

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

**Propuesta de formulación de un plan de desarrollo estratégico para el Taller Obando**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas.

Velveth Núñez Sanabria

Carné 996276

Sede del Atlántico, Costa Rica

2007

## **DEDICATORIA**

A toda mi familia y amigos que me apoyaron durante estos dos años y medio de estudio.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Taller Obando por abrirme sus puertas en el desarrollo de este trabajo.

A mi padre por su guía y apoyo.

A mi madre por compartir siempre su sabiduría conmigo.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas.

---

MBA Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Maestría

---

Dr. Álex Murillo Fernández

Profesor Coordinador

---

MBA Abel Salas Mora

Profesor Guía

---

Lic. Jorge Núñez Hernández

Supervisor Laboral

---

Lic. Velveth Núñez Sanabria

Estudiante

## CONTENIDO

### PROPUESTA DE FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA EL TALLER OBANDO

Índice de figuras	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de tablas	x
Índice de cuadros	xi
Índice de siglas y abreviaturas	xii
Resumen	xiii
Introducción	16
<b>I. Administración, planeación estratégica y principales características de Taller Obando: perspectivas teóricas</b>	<b>20</b>
1.1 Marco de Referencia	20
1.1.1 Administración Estratégica	20
1.1.1.1 Concepto de Administración estratégica	21
1.1.1.2 Funciones	22
1.1.2 Aspectos conceptuales de la Planificación Estratégica	24
1.1.2.1 Misión de una organización	26
1.1.2.2 Visión de una organización	27
1.1.2.3 Objetivos de una organización	28
1.1.2.4 Valores de una organización	29
1.1.2.5 Políticas de una organización	29
1.1.2.6 Metas de una organización	30
1.1.2.7 Estrategias de una organización	31
1.1.2.8 El Análisis FODA en una organización	31
1.1.3 Planificación estratégica en un negocio familiar	33
1.1.4 Definición de áreas estratégicas	34
1.1.4.1 Organización	35
1.1.4.2 Finanzas	36
1.1.4.3 Mercadeo	37
1.1.4.4 Responsabilidad Social	38

1.2	Marco Institucional	40
1.2.1	Historia	40
1.2.2.	Organización	41
1.2.3	Funciones	42
1.2.4	Principales líneas de producto	42
1.2.5	Experiencias de planificación	43
1.2.6	Misión y visión	43
1.3	Áreas operativas	43
1.3.1	Organización	43
1.3.2	Finanzas	44
1.3.3	Mercadeo	44
1.3.4	Responsabilidad Social	44
<b>II. Diagnóstico situacional del Taller Obando y el sector de pintura</b>		<b>46</b>
2.1	Aspectos Generales del Taller Obando	46
2.1.1	Tipo de empresa y naturaleza jurídica	46
2.1.2	Actividad y ubicación	46
2.1.3	Organización y estructura	48
2.1.4	El quehacer diario del Taller Obando	50
2.1.5	Toma de decisiones	51
2.1.6	Reclutamiento y capacitación	53
2.2	Áreas estratégicas	54
2.2.1	Organización	54
2.2.1.1	Recursos Humanos	55
2.2.2	Finanzas	57
2.2.3	Mercadeo	59
2.2.4	Responsabilidad Social	59
<b>III. Propuesta para la formulación de un plan de desarrollo estratégico para el Taller Obando</b>		<b>62</b>
3.1	Elementos de la propuesta del plan estratégico	62
3.1.1	Misión de Taller Obando	63
3.1.2	Visión de Taller Obando	63
3.1.3	Valores organizacionales de Taller Obando	63
3.1.4	Objetivos por área estratégica	64
3.1.5	Políticas de Taller Obando	65
3.1.5	Estrategias	67
3.1.5.1	Estrategias para la organización	67
3.1.5.2	Estrategias para finanzas	72
3.1.5.3	Estrategia de mercadeo	74
3.1.5.4	Estrategia de responsabilidad social	74

3.2	Acciones propuestas	75
3.3	Control y seguimiento del plan	76
3.4	Inversión de la propuesta	76
<b>IV. Conclusiones y recomendaciones</b>		<b>78</b>
4.1	Conclusiones	78
4.2	Recomendaciones	79
<b>Bibliografía</b>		<b>81</b>
<b>Anexo metodológico</b>		<b>83</b>
<b>Anexo complementario</b>		<b>85</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

No. 2.1 Organigrama Taller Obando	48
No. 2.2 Proceso de Pintura para maquinaria	52
No. 2.3 Flujo grama Facturación	52
No. 2.4 Relación entre dueños y empleados	53
No. 3.1 Organigrama propuesto para Taller Obando	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No. 2.1 Experiencia en pintura de los funcionario de Taller Obando	50
--	----

## ÍNDICE DE TABLAS

No. 2.1 Activos de Taller Obando	47
No. 2.2 Ingresos y Gastos de Taller Obando	57
No. 3.1 Inversión de la propuesta	77

## ÍNDICE DE CUADROS

No. 2.1	Análisis FODA de la organización. Ambiente interno	54
No. 2.2	Análisis FODA de la organización. Ambiente externo	55
No. 2.3	Análisis FODA de los recursos humanos. Ambiente interno	56
No. 2.4	Análisis FODA de los recursos humanos. Ambiente externo	56
No. 2.5	Análisis FODA de las finanzas	58
No. 2.6	Análisis FODA de mercadeo	60
No. 2.7	Análisis FODA de la responsabilidad social. Ambiente interno	61
No. 2.8	Análisis FODA de la responsabilidad social. Ambiente externo	61
No. A.1	Resumen de la metodología	84

## ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FODA

International Standard Organization

ISO

## RESUMEN

Núñez Sanabria, Velveth

Propuesta de formulación de un plan de desarrollo estratégico para el Taller Obando.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –Turrialba, CR.:

V. Núñez S., 2007.

85 h. – 4 :il. – 27 refs.

El objetivo general del trabajo es formular una propuesta de plan de desarrollo estratégico para el Taller Obando, cuyo carácter integral le permita adaptarse a las necesidades actuales de la empresa y enfrentar adecuadamente los retos de los próximos cuatro años.

La organización investigada se dedica a pintura de maquinaria pesada.

Para ello el proyecto desarrolla una investigación de tipo descriptiva y analítica.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que el Taller Obando ha tenido una planificación pasiva a lo largo de los años, que tal vez en un inicio cuando trabaja para personas físicas no presentaba mayor problema, sin embargo, actualmente al formar parte de una gran compañía no permite limitar donde termina el Taller y donde inicia los dueños.

Taller Obando es una empresa consolidada en el mercado, con buenas referencias y buscada por compañías grandes que necesitan el servicio de pintura.

Taller Obando no desarrolla el proceso de planeamiento estratégico que integre y contemple todos sus componentes a saber: la misión y visión, objetivos, políticas, planes, valores organizacionales. No contiene alusión alguna a la administración de sus ganancias. Esto ocasiona la carencia de un horizonte bien definido para que guíe el actuar de los funcionarios y de la empresa.

Existen deficiencias en su organización, lo que limita el crecimiento de la empresa, además ambos padre e hijo se dedican a una actividad en conjunto, la cual pudiera dividirse para

abarcar más mercado, ya sea en forma interna de la empresa para la cual trabajan o buscando nuevas oportunidades.

No se ha realizado un análisis FODA para determinar hacia donde se debieran enfocar las mejoras y resaltar sus fortalezas y oportunidades.

No se lleva el detalle de gastos al día y no hay un control actualizado de los gastos incurridos bajo el Taller.

Logrando una mejor organización la empresa puede tener muchos beneficios de crecimiento.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que los dueños estudien esta propuesta en los próximos cuatro meses, para determinar su viabilidad y su puesta en práctica.

Se recomienda desarrollar el proceso de planificación estratégica en todos sus componentes. Incluir desde este nivel como elemento fundamental estratégico la gestión adecuada de sus finanzas. Además, involucrar a sus funcionarios en su creación para que ellos tengan claro hacia dónde van, y así logren adquirir mayor el compromiso con la institución.

Se recomienda mejorar la estructura organizacional, de manera que se deleguen responsabilidades al personal que ya tiene mayor conocimiento de la empresa, capacitar a todos los funcionarios en general y cubrir nuevas oportunidades de trabajo.

Se recomienda hacer este tipo de trabajo al menos una vez al año, para lograr determinar, el crecimiento y las áreas que necesitan apoyo para mantener este plan siempre al día.

Palabras clave:

Plan estratégico, propuesta taller, planificación estratégica, planificación taller.

Director de la investigación:  
MBA. Abel Salas Mora.

Unidad Académica:  
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas  
Sistema de Estudios de Posgrado.

## INTRODUCCIÓN

La planificación es la primera de las funciones generales de la administración, y se refiere a la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades. Realizar una adecuada planificación es muy importante. Esto aplica para cualquier tipo de organización, ya que gracias a la planificación estratégica, una empresa enfoca sus esfuerzos y recursos hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. Le permite marcar debidamente el camino a seguir durante un período de tiempo determinado, así como mantener siempre presente el norte de la empresa para alcanzar el punto deseado.

Actualmente el ambiente cambiante en que se desenvuelven las empresas hace necesario una evaluación constante de su estilo de trabajo. Esto le permite observar si va obteniendo el éxito deseado.

Taller Obando es una pequeña empresa familiar, está funcionando desde el 2001 como la contratación externa (outsourcing) de Taller de Enderezado y Pintura para una empresa comercial, internacional que se dedica a representar a prestigiosas compañías. Se encarga de vender, alquilar y dar servicio de mantenimiento a maquinaria pesada. También la reparación de las diferentes máquinas utilizadas en las áreas de industria, agricultura y construcción, por esta razón, el señor Bernardo Obando, propietario del Taller, se ha encargado de dirigir el Taller de pintura y de adecuar sus políticas y estilo de trabajo. Así cumple con lo dispuesto y solicitado por la empresa que los contrata.

Durante los últimos años, Taller Obando ha logrado crecer y obtener un buen posicionamiento dentro, en una de las empresas para la cual le prestaba servicios; esto es debido gracias al esfuerzo del propietario Obando y del equipo de trabajo que ha formado durante los últimos años. Sin embargo, el Taller no ha establecido un orden ni una adecuada planificación en sus funciones. Su quehacer diario se basa en lo dispuesto por la empresa patrona, por esta razón la familia Obando no ha establecido objetivos para el buen funcionamiento del taller ni para los frutos que el esfuerzo de su trabajo les ha entregado.

Actualmente el Taller se ha manejado en forma empírica y no cuenta con ningún tipo de plan. Por esta razón el presente trabajo tiene como fin proponer al Taller el establecimiento de un plan estratégico que le permita pensar a la familia Obando el estado que quiere ser alcanzado por el Taller, definiendo su filosofía empresarial, un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y la determinación de los factores críticos de éxito que lograrán el cumplimiento de los objetivos.

Con la realización de esta propuesta para el Taller Obando se estará desarrollando los principales conceptos de gerencia, aprendidos con el programa de maestría, mediante la realización de un análisis profundo de la organización y el establecimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, la misión, la visión y los valores organizacionales, entre otros. Se realiza un diagnóstico actual de la empresa y a partir de ahí se inicia con la propuesta según los principales conceptos de gerencia.

La importancia de este tema radica en que actualmente las grandes compañías contratan a compañías externas (outsourcing) para que se encarguen de algunas de sus áreas. Estas compañías externas pueden ser tanto para organizaciones grandes o pequeñas. Esta oportunidad para cualquier organización es muy importante, y de manera especial para el Taller Obando que tiene que adecuarse a las exigencias de su entorno de una manera ordenada, flexible y con una adecuada calidad y excelencia en sus servicios. Todo lo anterior se puede alcanzar mediante un plan estratégico, ya que aunque el Taller forme parte de otra empresa no los excluye de la realización de plan estratégico.

El presente trabajo desarrolla una propuesta de un plan estratégico para los próximos cuatro años, en conjunto con la familia dueña de Taller Obando mediante un proceso de investigación que comprende un período de dos meses que va desde marzo a abril del 2007.

El desarrollo de la propuesta del plan estratégico está basado en analizar y mejorar cuatro áreas fundamentales del Taller, que según Certo (1997) estas áreas son las siguientes: Organización, Finanzas, Mercadeo y Responsabilidad Social. Con la formulación de la

propuesta del plan estratégico para el Taller, se pretende adaptar a la empresa a enfrentar los retos de los próximos cuatro años.

El desarrollo de la propuesta se basa en hacer una revisión de carácter teórica sobre los principales conceptos de la administración y la planeación estratégica. Igualmente se desarrolla un diagnóstico de la situación actual del Taller, mediante entrevistas a sus dueños, para luego, realizar un análisis FODA por área estratégica, para iniciar con el desarrollo de la propuesta.

El estudio se limita a desarrollar una propuesta de planificación estratégica del Taller Obando. No contempla su implementación.

La puesta en marcha de las mejoras estará condicionada a su aceptación por parte de la familia Obando; además, algunas de ellas requieren el correspondiente respaldo económico. Toda la información relacionada al Taller es recavada por medio de entrevistas, por tanto, la recopilación dependerá de la disponibilidad de tiempo de la familia y de los datos que ellos deseen suministrar.

Esta investigación pretende ofrecer una herramienta estratégica que permita mejorar la planificación del Taller Obando, por tal razón se pretende elaborar una propuesta que se adapte a las necesidades del Taller.

El objetivo general de este trabajo es formular una propuesta de plan de desarrollo estratégico para el Taller Obando, cuyo carácter integral le permita adaptarse a las necesidades actuales de la empresa y enfrentar adecuadamente los retos de los próximos cuatro años.

Los objetivos específicos son:

1. Describir los principales aspectos de carácter teórico en relación con la planificación estratégica con el fin de identificar elementos relevantes del proyecto.

2. Identificar las características principales de Taller Obando y el ambiente en donde se desenvuelve para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por área estratégica, que enfrentan en su accionar cotidiano.
3. Establecer una propuesta de un plan de desarrollo estratégico por área estratégica para identificar las acciones a seguir en los próximos cuatro años.
4. Formular las conclusiones y recomendaciones a partir de la investigación realizada.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual sobre los principales conceptos de administración y planificación estratégica, para lograr un panorama general sobre el tema a investigar.

En el segundo capítulo, se elabora un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, cómo está operando y cómo está siendo vista tanto por sus dueños y por sus empleados.

En el tercer capítulo, se formula la propuesta para el plan estratégico que apoyará al Taller Obando en su desarrollo y crecimiento durante los siguientes cuatro años.

En el cuarto capítulo, se destacan las principales conclusiones del trabajo y se le recomienda a los dueños del Taller una serie de opciones para mejorar la actividad realizada.

## **CAPÍTULO I**

### **ADMINISTRACIÓN, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE TALLER OBANDO: PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

En este primer capítulo se realiza una caracterización conceptual sobre los principales conceptos de administración y planificación estratégica, para lograr un panorama general sobre el tema a investigar y así poder ubicar al Taller Obando en un contexto empresarial para definir mejoras en sus prácticas cotidianas.

#### **1.1 Marco de Referencia**

A continuación se dispondrán una serie de conceptos que estarán siendo utilizados para definir el marco conceptual sobre el cual girará la propuesta para Taller Obando. Es importante recalcar que los términos utilizados a continuación serán aplicados dentro del estudio que se desarrolla en los próximos capítulos.

##### **1.1.1 Administración Estratégica**

La administración es muy importante en cualquier organización, ya que es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos.

La administración encierra una serie de actividades que en conjunto logran alcanzar los objetivos que cualquier organización se plantee para un período específico. Las funciones fundamentales de la administración son: Planificación, Organización, Ejecución y Control.

Para llegar al estado deseado, las compañías crean, implantan y ejecutan estrategias, es decir siguen un plan de acción para llevar a la empresa a competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos.

Para lograr una buena administración estratégica se debe realizar un análisis ambiental en donde se desenvuelve la empresa, este análisis es conocido como análisis FODA, cuyo concepto será explicado más adelante. Además, de este análisis, se debe fijar una dirección organizativa, formular una estrategia, la ejecución de esta estrategia y la realización de un control estratégico.

### **1.1.1.1 Concepto de Administración estratégica**

La administración se define como: el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten dominar, directa o indirectamente, todas las actividades y transacciones de una empresa.

La administración de una empresa surge con la planificación inicial, y se desarrolla hasta llegar a su control, utiliza la información que produce un buen control para volver a planificar con lo que se reinicia el proceso conocido como ciclo administrativo.

El ciclo administrativo tiene diferentes funciones, las cuales son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Certo (1997) define la administración estratégica como: *“un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve”* (p. 34).

Se dice que es un proceso continuo, ya que nunca se le pone fin a la labor estratégica, en algunos períodos se les pone mayor o menor atención a ciertos aspectos de este tipo de planificación, pero nunca se deja a un lado del todo. Por eso se dice que es reiterativo, ya que es un proceso cíclico, en donde se inicia con la primera etapa, hasta llegar a la última, y una vez aquí se inicia nuevamente el ciclo.

Es transfuncional porque integra el esfuerzo de todos los recursos humanos de la empresa.

### 1.1.1.2 Funciones

Se dice que el verdadero padre de la teoría moderna de la administración es el industrial francés Henry Fayol, quien consideró que los elementos de la administración con sus funciones son los siguientes:

- Planificación. Certo (1997) señala que “*James Brian Quinn define estrategia como la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente*” (p. 29).
- Organización: La organización ubica a las personas que constituyen la entidad en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas. Según Terry (1991) organizar es:

*el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo* (p. 304).

La estructura organizativa de una entidad provee un marco para la planificación, dirección, control y monitoreo de todas las actividades orientadas al logro de sus objetivos. Para ser relevante, una estructura organizativa debe tener una clara definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad que son apropiadas para el tamaño de la entidad, la naturaleza y complejidad de sus operaciones.

Las estructuras organizativas suelen presentarse gráficamente mediante casillas que señalan las posiciones relativas de los cargos o funciones, lo cual se conoce como organigrama.

- Dirección: es el conjunto de habilidades para conseguir que los trabajadores realicen su trabajo de manera que se logren los propósitos de la empresa. Una dirección adecuada es aquella que mantiene una atención equilibrada al logro de los propósitos de la empresa, a la solución de problemas y al aprovechamiento de los trabajadores. Es necesario que esta dirección sea flexible y productiva.

- Control: El control es la tarea de determinar que los objetivos, estrategias y sistemas de la organización se adapten en forma óptima a los ambientes de mercadotecnia, recursos humanos, entorno y financiero, actuales y futuros.

En el control se manejan diferentes principios, como los siguientes:

1. En el control estratégico, los planes se realizan en cada unidad de negocios, pero sin estudios detallados en la oficina central.
2. Las metas financieras las establece el poder central, por lo que el plan y el presupuesto pueden ir en direcciones diferentes (ejemplo: programa de inversión a mediano y largo plazo, que se contrapone a metas de utilidades a corto plazo).
3. Cuando los grupos empresariales usan este estilo, pueden ser agraviados porque no se los considera como prospectos, con posibilidades de crecimiento.

Los encargados de las funciones de la administración estratégica son: la alta dirección de una empresa, el consejo de administración y el personal de planificación.

La alta dirección es el grupo de personas situadas en los niveles más elevados de la escala jerárquica de la organización, y son quienes se encargan de tomar decisiones estratégicas para dirigir a la compañía hacia el éxito.

Las funciones de la junta directiva están dirigidas para aquellas empresas que son sociedad anónima y que eligen un consejo que ejerce la máxima autoridad y responsabilidad en la organización. Este consejo se encarga de orientar los asuntos administrativos y velar por los intereses de los accionistas.

Para las empresas más pequeñas, al ser el dueño el más alto nivel, es quien se encarga de realizar la toma de decisiones y de la administración de su empresa, aunque no siempre el dueño de una organización es capaz de guiar a la empresa hacia el éxito, debido a que puede que no tenga los conocimientos suficientes de planificación, organización,

dirección y control, o tiene nula experiencia con respecto a las funciones de la administración.

El éxito de una empresa depende de la buena administración y planificación estratégica, y en algunas ocasiones la labor de la planificación estratégica puede hacerse tan abrumador que se puede designar empleados que contribuyan a esta función. Este grupo de empleados es el que se le conoce como el personal de planificación.

Para una empresa pequeña es común que el gerente tenga una relación muy estrecha con sus empleados, sin embargo, siempre es importante que el dueño mantenga su identidad de dueño gerente y que cumpla con sus funciones de administrar, realizando una adecuada planificación estratégica.

### **1.1.2 Aspectos conceptuales de la Planificación Estratégica**

De acuerdo con Banco Interamericano de Desarrollo, (1985):

*Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación (p 385).*

La planificación estratégica es una acción importante que permite a la organización determinar cómo actualmente está trabajando y hacia dónde quiere ir, por eso la planificación estratégica, dentro de su concepto, toca los siguientes puntos:

- Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planificación, situado entre el pensamiento estratégico y la planificación táctica.

- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

Por lo anterior, la planificación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Al realizar una adecuada planificación estratégica, conseguimos lo siguiente:

- establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio,
- examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles de éxito para la empresa,
- la obtención de mayores beneficios y menores riesgos.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

### **1. ¿Dónde estamos hoy?**

- Análisis de la Situación: misión, visión, objetivos y valores de la empresa.
- Análisis del Entorno: Análisis de las oportunidades y amenazas.
- Análisis Interno: Análisis de las fortalezas y debilidades.
- Análisis de la Competencia.

### **2. ¿Dónde queremos ir?**

- Establecer objetivos y metas a largo plazo.

### **3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?**

- Comprender el Mercado.
- Comprender la Competencia Negocio.

- Diseñar las Estrategias apropiadas.

### **1.1.2.1 Misión de una organización**

La misión se define como el propósito de la organización. Es la que delimita el campo de actuación y proporciona la dirección a seguir, para alcanzar la visión, es decir, que a partir de ella se formulan los objetivos.

La misión va explicar la existencia de una organización, por esta razón debe ser la respuesta a la pregunta: “¿Cuál es nuestra razón de ser?”. Su enunciado es de carácter temporal, (con base en el presente), expresando con claridad qué es lo que se hace hoy, cómo se hace y para quién se hace. La misión debe iniciar con un verbo en presente en primera persona y en plural.

Es bueno que la misión incluya temas relacionados con la empresa, como los tipos de servicios o productos que ofrece la organización, quiénes son sus clientes y cuáles son los valores de la organización, es decir en qué se basan para lograr su objetivo. La misión va a darle a cualquier organización un marco de referencia de actuación, es decir, le va a indicar tanto a su personal como a los clientes qué es lo que la compañía quiere, por eso la declaración de la misión es muy importante para una empresa, ya que proporciona su propia identidad, diferenciándola de otras empresas que estén situadas en el mismo sector y que brinden el mismo servicio o producto.

Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos, de acuerdo a Thompson (2004):

1. *Las necesidades del cliente o qué es lo que se está tratando de satisfacer.*
2. *los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer*
3. *las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa o cómo la compañía ocupa de la creación y suministro de valor a los clientes, así como de la satisfacción de las necesidades (p. 356).*

La misión que destaca los puntos anteriores logra que su empresa obtenga una ventaja, ya que esta puede ver el camino a seguir, decidir qué negocio de la empresa arreglar y cuál debe ser el enfoque a los clientes, y a la vez plantear la trayectoria estratégica a seguir.

### **1.1.2.2 Visión de una organización**

La visión de una institución es el resultado que se desea obtener, es ver más allá, tanto en tiempo como en espacio lo que la organización quiere alcanzar. Es una declaración poderosa, enérgica, entusiasta, contagiosa y suficientemente breve como para ser recordada por todos los involucrados y se establece para el largo plazo. Es necesario que sea difundida a todos los miembros de la organización para que así conozcan hacia donde se deben orientar los esfuerzos, permitiendo identificar cualquier ajuste que se deba realizar para llegar al resultado esperado, además de que refleja el conocimiento de la alta dirección hacia el rumbo en donde está dirigiendo la empresa y qué cambios internos y externos se esperan en el futuro.

La visión resume los valores en términos generales de la empresa, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. Debe ser presentada con un lenguaje que se entienda y que sus palabras muestren emoción y expectativa.

La definición de una visión para toda la compañía es un proceso arduo y costoso en cuanto tiempo. Para poder desarrollarla hay que pensar en forma creativa sobre cómo preparar a la empresa para el futuro. Para esto es importante que la empresa de respuestas con gran sentido a las siguientes preguntas, según Thompson (2004):

- *¿Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde estamos presentes y qué implicaciones tienen éstos para la dirección hacia la cual necesitamos movernos?*
- *¿Qué nuevas o diferentes necesidades del cliente debemos pensar en satisfacer?*
- *¿En qué nuevos o diferentes segmentos de compradores debemos estarnos concentrando?*

- *¿De qué nuevos mercados geográficos o de productos debemos estar al tanto?*
- *¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos cinco años?*
- *¿En qué tipo de empresa nos deberíamos estar esforzando en convertir? (p. 357).*

### **1.1.2.3 Objetivos de una organización**

Los objetivos son un resultado que la empresa desea obtener en un período de tiempo específico, es decir es el compromiso de la administración a lograr tareas específicas en un período determinado. Los objetivos exigen resultados que se vinculen en forma directa con la visión y misión, al igual que con los valores fundamentales de la compañía.

El planeamiento estratégico define hacia dónde se quiere llegar. Por eso se deben tomar decisiones sobre el futuro deseado, las cuales se plasman en los objetivos estratégicos, es por esto que deben ser coherentes con la visión, la misión y los valores organizacionales, sin importar si en ese momento se tienen o no las capacidades para alcanzar esos objetivos.

Los objetivos constituyen el elemento esencial de los programas. Deben iniciar con un verbo, ser medibles, retadores, es decir, requieran cierto grado de esfuerzo para ser alcanzados; pero también tendrán que ser realistas, de modo que puedan ser realmente logrados, además de comprensivos, aceptables y obligatorios.

La planeación estratégica conlleva el hecho de tomar decisiones, implica seleccionar los cursos de acción que seguirá la institución y la forma más adecuada para alcanzarlos. Por eso es importante establecer los objetivos estratégicos, los cuales se refieren a los resultados que fortalecen la posición general en los negocios y la vitalidad competitiva de una empresa.

Cuando un objetivo es complejo o muy ambicioso, es conveniente subdividirlo. Los objetivos deben definirse dentro de un horizonte de tiempo claramente determinado.

Los objetivos específicos están en función del objetivo estratégico y para el cumplimiento de estos se fijan metas. Los objetivos específicos deben ser viables, medibles y expresados en forma clara y concisa.

#### **1.1.2.4 Valores de una organización**

Los valores organizacionales definen la conducta que deben adoptar cada uno de los integrantes de la organización; con base en ellos se construye la cultura organizacional.

Los valores organizacionales surgen de la misión y de la visión, y estos deben estar alineados con ambos componentes, es decir, indican en qué cree la organización y manifiestan cómo piensan que deben ser y hacerse las labores.

Los valores son cualidades de la cultura de la empresa, y que se definen para poder alcanzar sus objetivos en forma satisfactoria.

#### **1.1.2.5 Políticas de una organización**

La política define el área en el cual deben tomarse decisiones, pero no la decisión; es decir, proporciona la dirección para cada área de la institución. Es una orientación escrita, que fija la frontera y los límites. Una política bien formulada requiere tiempo para ser desarrollada y conviene considerar todas las contingencias al formularla.

Según Terry (1991), se deben considerar los siguientes aspectos para la formulación de las políticas:

- *El uso de una política debe ayudar al logro del objetivo y debe ser formulada partiendo de hechos.*
- *Una política debe permitir ser interpretada, y no describir un procedimiento detallado.*
- *Los pensamientos del formulador y las ideas del contenido de la política deben estar condicionados por las sugerencias y reacciones de quienes serán afectados por las políticas.*
- *Siempre que sea necesario cubrir condiciones anticipadas, deberán establecerse políticas, pero debe*

*tenerse cuidado de evitar aquellas que se empleen rara vez.*

*- Cada política debe ser expresada con una redacción definida y precisa que sea completamente entendida por todos los miembros de la empresa.*

*- Todas las políticas deben ajustarse a los factores externos, tales como leyes y reglamentos de interés público (p. 235).*

De acuerdo con la jerarquía gerencial, se puede definir que existen tres tipos de políticas:

- a. Fundamentales: son las de mayor relevancia; son empleadas preferiblemente por la alta gerencia, y afectan a todas las unidades de la institución; es decir, su alcance es amplio.
- b. Generales: de menor importancia; son empleadas en la gerencia media, y algunas veces, influyen en todo el ente, pero comúnmente a gran parte de este. Por esto se dice que su alcance es limitado.
- c. Departamentales: emplean en los departamentos de supervisión; su campo de influencia es departamental, por lo que su alcance es definido y limitado.

### **1.1.2.6 Metas de una organización**

Las metas son trazadas con el fin de determinar el camino hacia el cumplimiento de los objetivos. Estas deben ser medibles, periódicas, coherentes y realistas.

Para lograr alcanzar una meta, se debe definir bien los objetivos, y una vez definidos, se debe determinar las acciones para alcanzar ese fin.

Las metas pueden ser tanto de corto, mediano y largo plazo, y el establecimiento del plazo está relacionado con lo que la empresa quiere obtener, el momento en que lo quiera obtener y la capacidad de obtención, de acuerdo con los recursos y disposiciones de la empresa.

### **1.1.2.7 Estrategias de una organización**

Las estrategias son las respuestas que la administración determina para alcanzar los objetivos y para cumplir con su misión y visión estratégica. Cuando se crea una estrategia es importante de que se determine cómo se van a alcanzar los objetivos, como se supera la competencia y cómo se logra una ventaja competitiva sustentable.

El establecimiento de las estrategias se basa en decir cuál va a ser el modo de operar de la empresa, es decir lo que la empresa va a realizar y el momento en el cual lo va a ejecutar. Las estrategias evolucionan con el tiempo, y depende de la forma en que la empresa va desarrollando su trabajo y la forma en que el ambiente también va evolucionando. Es importante que las estrategias sean flexibles, de manera que le permita a las empresas reaccionar ante los nuevos desarrollos que surgen en el entorno.

Es importante tomar en cuenta otros varios aspectos cuando se trata de la formulación de estrategias: analizar la estructura tanto de la industria como de la posición competitiva que tenga la empresa, la capacidad de negociación de los proveedores, la capacidad de negociación de los proveedores, la amenaza de ingreso de nuevas empresas, entre otros. Por eso es importante que los administradores se basen en un análisis FODA para el establecimiento de las estrategias, para que les suministre la información que necesitan del ambiente externo e interno.

### **1.1.2.8 El Análisis FODA en una organización**

El proceso de administración estratégica inicia con un análisis ambiental de la empresa para identificar las amenazas y oportunidades, tanto presentes como futuras para luego efectuar una valoración de las fortalezas y debilidades de la empresa. Se puede aplicar desde cualquier nivel de la organización, y la ventaja de su aplicación radica en que sus resultados pueden ser utilizados en los análisis de mercado y en las estrategias del plan de negocios.

El análisis FODA se enfoca en dos partes: una evaluación interna de la empresa (fortalezas y debilidades) y una evaluación externa (oportunidades y amenazas). El estudio de ambas evaluaciones puede dar resultados claves para el éxito del negocio.

A continuación se explica detalladamente, los factores que evalúa un análisis FODA:

- **Ambiente Interno:** Aquí se estará evaluando dos componentes
  - Fortalezas: son todos aquellos factores que la empresa tiene, que funcionan bien y que le permiten a la empresa un desarrollo y crecimiento continuo.
  - Debilidades: corresponden a factores o elementos que le impiden a una organización implementar estrategias para alcanzar sus objetivos.

Para la evaluación de estos componentes, se tomará en cuenta las siguientes determinantes institucionales: Filosofía (empresa y líder), Estructura/ Organización, Recursos Humanos, Alianzas, Recursos y Procesos.

- **Ambiente Externo:**
  - Oportunidades: Las oportunidades son todos aquellos elementos que el ambiente le brinda a una empresa, la cual los debiera tomar para aumentar su desempeño.
  - Amenazas: Son los elementos contrarios a las oportunidades, es decir, todo aquello que afecta a la empresa en la consecución de sus objetivos.

Para la evaluación de los factores internos se debe considerar lo siguiente, de acuerdo con Salas, A. (2005)

- *Análisis del Entorno.*
- *Grupos de interés: accionistas, comunidad.*
- *El entorno visto en forma más amplia.*
- *Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc. (p. 63).*

Para determinar las oportunidades y amenazas se toma en cuenta factores económicos, políticos, sociales y culturales, tecnológicos, políticos, legales, ambientales, la

competencia y proveedores que representan las influencias del ambiente externo que incide en el quehacer interno de la empresa.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas, según lo mencionado por el Instituto Politécnico Nacional de México (2002)

- *Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir el Politécnico en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.*
- *Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.*
- *Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional (p. 2).*

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión.

### **1.1.3 Planificación estratégica en un negocio familiar**

El plan estratégico para los negocios que son propiedad de una familia requiere que se integren asuntos familiares, por ejemplo:

1. ¿Cuáles son las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia?
2. ¿Cuál es la misión de la familia? ¿Por qué está comprometido a establecer y operar el negocio?
3. ¿Cuál es la visión del negocio en el futuro?
4. ¿Los miembros de la familia serán activos en la gerencia o serán miembros pasivos?

5. ¿Cómo serán manejados los asuntos como la remuneración, las prestaciones y la evaluación del rendimiento?

El plan estratégico implica analizar al negocio en su ambiente e idear un proceso para dirigir su desarrollo y éxito en el futuro. Este proceso implica determinar los factores internos y los factores externos actuales (es decir, las fuerzas económicas, tecnológicas, sociales y políticas) que afectan el negocio. Para comenzar este proceso, hay que identificar las fortalezas y las debilidades internas que pueden inhibir o apoyar la estrategia. Los componentes de este proceso incluyen (1) la estructura de organización, (2) la cultura y (3) los recursos. También hay que identificar las posibles oportunidades del negocio (crecimiento, nuevos mercados, un cambio en regulaciones) y las amenazas (competencia creciente, escasez de materias primas, reducción del precio) que puedan tener en el período que se estará planificando. Esto debe dar una cierta idea de la situación actual y proporcionar una dirección estratégica.

Para realizar la planificación estratégica es importante que los miembros de la familia, identifiquen las necesidades personales y tipo de riesgo, que están dispuestos a tomar, esto con el fin de lograr que este plan estratégico se decida en la familia y todos tengan una visión común.

#### **1.1.4 Definición de áreas estratégicas**

Las áreas estratégicas de una organización se determinan como aquellas áreas de investigación de acuerdo a tendencias y prioridades de la empresa. Se considera que para toda organización es importante que se tenga las áreas operativas bien definidas, las cuales podrían incluir: Organización, Finanzas, Mercadeo, Responsabilidad Social y Recursos Humanos.

Hoy en día, las empresas se enfocan en proyectarse en forma positiva frente a la sociedad, y se considera importante las acciones sociales que ejecuten a la comunidad,

por eso la responsabilidad social se considera un área estratégica importante en cualquier organización.

#### **1.1.4.1 Organización**

Como se definió anteriormente la organización ayuda a cualquier empresa a ordenar sus recursos humanos, financieros y materiales, para así poder alcanzar los resultados que desea alcanzar.

Existen diferentes divisiones que se le puede dar a una organización, entre ellas:

- **Organización Formal:** La organización formal tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa. La agrupación se realiza por medio de unidades, áreas o departamentos. Cada una de estas tiene en si una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas a la alta administración.

Esta organización facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de organización fija y predecible, lo que permite a la empresa anticipar sus futuros logros.

- **Organización Informal:** Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. La organización informal se basa siempre en relaciones de simpatía o amistad, las cuales generalmente son grupos pequeños.

De acuerdo con Delgado (2002) en su artículo Organización Formal-Informal, una de las características principales de la organización informal es que los grupos no pueden ser organizados, y no están orientados al fin de la empresa, pero si mantienen una estrecha relación con una organización formal de la empresa, con imperfecciones:

*La empresa coloca formalmente en su puesto de trabajo al recién llegado, pero sólo los grupos informales son los que*

*pueden familiarizarlo con su tarea. La escala de ascenso, el régimen salarial y la amenaza de despido obligan al individuo a trabajar, pero sólo el ambiente de los grupos informales, independiente de toda dirección deliberada, es lo que decide si los hombres de una empresa están dispuestos o no a cooperar (p. 512).*

En general, el propósito de la organización es volver más eficaz a una empresa, basados en la cooperación del recurso humano al ordenar este recurso y coordinarlo en forma racional. La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificarlas. Así como sus funciones dentro del grupo social. Por lo tanto, se determinará cómo está constituido el Taller y cuál es la mejor forma de organización, para así proponer las mejoras correspondientes a la actual organización.

#### **1.1.4.2 Finanzas**

De acuerdo con Brealy (1999) finanzas se define como:

*la parte de la economía que estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos, etc. Se refieren a la obtención y gestión, por parte de una compañía o del Estado, de los fondos que necesita para sus operaciones y de los criterios con que dispone de sus activos (p. 233).*

Las finanzas tratan de las condiciones y oportunidades en que se consigue el capital, de los usos que se le dan a éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

Todas las empresas necesitan dinero, esto les permite pagar la nómina, comprar materia prima y herramientas de trabajo, equipo de trabajo, publicidad y obtener ganancia de sus operaciones.

Al ser un elemento muy importante dentro de cualquier organización, las compañías, generalmente, tienen una división separada para el manejo de las finanzas. Esta área es la

encargada buscar dinero, rentabilidad, de mantenerse al tanto de la legislación fiscal, de las tendencias de la competencia, en fin, es la que se preocupa de la estabilidad económica que le permite a la empresa su existencia.

Debido a que el fin de una compañía es aumentar el valor de los accionistas, es importante que las compañías mantengan una adecuada administración financiera, que le permita a una empresa mantener el equilibrio entre las ganancias y los gastos.

Los objetivos de la administración, según Back (2002) son:

- *Maximizar el valor neto de la empresa*
- *Proporcionar la financiación, respaldar sus operaciones*
- *Registrar el proceso financiero al mantener la contabilidad al día*
- *Analizar información financiera y compararla con los presupuestos (p. 511).*

### **1.1.4.3 Mercadeo**

El mercadeo consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, que facilitan y estimulan intercambios dentro de un grupo. Por medio del mercadeo se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas.

Se puede decir que el mercadeo es un proceso, el cual incluye una planificación, ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga tanto las necesidades como los objetivos de la organización.

Realizar el mercadeo de servicios es muy importante para cualquier compañía, ya que a diferencia de los productos, el mercadeo de servicios carece de tangibles, y requiere mayor cooperación con vendedores, operaciones y recursos humanos, para que se entregue el servicio que el cliente desea.

De acuerdo a Kotler (1992) para poder enfrentarse al mercado del presente siglo se debe:

- Reinventar el modelo de Negocio: Mediante la creación de nuevos servicios, modificando productos, canales de distribución, puntos de venta, explotando la comunicación etc.
- Ofrecer máxima calidad en el producto: Es muy importante centrarse en lo que la compañía hace, cómo lo hace y sobretodo cómo se lo transmite al cliente. La calidad es una cuestión de percepción, de crear marca, de crear clientes fieles que se sientan satisfechos con los productos o servicios obtenidos de la compañía. Al lograr esto, se pudiera centrar en otros aspectos de la empresa sin descuidar nunca el cómo el público percibe a la compañía, intentando constantemente que cada vez que piensen en la marca piensen por añadidura en calidad.
- Centrarse en Nichos de Mercado: Entre mejor se conozca el mercado, es más fácil saber cuales son sus necesidades reales y es más fácil aún, determinar como se pudieran satisfacerlas. No se debe olvidar que aunque se actúe en mercados globalizados, existen características de ciertos grupos (nichos) que los diferencian del resto, y es la tarea de las empresas descubrir estas características que reflejaran a su vez las necesidades a satisfacer.

#### **1.1.4.4 Responsabilidad Social**

Una empresa, de cualquier tipo, no debiera asumir una posición de indiferencia ante los crecientes problemas que están afectando a la humanidad, como lo son: contaminación ambiental, violencia, desorden social, pérdida de principios y valores, aumento de los estados depresivos, deslegitimación del orden establecido y más. Estos problemas se pueden combatir mediante la ayuda de organizaciones empresariales, profesionales, el estado y las entidades educativas.

Las empresas tienen un objetivo fundamental en su creación, el cual es incrementar el valor del accionista, sin embargo, deben mantener un compromiso social con la comunidad a la cual están sirviendo, con el fin de agradecer mediante la colaboración social a las personas que forman parte de la comunidad en donde se desenvuelve dicha empresa. Esto debiera ser una decisión voluntaria y no impuesta.

La responsabilidad social le permite a cualquier empresa un lugar satisfactorio dentro de la sociedad, ya que ayuda al desarrollo de ciertas áreas gracias a su colaboración. Las acciones con responsabilidad social no son un gasto, es una inversión que genera Ganancias y Utilidades, en algunos casos de forma inmediata, y en otros a mediano y largo plazo. Es poco probable que una empresa asuma una política de responsabilidad social si se le convierte en un gasto que va en contra de sus intereses y estados financieros.

La responsabilidad social de la empresa es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, es decir, abarca aspectos internos y externos, los primeros orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y los segundos, los externos a clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la vecindad y el entorno social, entre estos el medio ambiente.

Es importante destacar que algunos empresarios se enfocan en la generación de "Beneficios" (de venta, rentabilidad y otros) a corto plazo, y no tienen una percepción de las consecuencias negativas que pudieran sucederle a su propia empresa por no tomar en cuenta elementos que puedan afectar la responsabilidad social. Tales como las políticas blandas, imprecisas e irresponsables de los gobiernos; gobernantes permisibles y transigentes; los sistemas de corrupción; la poca preocupación e importancia concedida en el tema por parte de entidades educativas; la ignorancia misma o falta de conocimiento sobre el tema de empresarios y actores del sector productivo y comercial; el bajo escrúpulo de muchos empresarios y personas que conociendo el tema y sus consecuencias, actúan de forma irresponsable.

Las empresas tienden a hacer daños tanto al medio ambiente como a otros aspectos de la sociedad, pero es importante que mantengan presente el cuidado que actualmente el ambiente requiere y las campañas constantes que se hacen a nivel mundial para el cuidado y protección del ambiente, esto porque las personas no solamente necesitan de un buen aire para respirar, sino también buena agua para beber y terreno fértil y variedad de especies de flora y fauna para su alimentación.

El panorama actual para la empresa no es nada alentador, de nada favorece sus actividades, atenta contra la estabilidad financiera, afecta el bienestar interno y externo y por ende la productividad repercutiendo en la competitividad.

Para que la responsabilidad social trabaje dentro de una empresa, se requiere de gente de calidad, íntegra y eficiente y sobre todo que la empresa esté conciente de cómo su día a día puede beneficiar o perjudicar la sociedad.

## **1.2 Marco Institucional**

En el marco institucional se describe la empresa de Taller Obando, para obtener un panorama de la empresa y las actividades en su día a día.

### **1.2.1 Historia**

Taller Obando nace a principio de los 80's, cuando el señor Bernardo Obando, instaló un taller contiguo a su casa, localizada en Turrialba. El señor Bernardo se encargaba de arreglar, enderezar y pintar automóviles de los vecinos del cantón.

Con el pasar de los años, a finales de los 90's y por la excelente calidad brindada por don Bernardo, se le presentó la oportunidad de brindar servicios a varias empresas importantes de Costa Rica, las cuales se dedican al alquiler y venta de maquinaria pesada. Taller Obando se encargaba de darle el servicio de pintura para alguna de las maquinarias de la empresa.

Después de algún tiempo y enfrentándose a una gran cantidad de trabajo que ambas empresas le exigían a don Bernardo, optó por llamar a su hijo mayor para que le ayudara con el trabajo, este aceptó. En el año 2000, tanto don Bernardo como su hijo, brindaban servicios a las empresas anteriormente mencionadas. Ambos se encargaban de hacer visitas a las plazoletas de las empresas en donde guardan las maquinarias tanto de ventas como de alquiler. Igualmente hacían visitas a los clientes de esas empresas quienes tenían la maquinaria pesada.

En el 2000, una de las empresas le otorga a Taller Obando el puesto de administración total del taller de pintura, igualmente en esta época esta empresa aumentó sus ventas, por lo que les demandaba más tiempo en la empresa, por lo que Taller Obando tuvo que ceder el servicio que prestaba a otras empresas y dedicarse tiempo completo a una empresa en específico. Fue así como el Taller inició su trayectoria en esta empresa.

En el 2003, debido al aumento de trabajo de la empresa que los contrata, don Bernardo decidió llamar a su hijo menor, Bernardo Junior. En el 2004, y por oportunidades presentadas al primogénito de don Bernardo, decidió renunciar al trabajo que le ofrecía su padre, por lo que desde entonces y hasta la actualidad, don Bernardo trabaja en conjunto con su hijo menor.

### **1.2.2. Organización**

El Taller Obando cuenta con 9 empleados, a parte del dueño y su hijo. La organización del taller está dada de la siguiente forma:

Don Bernardo Obando, es el dueño del taller y quien se encarga de negociar con la empresa y de organizar a sus trabajadores, y también, de realizar el trabajo operativo. Bernardo Junior Obando, es quien se encarga del factoraje, cobranza, contabilidad, organización de los trabajadores y también, al igual que su padre, realiza trabajo operativo.

Ambos dueños cuentan con un colaborador considerado como el supervisor. Es él quien se encarga de motivar al personal y sustituye a los dueños en su ausencia.

Todos tienen la tarea de pintar y solamente uno de ellos se dedica al lavado. Además de pintar, se dedican a lavar y pulir maquinaria pesada. Y los dueños se encargan de armar maquinaria pesada.

### **1.2.3 Funciones**

El Taller Obando tiene varias funciones dentro de la Empresa que los contrata, entre ellas se encuentran las de lavar las maquinarias que están alquiladas y que necesitan alguna reparación. Igualmente, y esta es su función principal, están a cargo de pintar la maquinaria tanto usada como nueva que llega a la empresa, esto con el fin de entregarle al cliente, ya sea el que compra o el que alquila una máquina de buena calidad, excelente presencia, y acabados de primera, permitiéndoa mayor durabilidad a la maquinaria expuesta al clima y a los golpes.

### **1.2.4 Principales líneas de producto**

Como se ha mencionado anteriormente, Taller Obando es el encargado de pintar la maquinaria que negocia la empresa comercial a cada uno de sus clientes. Los resultados finales de los productos que entrega el Taller a la empresa son los siguientes:

- Pintura completa de la maquinaria.
- Pintura parcial de la maquinaria.
- Lavado.
- Pulido.
- Armado: cuando es necesario, se encarga de trabajos mecánicos, como el ajuste de puertas, ventanas, entre otros. Además se responsabiliza de la maquinaria ya armada, y que por alguna razón, que no necesariamente se deba a desajustes en el armado después de pintado, impide que la maquinaria opere como debiera.

### **1.2.5 Experiencias de planificación**

Taller Obando ha trabajado en los últimos años según la experiencia de su dueño y de los consejos de su hijo, sin embargo, y a pesar del enorme crecimiento que ha tenido el taller en los últimos años, no han documentado esta forma de trabajo, por lo que cada día cambia según sus necesidades.

### **1.2.6 Misión y visión**

Dado a que Taller Obando es una empresa familiar, la planificación estratégica y la definición de cada uno de los elementos que conforman este tipo de planificación: misión, visión, objetivos, no ha sido algo en que la familia se haya ocupado en definir. La planificación se ha dado en forma improvisada, y es labor general tanto del padre, quien es el que toma la decisión final, como de su hijo.

La ausencia de una planificación ha hecho que el taller se vea estancado frente a la empresa, según las exigencias del mercado competitivo.

## **1.3 Áreas operativas**

Para la realización del presente trabajo, se tomaron en cuenta áreas estratégicas, que permiten lograr una eficaz planeación estratégica del Taller Obando.

### **1.3.1 Organización**

Actualmente, el Taller Obando está conformado por once personas, las cuales no tienen un puesto asignado o alguna definición de su quehacer y funciones. Trabajan dependiendo de cómo estén los requerimientos de la empresa patrona para ese día.

### **1.3.2 Finanzas**

Al ser un pequeño taller, y al estar trabajando para una empresa grande que maneja prestigiosas marcas reconocidas a nivel mundial, lo cual le genera ingresos anuales significativos y de gran importancia.

La parte contable y la repartición de las ganancias están a cargo tanto del padre, dueño del taller y de su hijo que trabaja en conjunto con él. Sin embargo, no hay una cuenta o una organización del dinero recibido por los diferentes trabajos que el taller desempeña.

El dinero se gasta y se utiliza según las necesidades de los dueños.

### **1.3.3 Mercadeo**

Actualmente el Taller Obando no cuenta con ningún tipo de mercadeo de los servicios que se han especializado en brindar. Realizan servicios a una empresa específica y a pesar de su magnífico desempeño laboral, no han analizado seriamente la posibilidad de realizar una estrategia de mercadeo que permita abrirse espacios en otras empresas.

A Taller Obando se le ha abierto varias oportunidades de empleo, como contratistas temporales para otras empresas, lo anterior, gracias a los contactos obtenidos a través de los años.

### **1.3.4 Responsabilidad Social**

El Taller, por ser un negocio familiar, se ha concentrado en ayudar a los demás, en forma anónima, pero aportando cantidades importantes de dinero para apoyar a personas necesitadas.

La falta de orden en el manejo de finanzas no permite determinar cuánto ha estado invirtiendo la familia en este tipo de acciones.

Al ser un taller tiene un impacto importante en la sociedad, el cual aún no ha sido determinado por el Taller Obando.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL TALLER OBANDO Y EL SECTOR DE PINTURA**

Taller Obando es un taller que tiene más de 20 años funcionando. En los últimos diez años el Taller ha experimentado un gran crecimiento, tanto en forma económica como en el personal que ha contratado. Sin embargo, de acuerdo con don Bernardo Obando, este crecimiento es notorio en relación al aumento del trabajo, más no en la parte económica, por esta razón el presente capítulo realiza un diagnóstico de la situación actual del Taller para determinar los aspectos que se pueden mejorar.

#### **2.1 Aspectos Generales del Taller Obando**

Para iniciar con el diagnóstico del Taller Obando, se plantean una serie de aspectos generales para determinar la situación actual del taller que ayudarán a determinar la situación actual del Taller Obando y una vez identificado esto se realiza un diagnóstico de cada una de las áreas estratégicas que se están estudiando.

##### **2.1.1 Tipo de empresa y naturaleza jurídica**

Taller Obando es una empresa familiar, cuyo mando está a cargo del señor Bernardo Obando. Su hijo, Bernardo Junior Obando, también tiene una fuerte participación en cuanto a la toma de decisiones, sin embargo, tiene mayor peso la palabra de su padre.

Taller Obando está inscrito como persona física en el Registro Nacional, bajo el nombre de Bernardo Obando Arias.

##### **2.1.2 Actividad y ubicación**

Taller Obando tiene como actividad principal, pintar la maquinaria pesada y agrícola tanto nueva como usada, las cuales son para ventas nuevas, ventas usadas y alquiler.

Además de esta actividad, Taller Obando ha también realizado el lavado de las maquinarias, pulido y también las arman. Esta última función, incluye armar máquinas que traen algún defecto de fábrica y que debe ser reparado antes de ser vendida o alquilada.

Taller Obando cuenta con una serie de activos para desempeñar su trabajo, entre ellos están los que se muestran en la Tabla No. 2.1. Estos activos han sido obtenidos para poder brindar mejores servicios a la empresa que los ha contratado. Sin embargo, y como se muestra en la Tabla No. 2.1, Taller Obando no hace inversión en la compra de materias primas, ya que los materiales, son dados por la empresa que los tiene contratados.

**Tabla No. 2.1**  
**Activos de Taller Obando**  
**en colones**

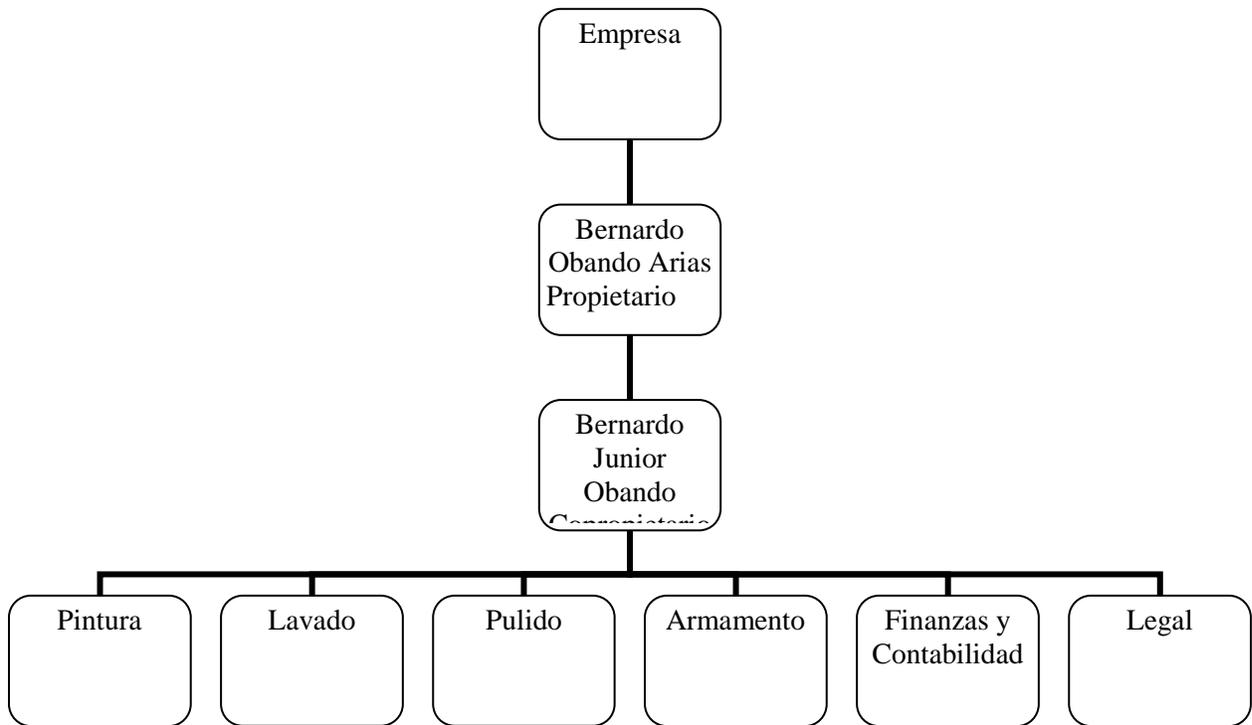
<b>Activo</b>	<b>Costo</b>
Taller en Turrialba	3.000.000,00
Planta eléctrica	340.000,00
Dos Pistolas de pintar	170.000,00
Herramientas varias (llaves, mangueras, desatornilladores)	185.000,00
Compresor:	120.000,00
Máquina de soldadura Acetileno	700.000,00
Pato hidráulico	205.000,00
Máquina de soldadura eléctrica	175.000,00
Vehículos	7.200.000,00
<b>Total Activos</b>	<b>12.095.000,00</b>

La ubicación de Taller Obando es en Turrialba, sin embargo, en la actualidad están siendo contratados externamente por una empresa de la capital, los dueños y sus colaboradores viajan a San José a cumplir con sus compromisos con esta empresa, ya que solo le ofrecen a la empresa trabajo de mano de obra bajo la cédula física de Taller Obando.

### 2.1.3 Organización y estructura

Taller Obando cuenta con un organigrama formal establecido, sin embargo, este no ha

**Figura No. 2.1**  
**Organigrama Taller Obando**



sido documentado y tampoco es reconocido por el equipo de trabajo. Lo que sí tiene claro, es que quien toma las decisiones es don Bernardo Obando, y quien lo secunda es su hijo.

La función principal de Taller Obando es la pintura y acabados de la maquinaria pesada. A la vez esta es la responsabilidad primordial que tiene el taller para la empresa con la cual mantiene un contrato. Sin embargo, también tiene otra serie de funciones, entre las cuales están:

- Lavado de maquinaria.
- Pulido de la maquinaria.
- Armamento.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los dueños del Taller, se puede determinar que el Taller si tiene una estructura establecida, la cual no ha sido formalmente publicada. La figura No. 2.1 muestra la estructura organizacional de Taller Obando.

De acuerdo a los comentarios de los dueños, la confianza del trabajo está depositada sobre uno de los trabajadores (Harold Sánchez Coto), sin embargo, en la práctica, y de acuerdo a la entrevistas realizadas, en la mayoría de las ocasiones, las decisiones tomadas por él no son generalmente aceptadas por los dueños; por esa razón no se colocó con un puesto mayor que el resto de los funcionarios.

El equipo de trabajo es multifuncional, pues en el taller los funcionarios no están limitados a ejercer una sólo función, sino que las labores son rotativas. La maquinaria es armada exclusivamente por los dueños. La contabilidad, facturación y cobro es función exclusiva del hijo de don Bernardo.

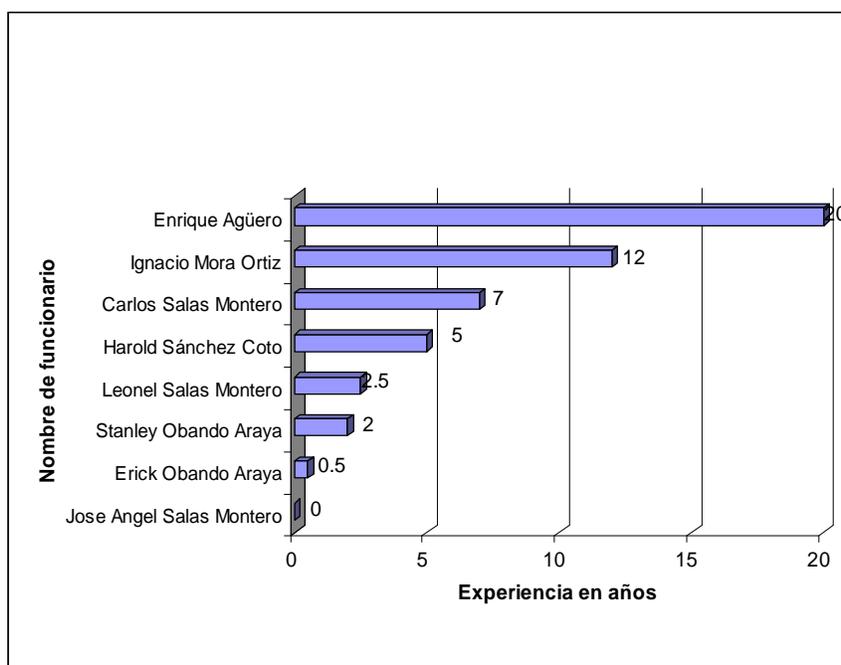
Taller Obando posee escasa planificación. Los empleados tienen una fuerte dependencia de los dueños para iniciar con el trabajo. No cuenta con la iniciativa de organizarse, a pesar de su experiencia lograda a través de los años que lleva en este negocio.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa que contrata a Taller Obando, ha aumentado sus ventas. Por tal razón, a este taller le llega gran cantidad de trabajo, que debe ser cubierto por los empleados actualmente contratados. En muchas de las ocasiones este personal no da a vasto, por lo que Taller Obando debe desembolsar mucho dinero en horas extras para poder satisfacer las necesidades urgentes que la empresa le exige al taller.

De acuerdo con el estudio realizado, se determina que la mayoría del personal de Taller Obando tiene varios años de experiencia en el negocio. Véase la información en el gráfico No. 2.1.

En el gráfico No. 2.1 denota que se tiene un recurso valioso que posee 20 años de experiencia en el campo de la pintura. La persona que no tiene experiencia en esto, es quien se dedica exclusivamente al lavado de maquinarias, y la que tiene medio año de experiencia, actualmente está ejerciendo la labor de asistente de pintor.

**Gráfico No. 2.1**  
**Experiencia en pintura de los funcionarios de Taller Obando**



#### 2.1.4 El quehacer diario del Taller Obando

Como se ha mencionado anteriormente, Taller Obando está contratado por una empresa y le brinda el servicio para la maquinaria de venta y de alquiler. La figura No. 2.2 presenta el flujo para el pintado de la maquinaria pesada que realiza Taller Obando.

Además de esta función que realiza el Taller Obando, también se encarga de realizar únicamente el lavado de maquinaria, pulido y arreglos de partes que no coinciden cuando se ha armado el equipo.

Los viernes, Bernardo Junior Obando, se encarga de facturar todos los trabajos realizados durante la semana, para que el Taller reciba el pago, dos semanas después. Para facturar, se realiza el trámite descrito en la figura No. 2.3.

El proceso de facturación es totalmente manual, es decir, no se llevan facturas digitales ni tampoco se tiene con un formato establecido, lo que hace el proceso más extenso, ya que se debe unir la orden de trabajo con el presupuesto de trabajo, para luego generar la factura. La figura No. 2.3 muestra que la facturación es un proceso corto y sencillo, sin embargo, se vuelve más extenso debido al procedimiento que actualmente tiene el Taller.

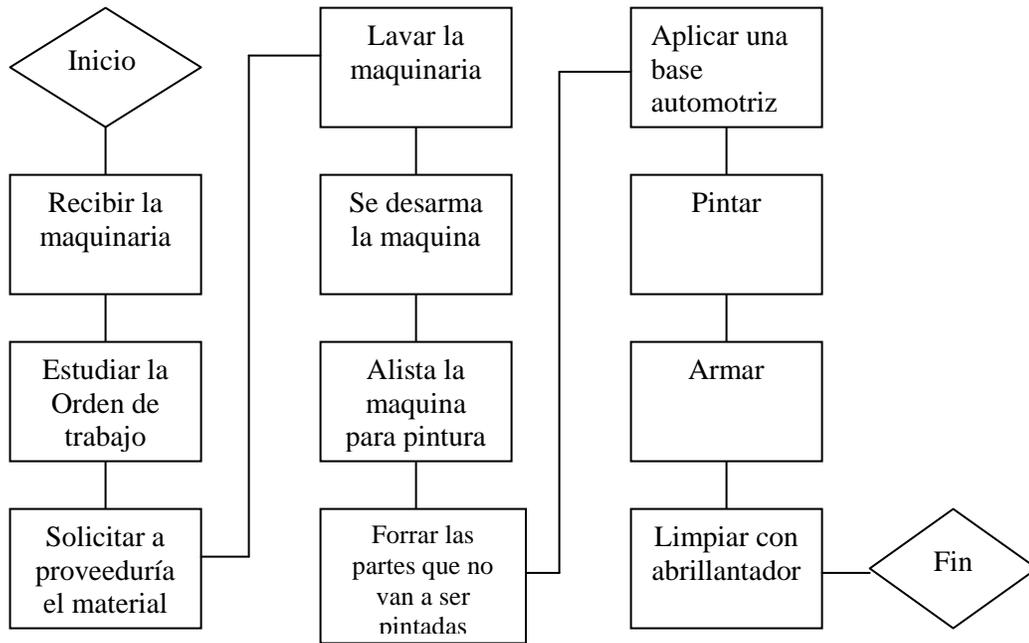
### **2.1.5 Toma de decisiones**

En Taller Obando, a pesar de ser una empresa familiar, no todas las decisiones son tomadas por la familia. Se hace lo que el don Bernardo mande, aunque a criterio de su hijo, esa no sea la decisión correcta.

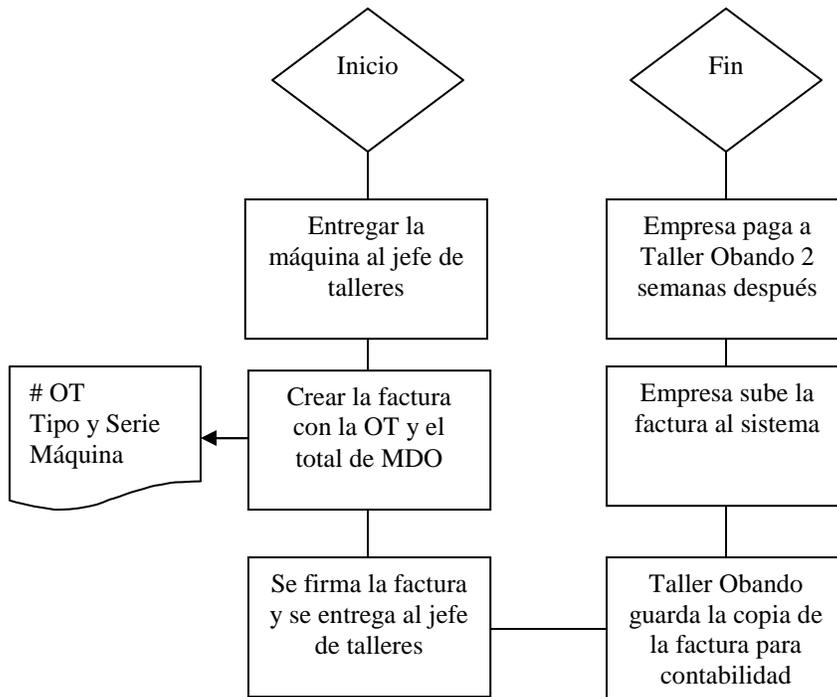
De acuerdo con la percepción de don Bernardo, la empresa está integrada bajo un sistema horizontal, es decir, las decisiones se toman en conjunto, sin embargo, tanto el resto de la familia, como los empleados, la empresa está integrada en forma vertical.

No existe una independencia en la toma de decisiones, todo debe llegar a las manos de don Bernardo para que se tome la decisión. El problema que presenta esta situación es que el día en que el señor no puede asistir al Taller, el proceso de toma de decisiones se vuelve más lento, porque el hijo debe localizarlo y ponerlo al día con la situación que se está presentando. Esto se da, debido a que don Bernardo expresa que esa es la forma que él quiere que se trabaje.

**Figura No. 2.2**  
**Proceso de Pintura para maquinaria**



**Figura No. 2.3**  
**Flujo grama Facturación**



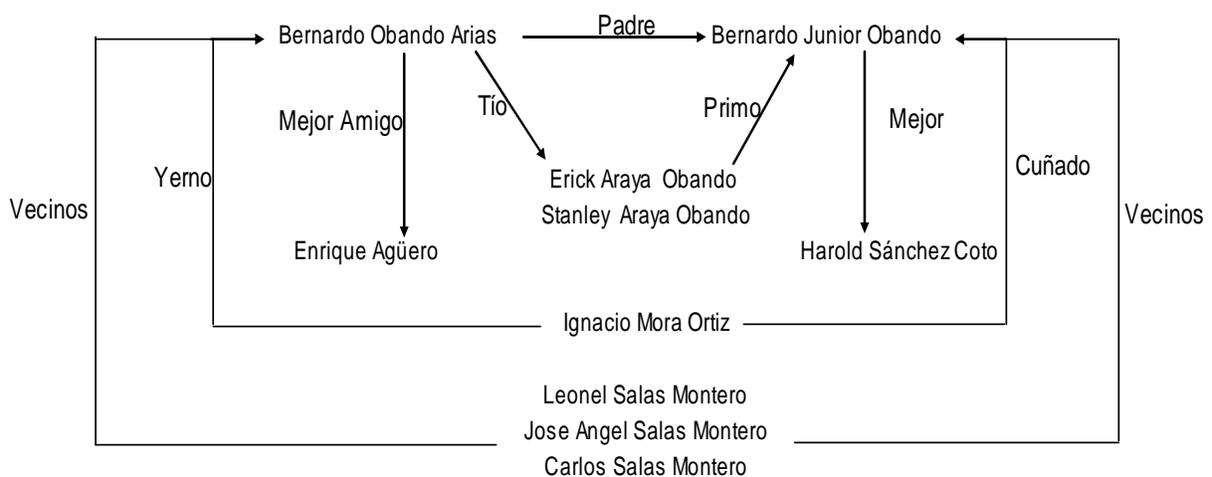
### 2.1.6 Reclutamiento y capacitación

No existe un proceso de reclutamiento. Al ser una empresa familiar, los empleados son amigos, familiares y conocidos de los dueños, por lo que no se aplica un proceso para determinar la experiencia y capacidad que estos tengan.

La figura No. 2.4 muestra la relación entre los funcionarios y los dueños. Esta figura hace notar que Taller Obando recluta personal que conoce y que necesita trabajo, sin importar el nivel de experiencia, la capacidad, ni las metas de cada una de las personas. Se puede decir, que don Bernardo se encarga de dar trabajo sin importar el rendimiento de las personas dentro del Taller.

Por otro lado, se pudo determinar por medio de las entrevistas realizadas, la insatisfacción que ambos dueños tienen hacia algunos de sus funcionarios. El motivo principal de su descontento se debe a que los funcionarios no dan lo mejor de sí mismos. A pesar de esto, don Bernardo manifiesta el compromiso que siente hacia sus colaboradores, por ser personas conocidas de hace varios años atrás.

**Figura No. 2.4**  
**Relación entre dueños y empleados**



## 2.2 Áreas estratégicas

A continuación se realiza un análisis de las áreas estratégicas definidas para el trabajo. Este análisis es el resultado de la aplicación de un FODA, hecho mediante la participación interna de los miembros de la empresa durante tres sesiones de trabajo.

El enfoque dado al análisis FODA es el siguiente: por cada área estratégica, se evalúa su ambiente tanto interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas), citando los diferentes elementos que afectan o benefician en forma directa o indirecta a Taller Obando.

### 2.2.1 Organización

A pesar de que la organización de Taller Obando, esta definida y los empleados tienen en cuenta la existencia de un organigrama informal, a continuación se procede a valorar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cuanto a la organización del Taller, esto para determinar cuáles son las áreas en las cuales se debieran enfocar para llevar al Taller lograr mejoras organizacionales.

El análisis realizado a la organización de Taller Obando se presenta en los cuadros No. 2.1 y No. 2.2.

**Cuadro No. 2.1**  
**Análisis FODA de la Organización**  
**Ambiente Interno**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
-Áreas de Trabajo bien definidas.	-No hay una estructura formal definida.
-Gran conocimiento de los dueños del personal con que cuenta.	-No se delegan responsabilidades.
-Capacidad de posicionarme dentro de la empresa que los ha contratado para evitar la entrada de competidores.	-El personal no se encuentra identificado con la empresa.
-Amplio conocimiento de cada uno del rol dentro del Taller.	-Mentalidad de pequeño Taller.
-Relación directa de los dueños del Taller con los gerentes de la empresa.	-No tienen ningún tipo de planificación escrita ni que el personal conozca.
	-Compromiso de mantener a funcionarios en el taller por los lazos que los unen.

**Cuadro No. 2.2**  
**Análisis FODA de la Organización**  
**Ambiente Externo**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
-Contratación de más personal.	-Pérdida de funcionarios experimentados.
-Potestad de elegir su estructura organizacional.	-Establecimiento de normas y estándares de alta calidad.

El análisis FODA para la organización dio como resultados de que el Taller Obando tiene una serie de fortalezas, que no habían sido identificadas por los dueños, además mostró que se tiene algunas oportunidades que fácilmente se pueden adoptar para mejorar su organización. Además, el análisis demostró que el Taller también presenta más debilidades que amenazas, las cuales, mediante una buena planificación se pueden convertir en fortalezas.

### **2.2.1.1 Recursos Humanos**

El área de recursos humanos es muy importante en cualquier organización, ya que sin un buen equipo de trabajo calificado, capacitado y que se encuentre identificado con la empresa, una organización no podrá cumplir con sus metas.

Taller Obando cuenta con un equipo especializado, sin embargo, es importante determinar sus debilidades y amenazas.

Para el diagnóstico del área de recursos humanos de Taller Obando, se tuvo como resultado el FODA descrito en los cuadros No. 2.3 y No. 2.4. Este análisis demuestra una serie de debilidades encontradas en esta área específica.

Es importante destacar que Taller Obando brinda los siguientes beneficios para los funcionarios actuales:

- Pago de viáticos para viajar de Turrialba a San José.
- Los o el dueño transporta a los funcionarios en sus vehículos cuando ellos viajan a Turrialba.

**Cuadro No. 2.3**  
**Análisis FODA de los Recursos Humanos**  
**Ambiente Interno**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
-Cuenta con Personal Capacitado para realizar el trabajo.	-Inexperiencia de los dueños de formar parte de una empresa tan grande.
-Dueños con amplio conocimiento en el negocio.	-Falta de capacitación técnica en el uso de maquinaria pesada.
-Personal flexible.	-Falta de un plan de salud ocupacional que respalde el trabajo de los funcionarios del Taller.
-Personal con gran experiencia.	-Falta de un plan de beneficios de los empleados.
	-Ausencia de políticas para definir el trabajo que deben y pueden realizar cada uno de los funcionarios.
	-Ausencia de políticas de remuneración para el personal del Taller.
	-Al no contar con políticas internas, el personal no tiene cuidado con el manejo de la maquinaria y herramienta del taller.
	-No se cuenta con un historial de desempeño del empleado para determinar mejoras de crecimiento.
	-Desmotivación del personal por el trato y a la poca importancia que se le da a sus sugerencias.

**Cuadro No. 2.4**  
**Análisis FODA de los Recursos Humanos**  
**Ambiente Externo**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
-Aprovechar el recurso humano del entorno.	-Inadaptación del Taller a los estándares de trabajo de la empresa que los ha contratado.
	-Personal especializado en otras áreas.
	-Pérdida de empleados con mayor experiencia por no contratar personal nuevo, debido a que se quiere mantener al personal conocido.

El análisis realizado en los cuadros No. 2.3 y 2.4 muestra que el Taller Obando posee mayores debilidades en su recurso humano, algunas fortalezas, pocas amenazas y oportunidades. Por lo que el Taller se debe enfocar en convertir esas debilidades en fortalezas.

### 2.2.2 Finanzas

Como se ha venido mencionando anteriormente, Taller Obando tiene ingresos significativos y de gran importancia. Actualmente se puede determinar una serie de ingresos y gastos promedios mensuales de Taller Obando, los cuales se demuestran en la Tabla No. 2.2.

**Tabla No. 2.2**  
**Ingresos y Gastos promedios de Taller Obando**  
**en colones**

Ingreso mensual promedio	2.200.000
- Gastos de nómina mensual, sin contar a los dueños del Taller	1.000.000
- Gastos de seguro del INS mensual	50.000
Ingresos netos	1.150.000

Los ingresos netos del Taller son divididos entre padre e hijo dueños del Taller, y no se lleva un detalle al día de los gastos realizados con ese dinero, no tienen una provisión, ni tampoco cuentan con un salario estipulado para cada uno de ellos, sino que dependiendo de las ganancias netas del mes, así es el salario de cada uno de ellos.

Es importante destacar que según lo comentado por los dueños, el salario de sus funcionarios es semanal, contando las horas laboradas. Los días de pago, ambos dueños cambian un cheque que les entrega la empresa para la cual laboran y llevan el efectivo en el bolsillo de alguno de ellos, para cada uno de sus empleados, el cual se les entrega en efectivo, sin un recibo de dinero por medio, o alguna otra evidencia que soporte la entrega de dinero de esa semana.

Taller Obando ha logrado obtener una muy buena posición dentro de la empresa que lo

ha contratado. Y esta posición se ha visto recompensada con los ingresos obtenidos. Sin embargo, en el cuadro No. 2.5 se realiza un análisis para determinar los principales puntos sobre los cuales, los dueños del Taller debieran enfocarse para lograr así un mejor y mayor crecimiento.

**Cuadro No. 2.5**  
**Análisis FODA de las Finanzas**

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
-No están endeudados.	-No hay una limitación de ingresos entre las ganancias de Taller Obando y los dueños.
-Obtienen buenas ganancias.	-No se lleva la contabilidad al día.
-La venta de sus servicios se realizan al contado.	-No invierten ganancias.
-No incurren en gastos de compra de material.	-El personal no da a vasto para la cantidad de trabajo.
-Más de veinte años en el negocio.	-Se asumen gastos personales como del Taller.
-Al ser contratación externa no invierten en equipo grande y materia prima.	-No tienen identificadas las ganancias de Taller Obando.
	-No llevan control de las ausencias, horas extras y otros detalles del pago de los empleados.
	-No proyectan la necesidad de personal.
<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
-Incremento de ventas de la empresa que los ha contratado.	-Inestabilidad económica.
-Expansión hacia otras empresas.	-Disminución de ventas de la empresa.
	-Contratación de nuevos pintores.

El cuadro No. 2.5 y la tabla No. 2.2 muestran que Taller Obando tiene una muy buena posición financiera, sin embargo, hay muchas debilidades señaladas en el análisis FODA, que pudieran provocar que en un futuro, el Taller no se encuentre en una posición tan exitosa como la actual, por lo que es importante que los dueños hayan identificado sus

principales debilidades para trabajar sobre ellas y a la vez enfocarse en las oportunidades que el ambiente les ofrece y manejar las amenazas financieras que el Taller tiene.

### **2.2.3 Mercadeo**

El mercadeo en Taller Obando no está siendo aplicado. El Taller actualmente presenta oportunidades de trabajo temporales con otras empresas, esto se debe a la red de contactos que el Taller ha realizado con el paso de los años. Es importante destacar que estas oportunidades no son tomadas por el dueño ya que no está seguro si esto provocará un descontento a los gerentes y dueños de la empresa a la cual actualmente le está brindando servicios.

Taller Obando ha logrado un fuerte posicionamiento en el mercado de la pintura para maquinaria pesada, pero es importante que tome nuevas oportunidades, porque esto le permite ampliar su cartera de clientes.

El análisis realizado a Taller Obando en cuanto al mercadeo de servicios se encuentra en el cuadro No. 2.6. Este análisis muestra dio como resultado que el Taller tiene una muy buena posición dentro de la empresa para la cual trabaja, además de otras empresas en donde han realizado trabajos pequeños o que han sido referenciados por los clientes actuales de la empresa que los tiene contratado. Esto hace que el Taller tenga muchas oportunidades de expansión, ya que han logrado posicionarse en la mente de los dueños de maquinarias pesadas por medio de la publicidad denominada *de boca en boca*. Por lo anterior, es bueno que el Taller trace un plan de mercadeo para poder lograr esa expansión.

### **2.2.4 Responsabilidad Social**

Actualmente las empresas se enfocan no sólo en generar valor, sino también en medir su impacto social al crear ese valor. Por esta razón, se deben considerar las prácticas sociales y medioambientales como indicador de su buena gestión.

**Cuadro No. 2.6**  
**Análisis FODA de mercadeo**

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
-Es conocido por la alta calidad en los trabajos que realiza.	-No se realiza mercadeo.
-Tiene buenas referencias con las empresas que ha trabajado.	-Poca proyección dentro de la empresa a la cual le brinda servicios.
-Taller Obando ofrece servicios en las localidades del cliente.	-Empresas grandes con pintores de muchos años de trabajo en el área.
<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
-Promoverse dentro de la empresa.	-Pérdida de negocios con grandes compañías.
-Promoverse con otras empresas.	-No se identifican con el cliente con que tratan.
Existencia de empresas grandes dedicadas a la pintura de maquinaria pesada.	
Crecimiento de Taller Obando por el aumento de ventas de la empresa que los ha contratado.	
Trabaja directamente con proveedores.	

Los cuadros No. 2.7 y No. 2.8 muestran el análisis FODA realizado a la responsabilidad social. Este análisis se ha enfocado hacia el cumplimiento de las normas ISO, ya que la empresa que los ha contratado ya fueron certificados por ISO hace un año, por lo que se ha determinado que el Taller tiene una gran responsabilidad de acatar estos estándares, no sólo porque es una regla de la empresa, sino también porque al ser un Taller, se tiene mayor responsabilidad hacia el ambiente y hacia la comunidad en donde se encuentran ubicados.

**Cuadro No. 2.7**  
**Análisis FODA de la responsabilidad social**  
**Ambiente Interno**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
-Mide las prácticas de sus actividades.	-Dificultad de convencer a los empleados en el cumplimiento de normas ISO.
-La empresa que lo ha contratado implementó ISO 9000.	

**Cuadro No. 2.8**  
**Análisis FODA de la responsabilidad social**  
**Ambiente Externo**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
-Trabajar sobre mejoras en cuanto a la responsabilidad social para cuando se publique ISO 26000 el taller esté adelantado sobre ese tema.	-Aumento de la competitividad al tomar en cuenta la responsabilidad social.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA EL TALLER OBANDO**

Esta propuesta se presenta como resultado de las deficiencias identificadas en el análisis efectuado a Taller Obando en el capítulo anterior. Las deficiencias en cuanto a su planificación estratégica, y a las debilidades encontradas en las áreas estratégicas definidas, las cuales son las siguientes: Organización, Finanzas, Mercadeo y Responsabilidad Social.

La propuesta contempla una serie de cambios y mejoras que permitan lograr la eficiencia en los procesos del Taller, y así, lograr aumentar su desarrollo en cada una de las áreas estratégicas estudiadas.

Es importante destacar que la propuesta es un proceso que se debe evaluar y obtener una retroalimentación. A la vez, es fundamental que el Taller se adapte a las necesidades cambiantes y al entorno que lo rodea.

Esta propuesta de mejoras debe ser analizada y discutida por parte de los dueños de Taller Obando y de ello, dependerá su aplicación y ejecución.

#### **3.1 Elementos de la propuesta del plan estratégico**

Se recomienda que Taller Obando utilice la planificación estratégica para ser una empresa más activa y protagonista ante los retos que tiene, tanto en lograr una posición mucho más fuerte en la empresa a la cual le brinda servicios en forma externa como para posicionarse en nuevas posibles empresas.

Con la planificación estratégica, Taller Obando puede lograr una serie de beneficios, pues le ayuda a concentrar sus energías hacia un camino definido y a que sus objetivos

se desarrollen de la forma prevista para así reducir el número de premisas falsas y de errores. Al realizar una planificación estratégica, la empresa tiene claro el rumbo que tomará y los funcionarios podrán contribuir en mayor medida al éxito de ésta. La planificación estratégica es una herramienta importante de gestión gerencial, que sirve de orientación a cualquier institución hacia el punto que desea alcanzar, según el tiempo previsto.

### **3.1.1 Misión de Taller Obando**

Se propone la siguiente misión para Taller Obando:

*“Brindar servicios de pintura de alta calidad para maquinaria pesada, para así lograr la satisfacción de nuestros clientes y una adecuada expansión en el mercado costarricense.”*

### **3.1.2 Visión de Taller Obando**

Se propone la siguiente visión para Taller Obando:

*“Ser el mejor Taller que brinda los servicios de pintura en Costa Rica, para maquinaria pesada.”*

### **3.1.3 Valores organizacionales de Taller Obando**

Se propone que se establezcan por escrito los valores organizacionales, para esto se debe realizar la redacción de un código de ética que todos los funcionarios debieran seguir y tener siempre presente.

Este Código debe incluir los siguientes valores:

- **Pertenencia:** El funcionario desarrolla una identificación con base a la motivación y la participación que le genera el Taller.

- **Honestidad:** Es realizar el trabajo con mayor esfuerzo, aprovechando los recursos del Taller racionalmente y garantizado la integridad.
- **Respeto:** La aceptación de las virtudes y limitaciones tanto laborales como personales de todos los funcionarios del Taller.
- **Mística:** Realizar el trabajo aportando lo mejor de cada uno para el bien del Taller y de los compañeros.
- **Solidaridad:** Es la disposición de los funcionarios a colaborar en el trabajo de sus compañeros y en la solución de los problemas en general.
- **Compromiso:** Entregarse al buen desempeño de sus funciones para el crecimiento de la institución y principalmente la satisfacción de la empresa a la cual le prestan servicios.

El propósito del Código de ética es que establezca una base sólida para el actuar de sus funcionarios y para alcanzar el desempeño de las labores en forma eficiente, sobre todo en el servicio que se le brinda a la empresa que los contratan.

Se recomienda que se ponga en conocimientos de todos los miembros de la organización.

### 3.1.4 Objetivos por área estratégica

Como objetivo general se propone:

- *Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% para el próximo año para poder así lograr un lugar preponderante dentro del mercado de pintura costarricense.*

Para lograr lo anterior, se propone los siguientes objetivos específicos por área estratégica:

**Objetivos de organización y recursos humanos:**

- *Mejorar la organización de Taller Obando, mediante la definición de líneas de autoridad y el aumento de empleados.*
- *Mantener motivados a nuestros empleados y mediante la transmisión conocimientos sobre su accionar diario.*

**Objetivo de finanzas:**

- *Mantener un registro actualizado de los ingresos y gastos producidos por el accionar de Taller Obando.*

**Objetivo de mercadeo:**

- *Establecer una estrategia de mercadeo, para ser reconocidos por el mercado de pintura de maquinaria pesada costarricense.*

**Objetivo de responsabilidad social:**

- *Unir nuestras acciones diarias con las consecuencias que estas le pudiese traer a la sociedad en general.*

**3.1.5 Políticas de Taller Obando**

El establecimiento de políticas se hace con el propósito de dictar lineamientos a seguir por todos los trabajadores del Taller, desde el nivel superior, hasta los niveles operativos, para que haya una integración de funciones.

**Políticas de organización y recursos humanos:**

- El funcionario debe comprometerse al cumplimiento de su trabajo.
- Se aplicarán sanciones para cualquier falta de mala fe sobre el proceso de trabajo.
- Se deben respetar todos niveles jerárquicos establecidos en el Taller.
- Todos deben cuidar la herramienta de trabajo.
- Los funcionarios acatarán las órdenes dadas por sus superiores, en caso contrario, este podrá ser sancionado.

- Todos deben cumplir con un horario de trabajo establecido, sino es así, se rebajarán las horas de trabajo.
- Todos los funcionarios deben fomentar un ambiente de trabajo tranquilo, de igualdad de condiciones, en donde se pueda laborar tranquilamente, para esto se debe poner en práctica los valores organizacionales.
- Todos los funcionarios deben conocer la misión y visión de la empresa.
- Todos los funcionarios podrán expresarse y discutir sus inquietudes y sugerencias, siempre y cuando se hable con respeto.

### **Políticas de finanzas**

- Todos deberán cuidar los activos de la empresa.
- No se debe desperdiciar ninguno de los materiales del trabajo diario.
- Utilizar los recursos en forma efectiva y eficiente.

### **Políticas de mercadeo**

- Todos los empleado deben brindar un buen servicio al cliente.
- Se debe desarrollar un servicio posventa para conocer la percepción del cliente.
- Fomentar buenas relaciones con los clientes.
- Desarrollar prácticas de negocios honestas, confidenciales e íntegras.
- Conocer los deseos y necesidades de los clientes.
- Tener claro los puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado.

### **Políticas de responsabilidad social**

- Todas las actividades que se realicen deben de ser a favor del medio ambiente.
- No se creará desperdicios que pudiesen ser reciclables.
- El Taller vela por el bien de la sociedad.
- No se utilizarán materias dañinas para el medio ambiente.

Todas las políticas anteriores deben ser de conocimiento de todos los funcionarios del Taller.

### **3.1.5 Estrategias**

Las estrategias son lineamientos los cuales indican hacia donde se deben concentrar los esfuerzos para alcanzar los objetivos trazados. Cada estrategia global contiene una serie de aspectos claves que se deben considerar para lograr el impacto deseado.

Basados en el análisis FODA realizado para cada una de las áreas estratégicas de Taller Obando, se recomienda estrategias por área. A continuación se proponen las siguientes estrategias por área.

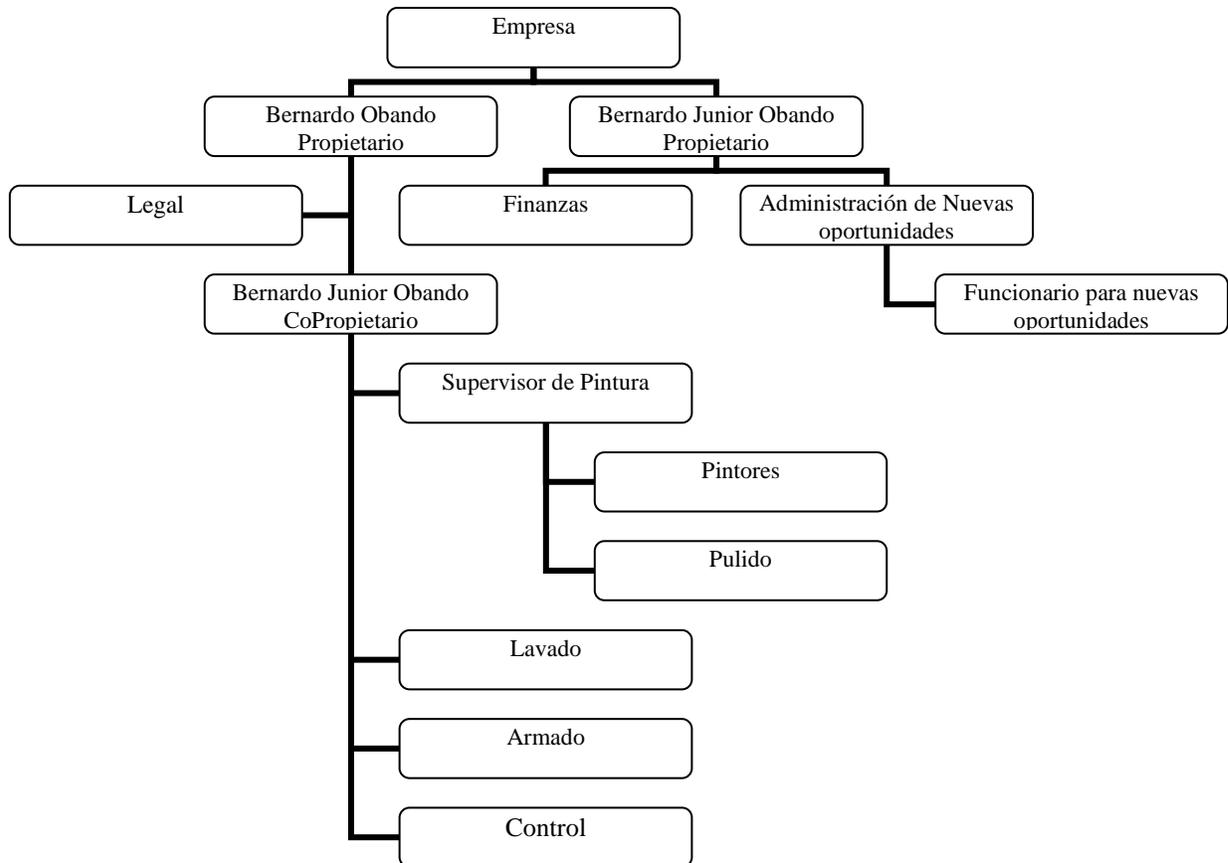
- *Establecer salarios para los dueños de Taller Obando.*
- *Dibujar la organización de Taller Obando y darla a conocer a todos sus funcionarios.*
- *Aclarar constantemente quiénes son los que tienen autoridad, y bajo que normas y reglamentos se debe trabajar en Taller Obando.*
- *Mantener contentos y motivados a los funcionarios de Taller Obando mediante el establecimiento de beneficios y recompensas.*
- *Darse a conocer en el mercado costarricense mediante un mercadeo de posicionamiento empresarial dentro de la organización para la cual laboran.*
- *Cumplir con las Normas ISO a cabalidad y mantenerse actualizado en sus cambios u omisiones que realice su personal.*

#### **3.1.5.1 Estrategias para la organización**

##### **1. Jerarquías y departamentos:**

Para la organización se recomienda que Taller Obando publique su organigrama, es decir, que los funcionarios que laboran, conozcan la posición de cada uno de los dueños. Para lo anterior se recomienda el organigrama de la figura No. 3.1.

**Figura No. 3.1**  
**Organigrama propuesto para Taller Obando**



La figura No. 3.1 muestra como la organización de Taller Obando se expande, esto para lograr con el cumplimiento del objetivo estratégico que indica mejorar la rentabilidad. Sólo mediante la obtención de una adecuada organización, Taller Obando puede lograr mejorar su rentabilidad anual.

La expansión de la organización, incluye con la adición de dos áreas nuevas: una que se trata del control empresarial. Si bien es cierto, es una empresa pequeña, pero aún así esta pequeña empresa necesita de una guía constante que los ayude a mantenerse trabajando bajo el estándar propuesto, que incluye la contabilidad al día, la motivación de empleados, la creación de un plan estratégico anual, entre otros muchos temas, que se han venido mencionando en el desarrollo del trabajo.

Por otro lado, la figura No. 3.1 también propone la apertura de un área que se encargue de manejar nuevas oportunidades para el Taller.

La figura No. 3.1 propone que dentro de la organización de Taller Obando, se incluya una persona supervisora, por si alguno de los dueños no pueda asistir, tenga una persona de confianza para asegurar que el trabajo de pintura y pulido, el más desarrollado por el Taller, se entregue con buena calidad a la empresa contratista.

## **2. Toma de decisiones:**

Para la toma de decisiones, se propone que, si bien es cierto don Bernardo Obando es quien tiene la palabra dentro de la empresa para la cual trabajan, delegue a su hijo en un área de nuevas oportunidades, para que él busque nuevos negocios y así expandir sus servicios a más empresas que presentan este tipo de necesidad de pintura.

Sin embargo, también es importante que don Bernardo tenga el consentimiento de su hijo para las decisiones que afecten fuertemente al Taller, de manera que se mantenga el acuerdo mutuo entre ambos dueños.

## **3. Capacitación:**

Se recomienda realizar una capacitación para todos los funcionarios del Taller. Esta debe ser formal, para demostrar el interés del Taller, en capacitar adecuadamente a sus funcionarios. A esta capacitación se recomienda que asista el personal actual que el Taller tiene. Además se recomienda que se de a conocer las políticas de trabajo estipuladas por el Taller. Entre ellas, las más indispensables como el cuidado de las herramientas, el cumplimiento de horario, respeto mutuo, entre otros. Véase anexo No. 1.

Cada vez que una nueva persona sea contratada, uno de los dueños, debe de comprometerse con ella para guiarlo hacia el cumplimiento de las políticas de trabajo, y la adaptación de la persona al Taller.

Durante la capacitación es importante que los dueños hagan saber al funcionario que es conveniente participar en la toma de decisiones operativas. Esto puede lograr que el funcionario tenga mayor confianza y desee realizar bien su trabajo para una remuneración.

La capacitación se puede resumir en los siguientes puntos:

- Establecer al empleado la forma de trabajo, según lo descrito en el anexo complementario.
- Mostrar al empleado las líneas de autoridad y cómo debe trabajar dentro de la organización.
- Los beneficios que Taller Obando le puede brindar.
- Las oportunidades de crecimiento que se pudiera tener dentro del Taller.

#### **4. Remuneración:**

Una forma de motivar a los empleados, es por medio de la remuneración, la cual le permite al empleado trabajar mejor cada día para conseguir un mayor estatus dentro de la empresa.

Si bien es cierto, dentro de un pequeño taller de pintura es difícil encontrar niveles de escalamiento hacia mejores posiciones, según la organización que tiene el Taller Obando actualmente, como se está proponiendo tomar nuevas oportunidades, los funcionarios van a tener opciones mayores de crecimiento, por lo que al establecer políticas de remuneración, cada uno de ellos va a querer desempeñar mejor su trabajo para ser tomado en cuenta en una futura remuneración tanto jerárquica como salarial.

Para lo anterior se propone un pequeño plan de carrera, es decir, que los funcionarios deben mostrar crecimiento en ciertas dimensiones profesionales, para lograr una mejor remuneración salarial y jerárquica dentro de la empresa. Entre estas dimensiones se proponen las siguientes:

- *Dimensión personal:*
  - *Buen trato con los compañeros.*
  - *No crea problemas internos entre los compañeros.*
  - *No crea un ambiente laboral tenso ni chismes.*
  - *Muestra respeto hacia los dueños del Taller.*
  - *Da sus opiniones en forma respetuosa.*
- *Dimensión hacia los clientes:*
  - *Se preocupa por quedar bien con el cliente.*
  - *Toma decisiones acertadas con el cliente, siempre y cuando estén bajo los lineamientos de Taller Obando.*
  - *Demuestra la importancia requerida que Taller Obando le da a sus clientes, mediante su actitud.*
- *Dimensión del trabajo técnico*
  - *Realiza buenos trabajos todos los días.*
  - *Muestra motivación a la hora de trabajar.*
  - *Necesita poca supervisión en la realización del trabajo.*
  - *Los trabajos entregados son de alta calidad.*
  - *Inspira a los demás compañeros en realizar buenos trabajos.*
  - *Ayuda y coopera constantemente a los compañeros en el desarrollo del trabajo asignado.*
  - *No necesita que se le indique qué hacer.*

## **5. Plan de salud ocupacional:**

Es importante que Taller Obando brinde a sus empleados un programa de salud ocupacional, que incluya además de política de cumplimiento de las normas ISO

establecidas por la empresa a la que le brinda servicios y del seguro que se le paga al INS a cada uno de los empleados, el cual se rige mediante la ley, Taller Obando pudiera establecer un plan de salud ocupacional que incluya lo siguiente:

- *Seguimiento al cumplimiento de las Normas ISO en general y no entrar al detalle.*
- *Determinar los procesos que tienen mayor peligro.*
- *Concientizar a sus funcionarios en cuanto al cumplimiento de los estándares de cuidado personal.*
- *Divulgar informalmente pero en forma continua las normas que se deben cumplir.*

## **6. Plan de beneficios:**

Se recomienda un plan de beneficios que motive a cada uno de los funcionarios. Este plan puede incluir lo siguiente:

- *Como el horario de trabajo es de lunes a sábado de 7:30 a 5:30, debieran otorgar un sábado mensual libre a ellos para que lo dediquen a asuntos personales.*
- *A los funcionarios que tengan hijos, ayudarlos al inicio del curso lectivo con material escolar o colegial, según sea el caso.*
- *Obsequiar un detalle a los hijos de los funcionarios para Navidad.*
- *Dar el día de cumpleaños libre a los funcionarios, siempre y cuando sea un día laboral.*

### **3.1.5.2 Estrategias para finanzas**

Al tener Taller Obando altas ganancias, se recomienda tener esta área bien controlada, para esto, se recomienda lo siguiente:

- 1.** Llevar el control por escrito de las horas laboradas y no laboradas por cada uno de los trabajadores.

2. Pago quincenal depositado a una cuenta bancaria del trabajador.
3. Que ambos dueños se establezcan un salario semanal o mensual fijo, y que el resto de los ingresos sean depositados bajo el nombre de Taller Obando, los cuales deberán ser administrados por ambos dueños y ponerlos a crecer en el mercado, utilizando algún tipo de inversión.
4. Llevar la contabilidad al día, registrar todos los gastos que están debajo de la figura de Taller Obando, y los personales sacarlos de esa contabilidad y cubrirlos con el salario establecido.
5. Tener un detalle por persona de los gastos que estas implican para el Taller, y planificar el trabajo de forma que garantice que Taller Obando tiene el suficiente trabajo para cubrir con sus gastos y no tener que tomar de ganancias anteriores para cubrirlo.
6. Hacer un análisis exhaustivo entre el pago de horas extras al personal que tiene versus la contratación de personal adicional, para determinar qué es más factible para el Taller, si trabajar tarde durante varios días a la semana y gastar en el pago de horas extras o mantener un horario definido, en donde incurra en un gasto salarial adicional.
7. Tratar de contratar personal que tenga el mismo nivel de preparación y capacitación en el campo de la pintura de maquinaria pesada, pues esto evitará inversiones onerosas para el desempeño de sus labores propias del taller.
8. Como la contratación con la empresa no es permanente, es importante que Taller Obando tenga reservas por si la empresa decide no trabajar más con ellos. No dejar pasar oportunidades de trabajo ya que es un buen respaldo para ambos dueños en caso que la empresa actual prescinda de sus servicios.
9. Monitorear los niveles de eficiencia y rentabilidad de las diferentes áreas productivas de la empresa.
10. Revisar periódicamente, los procedimientos de control y uso de recursos financieros y económicos.
11. Desarrollar indicadores de rendimiento en toda la organización.
12. Establecer un presupuesto de trabajo y un flujo de efectivo anual.
13. Realizar evaluaciones periódicas que permitan identificar aquellas áreas y procesos que necesitan mejoras.

### **3.1.5.3 Estrategia de mercadeo**

Al tener varios contactos en el mercado de pintura, es importante que no sólo Taller Obando no deje escapar las oportunidades, sino que también realice mercadeo para aumentar su mercado laboral, esto lo podría realizar de la siguiente forma:

1. Anuncio en las páginas amarillas de la guía telefónica.
2. Crecer dentro de la misma empresa, al proyectar imagen confiable, segura y cumplidora para la empresa a la que le prestan los servicios.
3. Mantener y aumentar los contactos actuales.
4. Invertir en nuevas empresas para luego conseguir nuevas contrataciones que compensen la inversión.
5. Taller Obando no debe negarse a prestar servicios a otras empresas, ya que la empresa para la que labora actualmente no le exige exclusividad. Al tomar trabajos en otras empresas logra mercadearse por medio de una publicidad de boca en boca, que a la larga puede ser más efectiva.
6. Taller Obando debiera lograr un acercamiento con los clientes actuales de las empresas, para la cual labora, ya que así podrá determinar sus gustos y preferencias, así como su opinión acerca del trabajo realizado, y aumentar su lista de contactos.
7. Definir los atributos principales de sus servicios, incluyendo los pros y contras.
8. Ofrecer precios justos, que aunque no sean los más bajos del mercado, mantengan el atractivo para potenciales clientes.
9. Crear diferenciación por calidad del servicio entregado.
10. Fortalecer los mecanismos de venta directa apropiados.

### **3.1.5.4 Estrategia de responsabilidad social**

La responsabilidad social, al ser un área importante y que se encuentra cubierta por el cumplimiento de los estándares internacionales, ISO está bien cubiertos, sin embargo la recomendación se enfoca a cumplir diariamente estos estándares e incluirlos dentro de su política, y así adoptarles como hábito y no como obligación.

1. Estudiar un poco las exigencias de responsabilidad social actuales, para que tengan cierta ventaja competitiva a la hora de entrar en una nueva empresa.
2. Implementar el plan de salud ocupacional basado en los estándares internacionales.
3. Determinar el impacto social en cuanto al uso de pistolas de presión y el tipo de pintura utilizado por el Taller para cumplir con sus obligaciones.

### **3.2 Acciones propuestas**

Se propone realizar la planificación y que ésta incluya lo siguiente:

- Las pautas a seguir por el Taller en un período determinado,
- El Plan anual operativo.

Los planes deben ser definidos aproximadamente con cuatro meses de anticipación y no esperar a que el año culmine para realizar el plan del siguiente período. Se deben escribir y darles seguimiento continuo. Tienen que ser flexibles y según la situación lo amerite, dispuestos a ser modificados.

#### **Plan anual operativo**

Se recomienda que el Plan anual operativo del Taller Obando sea elaborado por ambos dueños del taller. Realizarse, como parte del proceso de planeamiento estratégico para que sea un instrumento de guías de manera que se tenga claro hacia dónde va, y cómo enfocar sus recursos hacia esa perspectiva.

Cuando se planifica, es necesario que se tenga en cuenta la necesidad de recurso a corto plazo. Esto determina la necesidad de personal. Se debe evitar que el personal sea sobrecargado de funciones, ya que la saturación del trabajo los agobia y los desmotiva. Permitir a los trabajadores innovaciones que beneficien el ambiente laboral y por ende, el éxito de la empresa.

### **3.3 Control y seguimiento del plan**

La última fase del proceso administrativo es el control. Por lo que se considera como sana medida, y necesaria, que Taller Obando desarrolle sistemas de control. Esto con el propósito de asegurar que las tareas se realicen de manera eficiente. Además, el control proporciona la ventaja de que el sistema es retroalimentado constantemente, brindando así la opción de reducir los riesgos de error e ir mejorando el proceso.

Para esto, puede crear un cuestionario que sirva como instrumento de medición.

### **3.4 Inversión de la propuesta**

La propuesta anteriormente formulada tiene los costos presentados en la tabla No. 3.1, los cuales, según el costo beneficio de implementación, la hacen viable de realizar, de acuerdo con los ingresos definidos en el capítulo II.

Para llevar a cabo esta propuesta, sólo se requiere que Taller Obando realice una planificación anual.

**Tabla No. 3.1**  
**Inversión de la propuesta**  
**en colones**

<b>Propuesta</b>	<b>Solución</b>	<b>Inversión</b>
Supervisor	Adaptación de un salario para el puesto de supervisor	120.000
Búsqueda de nuevas oportunidades	Contratación de una persona para cubrir nuevas oportunidades	2.480.000
Plan de beneficios	Compra de útiles escolares para los hijos de los funcionarios	20.000
Plan de beneficios	Compra de regalo de Navidad para los hijos de los funcionarios	35.000
Plan de beneficios	Día de trabajo gratis por empleado	70.000
Mercadeo	Anuncio paginas amarillas	15.000
<b>Total propuesta</b>		<b>2.805.000</b>

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de esta propuesta se encontraron ciertos puntos dentro de Taller Obando, tomando como base el análisis realizado, se realiza las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

#### 4.1 Conclusiones

Una vez finalizada la presente investigación se concluye:

1. Taller Obando ha tenido una planificación pasiva a lo largo de los años, que tal vez en un inicio cuando trabaja para personas físicas no presentaba mayor problema, sin embargo, actualmente al formar parte de una gran compañía, no permite limitar dónde termina el Taller y dónde inician los dueños.
2. Taller Obando es una empresa consolidada en el mercado. Posee buenas referencias y es buscada por compañías grandes que necesitan el servicio de pintura.
3. Taller Obando no desarrolla el proceso de planeamiento estratégico que integre y contemple todos sus componentes a saber: la misión y visión, objetivos, políticas, planes, valores organizacionales. No contiene alusión alguna a la administración de sus ganancias. Esto ocasiona la carencia de un horizonte bien definido para que guíe el actuar de los funcionarios y de la empresa.
4. Existen deficiencias en su organización, lo que limita el crecimiento de la empresa. Además, los dueños, padre e hijo se dedican a una actividad en conjunto. Ambos pudieran dividir actividades para abarcar más mercado, ya sea en forma interna en la empresa para la cual ellos prestan sus servicios o la expansión de la búsqueda de nuevas oportunidades.

5. No se ha realizado un análisis FODA para determinar hacia donde se debieran enfocar las mejoras y resaltar sus fortalezas y oportunidades.
6. No se lleva el detalle de gastos al día y tampoco hay un control actualizado de los gastos incurridos bajo el Taller.
7. Logrando una mejor organización la empresa puede tener muchos beneficios de crecimiento.

#### **4.2 Recomendaciones**

Una vez establecidas las principales conclusiones de la investigación, se procede a plantear las recomendaciones correspondientes.

1. Se recomienda que los dueños estudien esta propuesta en los próximos cuatro meses, para determinar su viabilidad y su puesta en práctica.
2. Se recomienda desarrollar el proceso de planificación estratégica en todos sus componentes. Incluirlo desde el nivel operativo como un elemento fundamental estratégico hasta la gestión adecuada de sus finanzas. Además, involucrar a sus funcionarios en su creación para que ellos tengan claro hacia dónde van, y así logren adquirir un mayor compromiso con la institución.
3. Se recomienda mejorar la estructura organizacional, de manera que se deleguen responsabilidades al personal que ya tiene mayor conocimiento de la empresa. Capacitar a todos los funcionarios en general y cubrir nuevas oportunidades de trabajo.

4. Se recomienda hacer la planificación estratégica, al menos una vez al año, para lograr determinar, el crecimiento y las áreas que necesitan apoyo para mantener este plan siempre al día.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo. (1985). *Necesidades y beneficios de la planeación*. [www.geocities.com](http://www.geocities.com) (15 de octubre 2006).

Back, J. (2002). *Introducción a la administración*. México: McGraw Hill.

Besley, S. (2001). *Fundamentos de administración financiera* (12<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Brealy, R. y Myers, S. (1999). *Principios de Finanzas Corporativas* (5<sup>a</sup> ed.). España: McGraw Hill.

Certo, S. y Peter, J. (1997). *Dirección Estratégica* (3<sup>a</sup> ed.). España: McGraw Hill.

Chandler, A. (1962). *Planificación estratégica*. [www.sba.gov2](http://www.sba.gov2) (15 de octubre 2006).

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (5<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Delgado, E. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (2<sup>a</sup> ed.). España: Mc Graw Hill.

Enciclopedia y Biblioteca virtual de la Economía. Mercadeo. [www.ebvem.com](http://www.ebvem.com) (15 de octubre de 2006).

Gitman, L. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera* (5<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Guajardo, G. (1991). *Contabilidad Financiera* (3<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Hellriegel, D. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias* (9<sup>a</sup> ed.). México: Thomsom Learning.

Hernández, S. (1994). *Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico* (3<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw Hill.

Higgins, R. (2004). *Análisis para la dirección financiera* (7<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Instituto Tecnológico de Educación de México. *Planeación Estratégica*. [www.itlp.edu.mx](http://www.itlp.edu.mx) (15 de octubre 2006).

Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing* (7<sup>a</sup> ed.). Madrid: Practice-Hall.

Labin, J. (1995). *Marketing Estratégico* (3<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Madura, J. (2001). *Administración Financiera Internacional* (6<sup>a</sup> ed.). México: Internacional Thompson Editores.

Ortiz, A. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico* (2<sup>a</sup> ed.). Colombia: McGraw Hill.

Rodríguez, J. (2003). *Administración de pequeña y mediana empresa* (5<sup>a</sup> ed.). México: Internacional Thompson Editores.

Salas, A. (2005). *Manual Gestión al Cambio... Paso a paso*. Costa Rica.

Salas, T. (2005). *Análisis y diagnóstico financiero* (4<sup>a</sup> ed.). Costa Rica: Guayacán.

South Link. *Cómo establecer bases mediante la planeación estratégica orientada hacia el mercado*.

[www.southlink.com](http://www.southlink.com) (15 de octubre 2006).

Terry, S. (1991) *La organización: Formas de organizar* (4<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica* (13<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Van Horne, J. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera* (8<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.

Weston, J. (1988). *Finanzas en administración* (2<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.

Weston, J. y Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera* (10<sup>a</sup> ed.). México: McGrawHill.

## ANEXO METODOLÓGICO

El presente trabajo es una investigación elaborada por medio del trabajo de campo. Se realizaron entrevistas a las personas claves que dirigen el Taller Obando.

Para el desarrollo del primer capítulo se hizo una investigación de diferentes fuentes bibliográficas, que comprenden revistas, libros e Internet, esto con el fin de determinar los principales conceptos teóricos que se aplican a la planeación estratégica, partiendo de estos conceptos teóricos, se aplicaron entrevistas al dueño y familiares del Taller Obando, para así, conocer cómo nació el Taller Obando, las actividades que lo caracteriza y la gestión que actualmente está aplicando para su administración. El análisis investigativo se basó principalmente en cuatro áreas estratégica: Organización, Finanzas, Mercadeo y Responsabilidad Social.

Para cada una de las áreas estratégicas se definieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que se lograron deducir, según los datos obtenidos. Para la realización del análisis FODA se hizo una autoevaluación del negocio con el dueño y su hijo, lo cual logró que se identificaran, en forma conjunta, la situación actual del Taller.

Una vez realizado el diagnóstico, se recopilaron las debilidades de cada una de las áreas estratégicas para convertirlas en fortalezas. Además, se identificaron las amenazas para transformarlas en oportunidades. Para la realización de la propuesta de mejoras se aplicaron los conocimientos adquiridos en el programa de maestría. Así también, se tomaron en cuenta los conceptos de administración y planificación estratégica, definidos en el capítulo uno. Así mismo, la opinión de la familia Obando tuvo un inmenso valor para lograr los objetivos planteados.

Para el cuarto y último capítulo, se resumieron los aspectos más importantes obtenidos de la propuesta y se recomendaron en forma general, basados en los resultados del capítulo III.

**Cuadro No. A.1****Resumen de la metodología**

Objetivo	Procedimiento de Investigación	Herramientas o Instrumento a utilizar
Describir los principales aspectos de carácter teórico en relación con la planificación estratégica con el fin de identificar elementos relevantes del proyecto.	Investigación bibliográfica	Libros, revistas, internet
Identificar las características principales de Taller Obando y el ambiente en donde se desenvuelve para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por área estratégica, que enfrentan en su accionar cotidiano.	Investigación de campo Talleres de Trabajo Observación Directa	Cuestionarios Entrevistas Análisis FODA
Establecer una propuesta de un plan de desarrollo estratégico por área estratégica para identificar las acciones a seguir en los próximos cuatro años.	Investigación bibliográfica Investigación de campo Expertise	Libros Entrevistas
Formular las conclusiones y recomendaciones a partir de la investigación realizada.	Análisis del trabajo realizado	Análisis

## ANEXO COMPLEMENTARIO

### Anexo No. 1

# Disposiciones y obligaciones para los trabajadores de la Empresa de pintura y acabados del Taller Obando

El Taller Obando, empresa del señor José Obando Arias, dedicada a la pintura y acabados de maquinaria agrícola e Industrial, domiciliada en San José, tiene que cumplir estrictamente y con eficiencia los contratos que suscribe con las empresas que demandan sus servicios. Para eso necesita personal responsable en su trabajo, dedicados enteramente a las tareas que se le encomiendan, vigilantes para que el producto final cumpla con las exigencias de nuestros clientes de un trabajo bien terminado.

La empresa se obliga ,brindar a sus trabajadores las herramientas y otros materiales, así como los espacios necesarios para un buen desempeño de sus labores.

## Obligaciones

Todo trabajador debe cumplir estrictamente con el horario de trabajo, que en el momento de su contratación se le indicará, siendo generalmente de 7:30 a las 17:30 de lunes a sábado. Domingo descanso

Desempeñar el trabajo bajo la dirección del señor José Obando Arias o de su representante señor Junior Obando Cambronero, a cuya autoridad estarán sujetos en todo lo concerniente al trabajo.

Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempos y lugares convenidos.

Restituir al señor José Obando o a su representante, los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Recoger y guardar las herramientas, así como los materiales sobrantes en el lugar que se les indique. Se entiende que no son responsables por el deterioro normal ni del que se ocasionen por caso fortuito, fuerza mayor o mala calidad.

Mantener el respeto al jefe, su representante, compañeros de trabajo o a los funcionarios de la Empresa a la que le realicen los trabajos.

Mantener una conducta que no riña con la moral y las buenas costumbres. Abstenerse de bromas que interfieran en la buena marcha del trabajo. No acudir a la injuria, la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono.

Ser diligente y cuidadoso para que no se cometa por una imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del lugar donde se realizan las labores o de las personas que allí se encuentran.

No encender el motor o poner en marcha la máquina a la cual se le esté dando mantenimiento, o a cualquier otro vehículo motorizado sin el permiso de las jefaturas.

Asimismo procurará que el equipo o instalaciones donde se realice el trabajo no sufra algún deterioro por su propio descuido o de algún compañero, pudiéndose prever. Por consiguiente deberá revisar cuidadosamente el equipo que se le asigne para el trabajo a realizar, de manera que este no contenga averías no contempladas anteriormente.

Observar rigurosamente las medidas preventivas que se acuerden por su patrón o representante, para su seguridad y protección personal como de sus compañeros de labores o de los lugares donde trabajan

No se puede abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin permiso del patrono. En caso de ausencia al trabajo por enfermedad o cualquier otra causa ajena a su voluntad, deberá ser comunicada el mismo día, indicando las causas

Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin el permiso de su patrono, sin causa justificada, durante dos días consecutivos o durante más de dos días alternos dentro del mismo mes, será despedido sin responsabilidad patronal.

No se puede trabajar en estado de embriaguez o bajo otra condición que altere sus facultades mentales.

No se puede usar los útiles o herramientas suministrados por la empresa que lo contrata para objeto distinto de aquel a que están normalmente destinados.



## Cuestionario #2

1. Historia de Taller Obando
2. Experiencia en el sector
3. Aplicación del FODA
4. Análisis de las respuestas del FODA.