversión alternativa disponible, o también el valor de la mejor opción no realizada.

Fuente: Elaboración Propia

Cálculos

Tabla 24. Cálculo de la Tasa de Costo de Capital Ponderado

TASA DE COSTO DE CAPITAL PONDERADO	COMPOSICIÓN	COSTO	COMPOSICIÓN %	PONDERACIÓN
Prestámo	L. 739,440.00	14.0%	60%	8%
Aporte de los Socios	L. 496,600.00	12.8%	40%	5%
TOTAL (INVERSIÓN INICIAL)	L. 1236,040.00		100%	14%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

TMAR	
TASA DE MERCADO	8.35%
TASA LIBRE DE RIESGO	5.5%
PRIMA DE RIESGO	2.85%
Tasa de inflación	5.8%
TMAR	9%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26. Cálculo de la Evaluación del Proyecto

Evaluación del Proyecto						
Flujos/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	L. -1236,040.00					
Utilidad del Ejercicio		L. 328,727.80	L. 347,794.01	L. 367,966.07	L. 389,308.10	L. 411,887.97
Depreciación		L. 174,405.00				
Amortización		L. 19,014.80				
Flujos	L. -1236,040.00	L. 522,147.60	L. 541,213.81	L. 561,385.87	L. 582,727.90	L. 605,307.77

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27. Cálculo de la TIR y VAN

TIR	34%	Utilizando la Tasa de Costo de Capital							
VAN	L. 699,720.01								
TIR	34%	Utilizando la TMAR							
VAN	L. 958,651.99								
				Mensual	Diario				
						Hora	Minutos	Segundos	
Recuperación de la Inversión	2 años 3 meses 21 días 10 horas con 11 minutos y 38 segundos	L. 1236,040.00		L. 46,782.16	L. 1,509.10	L. 62.88	L. 1.05	L. 0.02	
		L. 0.00							

Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Para llevar a cabo el cálculo de la recuperación de la inversión, inicialmente se determinó la tasa de costo de capital ponderado y la tasa mínima de rendimiento.

Para determinar la primera tasa (costo capital ponderado), se estableció el porcentaje de apalancamiento de la inversión o financiamiento en un 60%, a una tasa del 14%, (tasa según datos de la Cooperativa Sagrada Familia para el préstamo) y las aportaciones que realizarán los socios de la Empresa Inversiones Lanza en un 40%, a una tasa del 12.8%, es decir, el porcentaje de crecimiento que se esperan de las ventas, los cuales representan un valor de Lps.739,440.00 y Lps. 496,600.00, lo que nos permite determinar una ponderación, multiplicando el $14\% * 60\% = 8.38\%$ y el

$12.8\% * 40\% = 5.14$. Posteriormente, se suman las dos últimas tasas redondeadas, dando como resultado una tasa de costo de capital ponderado del 14%.

Seguidamente se determina la segunda tasa, (tasa mínima aceptable de rendimiento), tomando en cuenta las siguientes tasas:

- Tasa de Mercado: Tasa de Valores Gubernamentales del BCH de 8.35% (Año 2012).
- Tasa Libre de Riesgo: Tasa de Letras del BCH de 5.5% (Año 2012).
- Prima de Riesgo: Resulta de la división de la tasa de mercado y tasa libre de riesgo, dando como resultado una tasa del 2.85%.
- Tasa de Inflación: 5.8% (Año 2012) tomada del BCH.

Considerando las tasas mencionadas anteriormente, se concluye que la tasa mínima de rendimiento es de un 9%, la cual resulta de la sumatoria de la prima de riesgo y la tasa de inflación.

Finalmente, se procede a determinar la recuperación de la inversión, a través de la evaluación general del Proyecto, considerando los siguientes elementos: Inversión Inicial, Utilidad del Ejercicio, Depreciación y Amortización de cada uno de los años, todo esto mediante los flujos de efectivo o las utilidades netas proyectadas, así como el monto de la inversión inicial en el año cero, la cual es negativa, por considerarse un egreso.

También se determinó la Tasa Interna de Retorno (TIR) y del Valor Presente Neto (VAN). Por tendencia en el país, se recomienda una TIR entre 25% y 45%. La VAN debe cumplir las siguientes especificaciones:

Si $VAN > 0$ el proyecto es rentable.

Si $VAN < 0$ el proyecto no es rentable.

Se determinan los flujos de efectivo, mediante la sumatoria de la utilidad neta del ejercicio, depreciación, amortización. También se coloca la inversión inicial en el año cero en negativo. Una vez teniendo estos datos, se procede a sacar la TIR a través de la sumatoria de todos los flujos de efectivo menos la inversión inicial, representando una TIR del 34% para nuestra investigación o estudio, lo cual indica que nuestra propuesta de inversión es aceptable o rentable, de conformidad a los datos explicados anteriormente.

En cuanto al cálculo de la VAN se utilizan las tasas de costo capital ponderado y la tasa mínima aceptable de rendimiento determinadas anteriormente, conforme a la primera tasa la VAN es de Lps.699,720.01 y conforme a la segunda tasa es de Lps.958,651.99, por lo que, se refleja que las dos andan arriba del cero por ciento, por lo tanto, las dos son aceptables para nuestra evaluación, y reflejan el valor presente de los flujos que generará la propuesta de inversión.

Asimismo, para determinar el tiempo de recuperación de la inversión se toman en cuenta los flujos generados por el proyecto, tal como se muestran en la tabla 26.

La inversión se recupera en el año en el que los flujos acumulados superan la inversión realizada. Se puede observar en la tabla 27, que la Empresa Inversiones Lanza recupera la inversión de Lps. 1,236,040.00 en un período de 2 años, 3 meses, 21 días, 10 horas con 11 minutos y 38 segundos, lo que representa un período recomendable para dicha recuperación.

Para mayor detalle de los cálculos y análisis de la evaluación de esta propuesta, (Véase Anexo No.7).

En Conclusión: La inversión sugerida en el modelo de gestión del Siglo XXI propuesto, es rentable, y se recomienda a los directivos ponerla en práctica.

b) Beneficios

Los beneficios que se obtienen de la implementación de esta propuesta, se mencionan a continuación:

- Crear ventajas competitivas de diferenciación y de bajos costos para la Empresa Inversiones Lanza, a través de la calidad de los productos que ofrecen, sala de ventas, página web, tiempos de entrega, y atención personalizada a sus clientes, lo que les permitirá ser más competitivos que su competencia.
- Con la implementación del modelo de gestión del Siglo XXI, y todas las actividades que conlleva, se estará apoyando la estrategia definida para crear una fuerza impulsadora de cambio dentro de la empresa, y pasar de la forma tradicional de operar, a la nueva forma de reingeniería, donde se reflejen las competencias directivas, y donde las personas puedan obtener las mismas capacidades de éxito.
- A través de la aplicación de esta propuesta, se pretende a un corto plazo incrementar las ventas en un 12.8%, generando mayores utilidades a la Empresa Inversiones Lanza.
- Desarrollo de Competencias de las Habilidades Directivas, más importantes como son: Liderazgo, trabajo en equipo, y motivación a los demás para que los colaboradores lleven a cabo sus tareas encomendadas de forma eficiente y alcancen niveles de desempeño muy altos, y que además cumplan con la misión, la visión, valores, y objetivos estratégicos planteados.
- Que los colaboradores de Inversiones Lanza, se sientan identificados con la nueva cultura organizacional de la empresa, y así que cumplan con todos los elementos fundamentales que conforman el principio de compromiso e identidad propuesto.
- En lo que respecta a la motivación económica, los colaboradores de la empresa sienten que no reciben un pago justo por los servicios brindados, el aumento salarial, se propone con el fin de que el trabajador sea más productivo, y esté

motivado de forma monetaria, para desempeñar sus actividades de forma eficiente y generar mayores rendimientos económicos a la empresa.

- Asimismo, con la aplicación del incremento salarial en la planilla, la Empresa Inversiones Lanza estará cumpliendo con la ley del salario mínimo publicado en la Gaceta, la cual se encuentra vigente a partir del primero de enero del 2013, mediante el acuerdo STSS-001-2012.
- Formación del Personal: Todos los colaboradores, ya sea porque la empresa lo requiera o por necesidad personal, deben continuar capacitándose y formándose para responder a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, por lo que, el desarrollo de capacitaciones y seminarios contribuye a la motivación de los mismos, por lo cual, con los seminarios y capacitaciones que se proponen, los empleados pueden sentirse valorados en una empresa que busca personas formales y comprometidas, y así que generen el sentido de pertenencia y fidelidad.
- La Empresa Inversiones Lanza, innovará en sus técnicas de gestión u operatividad de sus actividades, las cuales se lograrán una vez que sea implementada esta propuesta, ya que permitirá a sus colaboradores ser creativos y apasionados, donde sus ideas sean respetadas, y también trabajaran de forma conjunta en el desarrollo de las asignaciones encomendadas.
- Lograr posicionarse en el mercado de forma exitosa, en comparación a su competencia actual.

6.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El siguiente cronograma de actividades muestra el tiempo sugerido para llevar a cabo cada una de las actividades propuestas en este estudio o investigación, las cuales se mencionan en la Tabla 28.

Tabla 28. Cronograma de Actividades

OBJETIVO	ACTIVIDAD	DURACIÓN	2014													
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Ofrecer un servicio personalizado y de calidad, a los clientes de la Empresa Inversiones Lanza, a través del establecimiento de sus salas de ventas	Compra de Material y Equipo	1 mes	■													
	Arreglos de Local	1 mes	■													
Incrementar las ventas, mediante el servicio de pedido en línea por la página web de la empresa.	Actualización de Página Web	1 mes		■												
	Administración del Sitio	Todo el año		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar actividades de Mercadeo y Publicidad, con el propósito de incrementar las ventas	Publicidad en Redes Sociales apertura de cuenta en Facebook	1 mes		■												
	Seguimiento, Actualizaciones y Administración de la Cuenta	Todo el año		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mejorar las Competencias de las Habilidades de los Directivos de la Empresa, y difundir las mismas a sus colaboradores. De igual manera motivar a sus colaboradores a que sean más productivos y se sientan motivados al desarrollar sus actividades diarias de forma eficiente y competitiva	Reconocimientos	Todo el año	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Capacitación Motivación a los Demás	4 horas a la semana, durante 3 semanas			■											
	Capacitación Liderazgo	4 horas a la semana, durante 4 semanas						■								
	Capacitación Trabajo en Equipo	4 horas a la semana, durante 3 semanas								■						
	Curso de Alfabetización	4 horas a la semana, durante 2 meses				■	■									
	Curso de Computación	4 horas a la semana, durante 2 meses									■	■				

Fuente: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

1. Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial*. México: Cengage Learning Editores
2. Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. México: Pearson.
3. Camison, Cruz, Gonzales, James, Summers. (2011). Gestión de la Calidad. México : Pearson.
4. Cantu, H. (2006). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: MCGraw.
5. Cantu, j. (2012). *Productividad y Calidad*. México: MACGraw Hill.
6. David, Ramirez, M. C. (1997). Empresas Competitivas una Estrategia de Cambio para el Exito. México: Policromía Impresora S. A. de C. V.
7. David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Pearson.
8. *Docuonline*. (4 de Abril de 2013). Obtenido de <http://www.docuonline.net/novedades.php?id=844>.
9. Echeverria, R. (2011) La Empresa Emergente, La confianza y los desafíos de la transformación
10. *Estrategiamagazine*. (4 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-analisis-foda-para-desarrollo-de-estrategias>
11. Freeman, E. (2006). Administración. México: Pearson.
12. Gómez, G. (1994). Planeación y Organización de Empresas. México: MACGraw Hill.
13. Goodstein, L. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fé de Bogotá: MC Graw Hill.
14. Haro, W. (2007) Lecciones de estrategia con el Padrino. España: Pearson.
15. Harris, J. (1995). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa S. A.
16. Johnson, Scholes, (2005) Dirección Estratégica. Madrid: Pearson
17. Müller, E. (1999). Cultura de Calidad de Servicio. México: Trillas.
18. Nolan, T. (2003). Planeación Estratégica Aplicada . México: Nomos S.A.

19. Palomo, M. (2005). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Madrid: Esic.
20. Paredes, V. (30 de Abril de 2013). Podium del Estratega. Obtenido de <http://podiumdelestratega.blogspot.com/2012/01/planificacion-estrategica-del-siglo-xxi.html>
21. Perez, J. (1997). Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas. Madrid: Thompson Editores, S.A. de C. V.
22. Porter, M. (1882). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. Continental.
23. Porter, M. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *Argentina*.
24. Robbins. (2005). Administración. México: Pearson.
25. Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
26. Lussier, Achua, C. A. (2006). Liderazgo, Teoría Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México: Dias de Santos.
27. Ramírez, Cabello (1997). Empresas Competitivas una Estrategia de Cambio para el Éxito. México: Editorial Policromía Impresora S.A. de C. V
28. Rodríguez, D. (2006). Gestión Organizacional Elementos para su Estudio. México: Alfaomega.
29. Rodríguez, J. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico*. México: Trillas.
30. Ronal Adler, J. M. (2005). Comunicación Organizacional Principios y Prácticas para Negocios y Profesiones. México : MC Graw Hill.
31. Sampieri, Fernández, Baptista. (2006). Metodología de la Investigación. México: Pearson.
32. Steiner, G. (1991). Planeación Estratégica. México.
33. Strickland, Gamble, Thompson. (2008). Administración Estratégica. México.
34. Sun-Tzu. (2007). *El Arte de la Guerra*. Argentina: Diana Blumenfeld.
35. Usal. (5 de mayo de 2013) obtenido de http://web.usal.es/~isuarez/DEII/DEII_archivos/Microsoft%20PowerPoint%20-%2052008.pdf

36. Whetten, D. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson.

37. *Wikipedia*. (4 de Mayo de 2013). Obtenido de

<http://es.wikipedia.org/wiki/Serigraf%C3%ADa>

ANEXOS

ANEXO No. 1. ENCUESTA COLABORADORES

Buen día, agradecemos su tiempo al completar la siguiente encuesta para obtener retroalimentación sobre la cultura organizacional en la Empresa Inversiones Lanza, donde su opinión es muy importante y será empleada para mejorar las condiciones de trabajo.

A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

(Escoja una)

1= Nunca 0%

2= Ocasionalmente 25%

3= Algunas Veces 50%

4= Frecuentemente 75%

5= Siempre 100%

Le agradeceremos marcar con una **X**, la respuesta que usted crea más correcta.

CARACTERÍSTICA	FRASE	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Autonomía	¿Percibe autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
	¿Se siente a gusto con la relación que tiene con su jefe o supervisor?					
	¿Considera adecuado el nivel de exigencia de su jefe o supervisor?					
Estructura	¿El puesto de trabajo que ocupa está relacionado con su experiencia?					
	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?					
	¿Le gustaría permanecer en el puesto de trabajo de su empresa?					

Apoyo	¿Considera que su jefe o supervisor es participativo?					
	¿Se siente apoyado por sus jefes superiores?					
	¿Existe la cultura de trabajo en equipo en su empresa?					
Recompensa, Motivación	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
	¿Recibe capacitaciones en su empresa?					
	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, con mismo sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?					
Tolerancia al Conflicto	¿Trato de evitar ser regañado y evito que el conflicto con mis compañeros se note?					
	¿El jefe o supervisor investiga asuntos para encontrar una solución aceptable?					
	¿Cuándo usted tiene un problema sabe a quién recurrir en busca de soluciones?					
Innovación	¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o supervisor?					
	¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?					
	¿En la empresa se fomenta la innovación?					

Datos Demográficos

Sexo: a) Masculino ____ b) Femenino _____

Puesto: _____

Edad: a) 18-25 _____

b) 26-33 _____

c) 34-41 _____

d) 42-49 _____

e) Más de 50 años _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No. 2. ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO SOBRE COMPETENCIAS DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Objetivo: Con el objetivo de autoevaluar su destreza en el manejo de su empresa, y conocer el nivel de competencias de habilidades directivas, agradeceremos un espacio de su tiempo para responder a las preguntas que se detallan a continuación. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Nota: Responda en base a la escala de evaluación.

- 1 En fuerte desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 En poco desacuerdo
- 4 En poco acuerdo
- 5 De acuerdo
- 6 En fuerte acuerdo

Autoconocimiento:

- _____ 1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.
- _____ 2. Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es compartir mis creencias y sentimientos).

Situaciones estresantes o bajo presión del Tiempo:

- _____ 3. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.
- _____ 4. Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.
- _____ 5. Llevo un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma.

Cuando abordo un problema típico de rutina:

- _____ 6. Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.
- _____ 7. Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar una solución obvia.
- _____ 8. Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.

Cuando los subordinados deben ser motivados:

- _____ 9. Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.

_____ 10. Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.

_____ 11. Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.

Capacidad de comunicación de apoyo y situaciones donde debo dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:

_____ 12. Escuchas activamente a tus subordinados.

_____ 13. Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.

_____ 14. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales, y en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.

Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador:

_____ 15. Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.

_____ 16. No tomo partido, sino que permanezco neutral.

Cuando tengo la oportunidad de facultar a los demás:

_____ 17. Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.

_____ 18. Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.

Cuando delego trabajo a los demás:

_____ 19. Específico claramente los resultados que deseo.

_____ 20. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.

Cuando estoy en el rol de líder del equipo:

_____ 21. Sé como establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.

_____ 22. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.

_____ 23. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.

Cuando estoy en el rol de miembro del equipo:

_____ 24. Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.

_____ 25. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.

Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien:

_____ 26. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.

_____ 27. Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.

Cuando lidereó el cambio:

_____ 28. Llevo un registro de las cosas que van bien, y de las que van mal.

_____ 29. Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.

_____ 30. Expreso mi gratitud frecuentemente, incluso por los actos pequeños.

Datos Demográficos

Sexo: a) Masculino _____ b) Femenino _____

Puesto: _____

Edad: a) 18-25 _____

b) 26-33 _____

c) 34-41 _____

d) 42-49 _____

e) Más de 50 años _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No. 3. CÁLCULO DEL PFN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INVERSIONES LANZA

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	PREGUNTAS A EVALUAR	PORCENTAJE DE FRECUENCIAS					TOTAL PERCEPCIÓN POSITIVA	TOTAL PERCEPCIÓN NEGATIVA	TOTAL PFN
		NUNCA	OCASIONALMENTE	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE			
Autonomía	¿Percibe autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	13.30%	6.10%	12.20%	33.30%	35%	68.30%	31.60%	36.70%
	¿Se siente a gusto con la relación que tiene con su Jefe o Supervisor?	0%	20%	18.90%	27.80%	33.30%	61.10%	38.90%	22.20%
	¿Considera adecuado el nivel de exigencia de su Jefe o Supervisor?	0%	16.70%	23.30%	16.70%	43.30%	60.00%	40.00%	20.00%
Estructura	¿El puesto de trabajo que ocupa está relacionado con su experiencia?	6.70%	11.10%	8.90%	6.70%	66.70%	73.40%	26.70%	46.70%
	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	26.70%	31%	16.10%	0.00%	26.70%	26.70%	73.40%	-46.70%
	¿Le gustaría permanecer en el puesto de trabajo de su empresa?	0%	13.30%	33.30%	6.40%	46.70%	53.10%	46.60%	6.50%
Apoyo	¿Considera que su Jefe o Supervisor es participativo?	20%	8.90%	15.60%	28.90%	26.70%	55.60%	44.50%	11.10%
	¿Se siente apoyado por sus Jefes Superiores?	31.10%	6.70%	35.60%	6.70%	20%	26.70%	73.40%	-46.70%
	¿Existe la cultura de trabajo en equipo en su empresa?	0.00%	0.00%	17.80%	26.60%	56%	82.20%	17.80%	64.40%

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	PREGUNTAS A EVALUAR	PORCENTAJE DE FRECUENCIAS					TOTAL PERCEPCIÓN POSITIVA	TOTAL PERCEPCIÓN NEGATIVA	TOTAL PFN
		NUNCA	OCASIONALMENTE	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE			
Recompensa, Motivación	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	40%	22.20%	17.80%	13.30%	6.70%	20.00%	80.00%	-60.00%
	¿Recibe capacitaciones en su empresa?	88.90%	0%	11.10%	0%	0%	0.00%	100.00%	-100.00%
	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, con el mismo sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?	26.70%	8.90%	8.90%	6.70%	48.90%	55.60%	44.50%	11.10%
Tolerancia al Conflicto	¿Trato de evitar ser regañado y evito que el conflicto con mis compañeros se note?	0%	2.20%	16.60%	6.70%	75.60%	82.30%	18.80%	63.50%
	¿El Jefe o Supervisor investiga asuntos para encontrar una solución aceptable?	10%	8.90%	11.10%	36.70%	33.30%	70.00%	30.00%	40.00%
	¿Cuándo usted tiene un problema sabe a quién recurrir en busca de soluciones?	6.70%	8.90%	17.70%	26.70%	40%	66.70%	33.30%	33.40%
Innovación	¿Sus ideas son escuchadas por su Jefe o Supervisor?	10%	4.40%	21.10%	34.40%	30%	64.40%	35.50%	28.90%
	¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	0%	6.70%	26.70%	20%	46.70%	66.70%	33.40%	33.30%
	¿En la empresa se fomenta la innovación?	26.70%	6.70%	0.00%	33.30%	33.30%	66.60%	33.40%	33.20%

ANEXO No 4. CÁLCULO TOTAL DEL PFN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR CARACTERÍSTICA

CARACTERÍSTICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	TOTAL PFN	PESO	TOTAL X	TOTAL PFN POR CARACTERÍSTICA
Autonomía	36.70%	33.3	12.2211	26%
	22.20%	33.3	7.3926	
	20.00%	33.3	6.66	
Estructura	46.70%	33.3	15.5511	2%
	-46.70%	33.3	-15.5511	
	6.50%	33.3	2.1645	
Apoyo	11.10%	33.3	3.6963	10%
	-46.70%	33.3	-15.5511	
	64.40%	33.3	21.4452	
Recompensa, Motivación	-60.00%	33.3	-19.98	-50%
	-100.00%	33.3	-33.3	
	11.10%	33.3	3.6963	
Tolerancia al Conflicto	63.50%	33.3	21.1455	46%
	40.00%	33.3	13.32	
	33.40%	33.3	11.1222	
Innovación	28.90%	33.3	9.6237	32%
	33.30%	33.3	11.0889	
	33.20%	33.3	11.0556	

ANEXO No 5. CÁLCULO DEL PFN DE LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	PREGUNTAS A EVALUAR	PORCENTAJE DE FRECUENCIAS						TOTAL PERCEPCIÓN POSITIVA	TOTAL PERCEPCIÓN NEGATIVA	TOTAL PFN
		EN FUERTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN POCO DESACUERDO	EN POCO ACUERDO	DE ACUERDO	EN FUERTE ACUERDO			
Desarrollo del Autoconocimiento	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades	67%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	67%	-34%
	Estoy dispuesto a compartir mis creencias y sentimientos	0%	0%	0%	33%	67%	0%	100%	0%	100%
Manejo del Estrés Personal o Presión del Tiempo	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo	0%	0%	0%	33%	67%	0%	100%	0%	100%
	Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
	Llevo un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma	33%	0%	0%	0%	67%	0%	67%	33%	34%
Solución Analítica y Creativa del Problema Típico de Rutina	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido	0%	0%	33%	33%	0%	34%	67%	33%	34%
	Genero más de una solución alternativa al problema	0%	33%	0%	33%	0%	34%	67%	33%	34%
	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas	33%	0%	0%	0%	67%	0%	67%	33%	34%

LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	PREGUNTAS A EVALUAR	PORCENTAJE DE FRECUENCIAS						TOTAL PERCEPCIÓN POSITIVA	TOTAL PERCEPCIÓN NEGATIVA	TOTAL PFN
		EN FUERTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN POCO DESACUERDO	EN POCO ACUERDO	DE ACUERDO	EN FUERTE ACUERDO			
Motivación a los Demás	Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente	0%	0%	0%	0%	33%	67%	100%	0%	100%
	Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos	0%	0%	0%	67%	0%	33%	100%	0%	100%
	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea	0%	0%	0%	67%	33%	0%	100%	0%	100%
Comunicación de Apoyo	Escuchas activamente a tus subordinados	0%	0%	0%	67%	0%	33%	100%	0%	100%
	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo	0%	0%	0%	67%	33%	0%	100%	0%	100%
	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales, y me concentro en problemas o soluciones	0%	0%	33%	0%	33%	34%	67%	33%	34%
Manejo de Conflictos	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo	0%	0%	0%	33%	33%	34%	100%	0%	100%
	No tomo partido, sino que permanezco neutral	0%	0%	0%	67%	33%	0%	100%	0%	100%
Facultamiento	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas	0%	0%	0%	33%	33%	34%	100%	0%	100%

LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	PREGUNTAS A EVALUAR	PORCENTAJE DE FRECUENCIAS						TOTAL PERCEPCIÓN POSITIVA	TOTAL PERCEPCIÓN NEGATIVA	TOTAL PFN
		EN FUERTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	EN POCO DESACUERDO	EN POCO ACUERDO	DE ACUERDO	EN FUERTE ACUERDO			
Delegación	Específico claramente los resultados que deseo	0%	0%	67%	0%	33%	0%	33%	67%	-34%
	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%
Formación de Equipos y Trabajo en Equipo	Sé como establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo (rol de líder del equipo)	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas (rol de líder del equipo)	0%	33%	67%	0%	0%	0%	0%	100%	-100%
	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr (rol de líder del equipo)	0%	0%	0%	0%	67%	33%	100%	0%	100%
	Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo (rol de miembro del equipo)	0%	33%	67%	0%	0%	0%	0%	100%	-100%
	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo (rol de miembro del equipo)	33%	33%	0%	0%	34%	0%	34%	66%	-32%
	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo (desempeño del equipo)	0%	0%	0%	33%	33%	34%	100%	0%	100%
	Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas (desempeño del equipo)	0%	33%	67%	0%	0%	0%	0%	100%	-100%
Liderear el Cambio Positivo	Llevo un registro de las cosas que van bien, y de las que van mal	0%	0%	67%	0%	33%	0%	33%	67%	-34%
	Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente	0%	33%	67%	0%	0%	0%	0%	100%	-100%
	Expreso mi gratitud frecuentemente, incluso por los actos pequeños	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	100%

ANEXO No 6. CÁLCULO TOTAL DEL PFN DE LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	PREGUNTAS A EVALUAR	TOTAL PFN	PESO	TOTAL X	TOTAL PFN POR COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS
Desarrollo del Autoconocimiento	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades	-34%	50	-17	33%
	Estoy dispuesto a compartir mis creencias y sentimientos	100%	50	50	
Manejo del Estrés Personal o Presión del Tiempo	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo	0%	33.3	0	78%
	Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	100%	33.3	33.3	
	Llevo un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma	34%	33.3	11.322	
Solución Analítica y Creativa del Problema Típico de Rutina	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido	34%	33.3	11.322	34%
	Genero más de una solución alternativa al problema	34%	33.3	11.322	
	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas	34%	33.3	11.322	

LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	PREGUNTAS A EVALUAR	TOTAL PFN	PESO	TOTAL X	TOTAL PFN POR COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS
Motivación a los Demás	Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente	100%	33.3	33.3	100%
	Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos	100%	33.3	33.3	
	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea	100%	33.3	33.3	
Comunicación de Apoyo	Escuchas activamente a tus subordinados	100%	33.3	33.3	78%
	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo	100%	33.3	33.3	
	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales, y me concentro en problemas o soluciones	34%	33.3	11.322	
Manejo de Conflictos	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo	100%	50	50	100%
	No tomo partido, sino que permanezco neutral	100%	50	50	
Facultamiento	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos	100%	50	50	100%
	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas	100%	50	50	

LAS COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	PREGUNTAS A EVALUAR	TOTAL PFN	PESO	TOTAL X	TOTAL PFN POR COMPETENCIAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS
Delegación	Específico claramente los resultados que deseo	-34%	50	-17	
	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente	100%	50	50	33%
Formación de Equipos y Trabajo en Equipo	Sé como establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo (rol de líder del equipo)	100%	16.6	16.6	
	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas (rol de líder del equipo)	-100%	16.6	-16.6	
	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr (rol de líder del equipo)	100%	16.6	16.6	
	Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo (rol de miembro del equipo)	-100%	16.6	-16.6	
	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo (rol de miembro del equipo)	-32%	16.6	-5.312	
	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo (desempeño del equipo)	100%	16.6	16.6	
	Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas (desempeño del equipo)	-100%	16.6	-16.6	-5%
	Liderear el Cambio Positivo	Llevo un registro de las cosas que van bien, y de las que van mal	-34%	33.3	-11.322
Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente		-100%	33.3	-33.3	
Expreso mi gratitud frecuentemente, incluso por los actos pequeños		100%	33.3	33.3	-11.32%

ANEXO No 7. CÁLCULOS PARA DETERMINAR LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

a) Gastos de Administración

Planilla Administración												
Deducciones												
Área	No. Empleados	Sueldo Base	RAP 1.5%	IHSS 3.5%	Total Deducciones	Sueldo Neto Mensual	Total Deducciones Anual	Sueldo Neto Anual	Aguinaldo	Catorceavo	Sueldo Anual con 13 y 14	
Gerente General	1	L. 12,000.00	L. 180.00	L. 245.00	L. 425.00	L. 11,575.00	L. 5,100.00	L. 138,900.00	L. 12,000.00	L. 12,000.00	L. 162,900.00	
Jefe de Proyectos	1	L. 10,000.00	L. 150.00	L. 245.00	L. 395.00	L. 9,605.00	L. 4,740.00	L. 115,260.00	L. 10,000.00	L. 10,000.00	L. 135,260.00	
Jefe de Administración y Ventas	1	L. 10,000.00	L. 150.00	L. 245.00	L. 395.00	L. 9,605.00	L. 4,740.00	L. 115,260.00	L. 10,000.00	L. 10,000.00	L. 135,260.00	
Personal Administrativo	8	L. 6,580.00	L. 98.70	L. 245.00	L. 343.70	L. 6,236.30	L. 4,124.40	L. 74,835.60	L. 6,580.00	L. 6,580.00	L. 87,995.60	
Supervisores	3	L. 7,815.00	L. 117.23	L. 245.00	L. 362.23	L. 7,452.78	L. 4,346.70	L. 89,433.30	L. 7,815.00	L. 7,815.00	L. 105,063.30	
Operarios	31	L. 6,580.00	L. 98.70	L. 245.00	L. 343.70	L. 6,236.30	L. 4,124.40	L. 74,835.60	L. 6,580.00	L. 6,580.00	L. 87,995.60	
Total		L. 52,975.00	L. 794.63	L. 1,470.00	L. 2,264.63	L. 50,710.38	L. 27,175.50	L. 608,524.50	L. 52,975.00	L. 52,975.00	L. 714,474.50	

Gastos de Oficina					
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo	Veces al Año	Costo Anual
Escritorios de Atención al Cliente	5	L. 2,000.00	L. 10,000.00	1	L. 10,000.00
Escritorio de Gerencia	1	L. 3,000.00	L. 3,000.00	1	L. 3,000.00
Sillas Para Escritorio	6	L. 800.00	L. 4,800.00	1	L. 4,800.00
Archivos	2	L. 1,500.00	L. 3,000.00	1	L. 3,000.00
Sillas de Atención al Cliente	4	L. 1,000.00	L. 4,000.00	1	L. 4,000.00
Oasis de Agua	1	L. 1,800.00	L. 1,800.00	1	L. 1,800.00
Aire Acondicionado	1	L. 6,000.00	L. 6,000.00	1	L. 6,000.00
Materiales y Papelería	1	L. 3,000.00	L. 3,000.00	1	L. 3,000.00
Computadoras de Escritorio	6	L. 12,000.00	L. 72,000.00	1	L. 72,000.00
Teléfonos Fijos	6	L. 500.00	L. 3,000.00	1	L. 3,000.00
Planta para Teléfonos	1	L. 1,500.00	L. 1,500.00	1	L. 1,500.00
1 Plotters de 60 pulgadas	1	L. 300,000.00	L. 300,000.00	1	L. 300,000.00
1 Impresora Funcional Profesional	1	L. 100,000.00	L. 100,000.00	1	L. 100,000.00
1 Scanner Profesional	1	L. 2,000.00	L. 2,000.00	1	L. 2,000.00
Fax	1	L. 800.00	L. 800.00	1	L. 800.00
Vitrina	1	L. 1,500.00	L. 1,500.00	1	L. 1,500.00
Mesa Grande	1	L. 1,200.00	L. 1,200.00	1	L. 1,200.00
Congelador Pequeño	1	L. 2,000.00	L. 2,000.00	1	L. 2,000.00
1 Vehículo Panel	1	L. 69,000.00	L. 69,000.00	1	L. 69,000.00
Muestras Varias	1	L. 3,000.00	L. 3,000.00	1	L. 3,000.00
Bolsas de Empaque	100	L. 28.00	L. 2,800.00	1	L. 2,800.00
Cajas de Empaque	100	L. 35.00	L. 3,500.00	1	L. 3,500.00
Otros	1	L. 120,000.00	L. 120,000.00	1	L. 120,000.00
Total			L. 717,900.00	Total Anual	L. 717,900.00

Gastos Administrativos Patronales				
Concepto	Porcentaje	Planilla Mensual	Anual	
IHSS	7%	L. 2,940.00	L.	35,280.00
RAP	1.50%	L. 1,589.25	L.	19,071.00
INFOP	1%	L. 529.75	L.	6,357.00
Total		L. 5,059.00	L.	60,708.00

Depreciaciones			
	Cantidad	Depreciación	Depreciación Total por Año
Escritorio de Atención al Cliente	5	L. 396.00	L. 1,980.00
Teléfono	6	L. 99.00	L. 594.00
Computadora de Escritorio	6	L. 3,960.00	L. 23,760.00
Escáner Profesional	1	L. 660.00	L. 660.00
Escritorio de Gerencia	1	L. 594.00	L. 594.00
Planta para Teléfono	1	L. 297.00	L. 297.00
Ploters de 60 Pulgadas	1	L. 99,000.00	L. 99,000.00
Fax	1	L. 264.00	L. 264.00
Archivos	2	L. 297.00	L. 594.00
Impresora Funcional	1	L. 33,000.00	L. 33,000.00
Vehículo	1	L. 13,662.00	L. 13,662.00
Total			L. 174,405.00

Amortizaciones	
Gastos	Anual
Instalación	L. 14,000.00
Constitución	L. 5,014.80
Total	L. 19,014.80

Gastos Administrativos Proyectados 5 años

Concepto/Años	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Planilla	L.	714,474.50	L.	755,914.02	L.	799,757.03	L.	846,142.94	L.	895,219.23
Gastos de oficina	L.	717,900.00	L.	759,538.20	L.	803,591.42	L.	850,199.72	L.	899,511.30
Gastos Patronales	L.	60,708.00	L.	64,229.06	L.	67,954.35	L.	71,895.70	L.	76,065.65
Depreciaciones	L.	174,405.00								
Amortizaciones	L.	19,014.80								
Totales	L.	1686,502.30	L.	1773,101.09	L.	1864,722.60	L.	1961,658.16	L.	2064,215.99

b) Gastos de Ventas

Planilla Ventas													
Deducciones													
Área	No. Empleados	Sueldo Base	RAP 1.5%	IHSS 3.5%	Total Deducciones	Sueldo Neto Mensual	Total Deducciones Anual	Sueldo Neto Anual	Aguinaldo	Catorceavo	Sueldo Anual con 13 y 14	Planilla Anual	
Asesores de Ventas	3	L. 6,580.00	L. 98.70	L. 230.30	L. 329.00	L. 6,251.00	L. 3,948.00	L. 75,012.00	L. 6,850.00	L. 6,850.00	L. 88,712.00	L. 88,712.00	
Total		L. 6,580.00	L. 98.70	L. 230.30	L. 329.00	L. 6,251.00	L. 3,948.00	L. 75,012.00	L. 6,850.00	L. 6,850.00	L. 88,712.00	L. 88,712.00	

Gastos de Venta Patronales					
Concepto	Porcentaje	Planilla Mensual		Anual	
IHSS	7%	L.	460.60	L.	5,527.20
RAP	1.5%	L.	197.40	L.	2,368.80
INFOP	1%	L.	65.80	L.	789.60
Total		L.	723.80	L.	8,685.60

Gastos de Ventas Proyectados 5 años										
Concepto / Años	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Planilla	L.	88,712.00	L.	93,857.30	L.	99,301.02	L.	105,060.48	L.	111,153.99
Patronales	L.	8,685.60	L.	9,189.36	L.	9,722.35	L.	10,286.24	L.	10,882.85
Totales	L.	97,397.60	L.	103,046.66	L.	109,023.37	L.	115,346.72	L.	122,036.83

c) Depreciaciones de Equipo de Oficina

Teléfono		
Costo	L.	500.00
Valor residual 1%	L.	5.00
Vida util		5
Depreciación Anual		L. 99.00

Planta para Teléfono		
Costo	L.	1,500.00
Valor residual 1%	L.	15.00
Vida util		5
Depreciación Anual		L. 297.00

Silla para escritorio		
Costo	L.	800.00
Valor residual 1%	L.	8.00
Vida util		5
Depreciación Anual		L. 158.40

Impresora Funcional		
Costo	L.	100,000.00
Valor residual 1%	L.	1,000.00
Vida util		3
Depreciación Anual		L. 33,000.00

Escáner Profesional		
Costo	L.	2,000.00
Valor residual 1%	L.	20.00
Vida util		3
Depreciación Anual		L. 660.00

Fax		
Costo	L.	800.00
Valor residual 1%	L.	8.00
Vida util		3
Depreciación Anual		L. 264.00

Computadora de Escritorio	
Costo	L. 12,000.00
Valor residual 1%	L. 120.00
Vida util	3
Depreciación Anual	L. 3,960.00

Ploters de 60 Pulgadas	
Costo	L. 300,000.00
Valor residual 1%	L. 3,000.00
Vida util	3
Depreciación Anual	L. 99,000.00

Equipo de Oficina	Cantidad	Depreciación	Depreciación Total por Año
Escritorio de Atención al Cliente	5	L. 396.00	L. 1,980.00
Teléfono	6	L. 99.00	L. 594.00
Computadora de Escritorio	6	L. 3,960.00	L. 23,760.00
Escáner Profesional	1	L. 660.00	L. 660.00
Escritorio de Gerencia	1	L. 594.00	L. 594.00
Planta para Teléfono	1	L. 297.00	L. 297.00
Ploters de 60 Pulgadas	1	L. 99,000.00	L. 99,000.00
Fax	1	L. 264.00	L. 264.00
Archivos	2	L. 297.00	L. 594.00
Vehículo	1	L. 13,662.00	L. 13,662.00
Impresora Funcional	1	L. 33,000.00	L. 33,000.00
Total		L.	174,405.00

Amortización	
Gastos de Constitución	
Costo	L. 25,074.00
Vida útil	5
Total Amortización Anual	L. 5,014.80

Gastos de Instalación	
Costo	L. 70,000.00
Vida útil	5
Total Amortización Anual	L. 14,000.00

d) Inversión

Descripción	Monto	Posición
Aportación de los socios.	L. 496,600.00	40.18%
Financiamiento	L. 739,440.00	59.82%
Total	L. 1236,040.00	100%

e) Costos Totales de Operación

Costos Totales de Operación						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Administración	L. 1686,502.30	L. 1773,101.09	L. 1864,722.60	L. 1961,658.16	L. 2064,215.99	
Ventas	L. 97,397.60	L. 103,046.66	L. 109,023.37	L. 115,346.72	L. 122,036.83	
Total	L. 1783,899.90	L. 1876,147.75	L. 1973,745.97	L. 2077,004.88	L. 2186,252.82	