

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**DISEÑO Y PRESENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA  
LA EMPRESA BATERÍAS AMERICAN LASSER,  
DURANTE EL PERIODO 2009 -2013.**

**Trabajo de graduación presentado por:**

Soleidy Roxana Amaya Ramos  
Beatriz Elena Ramírez Marinero  
Carlos Baltazar Hernández Murga

**Para optar al grado de:  
MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**San Salvador**

**Marzo 2009.**

**El Salvador**

**Centro América.**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez.  
Vicerrector Administrativo : Mae. Oscar Noe Navarrete.  
Vicerrector Académico : Msc. Miguel Ángel Pérez Ramos.  
Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.  
Fiscal General : Dr. Rene Madecadel Perla Jiménez.

### **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado.  
Vicedecano : Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas.  
Secretario : Mae. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.  
Administrador Académico : Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez.  
Asesor : MSc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán.

### **Tribunal Examinador**

Presidente : MSc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán.  
Primer Vocal : MSc. Gilberto Antonio Alfaro Luna.  
Segundo Vocal : MSc. José Miguel Carranza Rosales.

Marzo 2009.

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## ÍNDICE GENERAL.

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
I. MARCO REFERENCIAL.	4
I.1. SITUACIÓN ACTUAL DE BATERÍAS AMERICAN LASSER.	4
I.1.1.Estructura Organizativa.	5
I.1.2.Visión.	5
I.1.3.Misión.	5
I.1.4.Valores y Principios.	5
I.1.5.Objetivo de la Empresa.	6
I.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	6
I.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	7
I.4. COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN.	8
I.4.1.Temporal.	8
I.4.2.Espacial.	8
I.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	8
I.5.1.Objetivo General.	8
I.5.2.Objetivos Específicos.	9
I.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	9
I.6.1.Población o Universo.	9
I.6.2.Método de Investigación.	9
I.6.3.Fuentes de Recolección de la Información.	10
I.7. VARIABLES.	10
II. MARCO TEÓRICO.	12
II.1. “ACUMULADORES DE ENERGÍA ELÉCTRICA” PILAS Y BATERÍAS.	12
II.1.1. Introducción.	12
II.1.2. Historia de los Acumuladores de energía.	13
II.1.3. Clasificación de los Acumuladores Eléctricos.	13
II.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INDUSTRIA DE ACUMULADORES DE ENERGÍA.	19
II.2.1. Evolución del Mercado de Baterías en El Salvador.	20
II.2.2. Problemas Generados en la Industria de Baterías.	22
II.3. EVOLUCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	24
II.3.1. Introducción.	24
II.3.2. Evolución del Concepto de Estrategia.	25
II.3.3. El Análisis FODA - DOFA.	27
II.3.4. Competencias Centrales y ventaja Competitiva.	29
II.3.5. Modelo FRED R. DAVIS de Planeación Estratégica.	31
II.3.6. Diamante de Michael Porter.	38
III. COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE ACUMULADORES DE ENERGÍA EN EL SALVADOR.	43
III.1. RECOLECCIÓN Y RECICLAJE DE ACUMULADORES DE ENERGÍA.	47

III.2.	CONSECUENCIAS DEL CIERRE DE BATERÍAS DE EL SALVADOR (RECORD) EN EL MERCADO DE BATERÍAS DE EL SALVADOR.	48
III.3.	MARCO LEGAL.	49
III.3.1.	Disposiciones Generales para Sociedades Anónimas.	49
III.3.2.	Disposiciones Generales en Materia Ambiental.	49
III.3.3.	Regulaciones gubernamentales sobre recolección y transporte de Acumuladores de energía.	49
III.4.	RETOS PARA PROVEEDORES EN EL MERCADO.	50
IV.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE BATERIAS AMERICAN LASSER.	51
IV.1.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.	51
IV.2.	ANÁLISIS DE PROCESO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.	54
IV.2.1.	Reclutamiento y Contratación.	54
IV.2.2.	Descripción y Análisis de Puestos.	54
IV.2.3.	Evaluación de Desempeño y Motivación del personal.	54
IV.2.4.	Beneficios Sociales para el personal.	55
IV.2.5.	Higiene y Seguridad.	55
IV.2.6.	Análisis del Proceso de Capacitación Interna del Personal.	55
IV.2.7.	Análisis de las Políticas Internas.	55
IV.2.8.	Análisis del proceso de toma de decisiones.	56
IV.3.	ANÁLISIS FINANCIERO.	58
IV.3.1.	Ingresos.	58
IV.3.2.	Rendimiento sobre Patrimonio (ROE).	61
IV.3.3.	Flujo de Caja.	62
IV.4.	ANÁLISIS DEL MERCADO.	64
IV.4.1.	Descripción de la Competencia.	64
IV.4.2.	Empresas Distribuidoras de Baterías en El Salvador.	64
IV.4.3.	Sondeo del Mercado de Baterías.	69
IV.4.4.	Características de la Competencia.	71
IV.5.	ANÁLISIS FODA DOFA DE BATERÍAS AMERICAN LASSER.	74
V.	PLAN ESTRATÉGICO 2009 - 2013.	75
V.1.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL.	75
V.1.1.	Visión.	75
V.1.2.	Misión.	75
V.1.3.	Valores Empresariales.	75
V.2.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.	76
V.2.1.	Organigrama.	76
V.2.2.	Documentos administrativos.	77
V.3.	ESTRATÉGIAS Y PROYECTOS.	77
V.3.1.	Objetivos Estratégicos.	77

V.3.2.	Programa de Trabajo para el Logro de los Objetivos Estratégicos.	79
VI.	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.	85
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	86
VII.1.	CONCLUSIONES.	86
VII.2.	RECOMENDACIONES.	87
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.	89
IX.	ANEXOS.	90

## ÍNDICE DE CUADROS.

		Pág.
Cuadro No: I.	Distribución de Planilla de Baterías American Lasser	9
Cuadro No: II.	Macro y Micro Variables de la Investigación	11
Cuadro No: III.	Clasificación de los Acumuladores Eléctricos.	17
Cuadro No: IV.	Parámetros de Importancia.	18
Cuadro No: V.	Resumen del Desarrollo Histórico de los Acumuladores de Energía.	19
Cuadro No: VI.	Resumen de la evolución del mercado de baterías para vehículo en El Salvador.	20
Cuadro No: VII.	Tipos de estrategias.	28
Cuadro No: VIII.	Importaciones de Pilas, Baterías y Acumuladores y sus Partes según Sistema Arancelario Centroamericano.	44
Cuadro No: IX.	Tabla Comparativa de Precios.	45
Cuadro No: X.	Parque Vehicular de El Salvador al 31 de Diciembre de 2007.	46
Cuadro No: XI.	Análisis Documental.	51
Cuadro No: XII.	Cuadro Resumen del Análisis Administrativo.	56
Cuadro No: XIII.	Cuadro Resumen Del Análisis Financiero.	63
Cuadro No: XIV.	Sondeo de Mercado de Baterías.	70
Cuadro No: XV.	Características de la Competencia.	72
Cuadro No: XVI.	Cuadro Resumen del Análisis de Mercadeo	73
Cuadro No: XVII.	Cuadro Resumen del Objetivos Estratégicos.	77

## **INTRODUCCIÓN.**

Baterías American Lasser es una empresa importadora y comercializadora de Baterías y otros artículos para automóviles. Fue fundada como una empresa personal en el año 2005 por el Lic. Mario Ernesto Pérez, con el apoyo de su familia.

El mercado de baterías en El Salvador experimentó, durante el 2007, una desestabilización, producto del cierre de Baterías de El Salvador, empresa líder que dominaba el mercado Baterías de El Salvador y que producía y comercializaba la marca RECORD.

Fue un periodo de crisis para el mercado de los acumuladores, ya que el mercado fluctuó en cuanto a disponibilidad y precios, mismos que se vieron afectados por un alza de hasta el 50%. Ante este suceso las empresas importadoras han visto crecer sus negocios y abrirse una oportunidad para posicionarse en el mercado.

Baterías American Lasser desea aprovechar el contexto actual del mercado para lograr posicionarse como una empresa estable y fuerte, para ello considera necesario el fortalecimiento organizacional y operativo, respaldados de una herramienta como la planeación estratégica que les ayude a mejorar, superando las deficiencias a través del camino más corto y efectivo.

Razón por la que, en comunicación con el empresario y después de conocer la situación de la organización, se seleccionó el tema “Diseño y presentación de un Plan Estratégico para la empresa Baterías American Lasser, durante el periodo 2009 - 2013”, para el desarrollo del presente trabajo de graduación.

Para su ejecución se ha desarrollado una recopilación de información tanto de aspectos técnicos de las baterías como de la situación del mercado en El

Salvador; además de aspectos legales relacionados a la empresa considerando la idea de su propietario de convertirla en Sociedad Anónima. Se ha desarrollado una revisión bibliográfica de conceptos de Planeación Estratégica, tratando de seleccionar el mecanismo más adecuado en cuanto a ejecución, de fácil comprensión y aplicación, debido a que la empresa nunca ha desarrollado un proceso de planeación es conveniente seleccionar un proceso fácil de replicar; sin embargo, cuando se desarrolle la revisión de su Planeación Estratégica pueda incorporar elementos más complejos.

Luego se organizó el proceso de investigación, seleccionando las fuentes de información a utilizar y los métodos de recolección; se consideró que el proceso de planeación debía ser participativo, por lo cual se organizaron dos talleres, con la participación de todo el personal, además de reuniones individuales con los directivos de la empresa.

Durante los talleres se definió la Misión, Visión y los Valores Empresariales así como sus elementos diferenciadores que servirían de base para formular su carta de presentación.

Luego se realizó, en trabajos grupales, un primer acercamiento de la herramienta de análisis FODA, en reuniones por área, para luego completar la información e integrarlos y formular así el FODA general. En el análisis FODA se utilizó el resultado de los diagnósticos de aspectos administrativos, financieros y del mercado para valorar la interrelación entre aspectos internos y los externos, esto permitió identificar los aspectos centrales que forman parte de los objetivos estratégicos del plan.

Se identificaron trece objetivos estratégicos, agrupados por áreas de gestión, tales como: financiera, administración y mercadeo, con los que se desarrolló la planeación de trabajo y la calendarización de actividades que formarían el plan de ejecución específico para cada objetivo.



Durante la fase de diagnóstico se identificó la falta total de la documentación necesaria para la administración efectiva de la organización, por lo que se decidió apoyar a la empresa con el levantamiento de los siguientes documentos: Manual de Políticas, Manual de Descripción de puestos y Manual de Capacitaciones; estos documentos se han incorporado en los anexos 4, 5, 6, y 7 de este documento.

Debido a que el proceso ha sido participativo, buscando siempre el consenso en las decisiones por parte de los directivos de la organización, se puede establecer que ha servido para ampliar el marco de referencia de la administración y el interés por fortalecer aspectos relacionados con la integración y sinergia empresarial, aspectos que requieren atención y que deben ser ejes transversales en la gestión empresarial.

# I. MARCO REFERENCIAL.

## I.1. SITUACIÓN ACTUAL DE BATERÍAS AMERICAN LASSER.

Baterías American Lasser, se fundó el año 2005 por el Lic. Mario Ernesto Pérez, la empresa se dedica a la importación, distribución y comercialización de baterías para vehículo, posee la exclusividad de importación de la marca JOHNSON CONTROL, empresa multinacional con sede mejicana. Baterías American Lasser se encuentra ubicada en la Col. San Mateo, San Salvador (figura 1 muestra plano de ubicación).

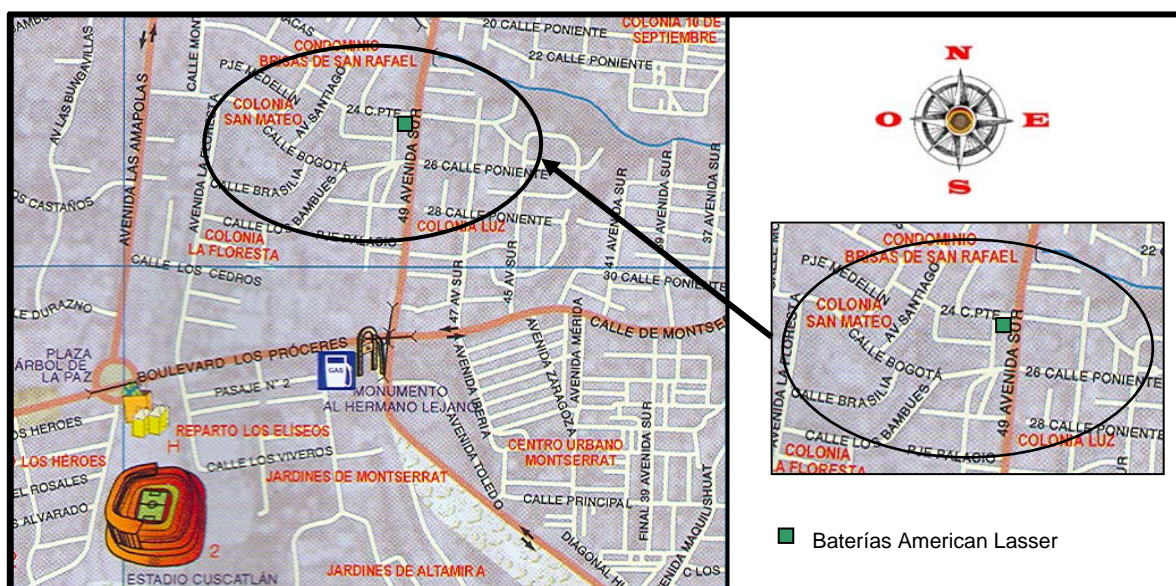


Figura 1: Plano de Ubicación de Baterías American Lasser.

En 2 años ha logrado aceptación del producto a nivel nacional, esto le ha permitido realizar ventas al detalle y al mayoreo, diversificando la oferta de baterías para vehículo e incluyendo otros artículos como llantas, aceites y aditivos; para brindar un buen servicio a los clientes mayoristas adquirió vehículos pesados para el transporte y distribución de las baterías; además ha modificado y ampliado su sala de ventas y oficinas, y contrató personal calificado; a continuación se presenta los elementos con los que cuenta la empresa como: estructura

organizativa, Misión, Visión, Valores y principios y el objetivo de la empresa, estos se evaluaron para desarrollar un replanteo de la filosofía empresarial.

### I.1.1. Estructura Organizativa.

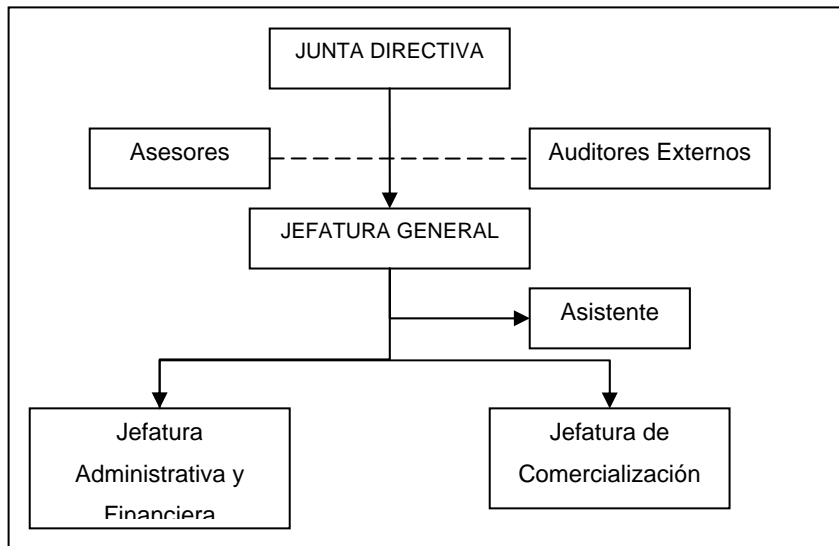


Figura 2: Estructura Organizativa.

### I.1.2. Visión.

“Cubrir en el corto plazo el mercado nacional y regional del servicio de baterías para vehículos automotores, ofreciendo productos con el respaldo de la utilización de materiales de calidad, la garantía de la entrega de productos cuidadosamente elaborados y el mantenimiento de precios accesibles, que beneficien la economía de nuestra población”.

### I.1.3. Misión.

“Brindar baterías para vehículos automotores, utilizando materiales de excelente calidad, un eficiente servicio de atención y precios accesibles, que garantiza un permanente pensamiento de esmero y eficiencia en función de nuestros clientes, distribuidores y socios estratégicos”.

### I.1.4. Valores y Principios.

- Trabajo en equipo.

- Iniciativa.
- Perseverancia.
- Aprendizaje continuo.

#### **I.1.5. Objetivo de la Empresa.**

Desarrollar un proyecto de ampliación de nuestro accionar productivo y competitivo, impulsando estrategias de comercialización adecuadas, estableciendo políticas orientadas al crecimiento de la organización e impulsando un ordenamiento administrativo y financiero en beneficio de nuestros clientes.

#### **I.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Baterías American Lasser no es fabricante, sino importador y comercializador de baterías para vehículos; la empresa ha identificado una oportunidad para posicionarse en el mercado de baterías que en la actualidad se encuentra en una situación coyuntural por el cierre de la empresa Baterías de El Salvador, pero no posee un plan estratégico que le indique los objetivos, metas y planes de ejecución de actividades que le permitan crecer y aprovechar a su favor la coyuntura que atraviesa el mercado de baterías.

La empresa no ha sistematizado completamente su sistema de administración (Manuales, Políticas y Procedimientos Administrativos); no ha desarrollado ningún proceso de planeación estratégica, no cuenta con información y análisis exhaustivo del mercado que permita tomar decisiones a mediano y largo plazo en el área de ventas, presenta problemas de integración entre las distintas áreas de trabajo, el personal no posee claridad de las funciones de su puesto de trabajo y desconocen el organigrama definido para la empresa; no cuenta con un plan permanente de capacitación y la desmotivación del personal se refleja en la poca o nula participación en actividades compartidas.

Ante estas situaciones, se hace necesario responder las siguientes preguntas:

1. ¿Puede el desarrollo de una plan estratégico ayudar a Baterías American Lasser a desarrollarse como empresa e incrementar su rentabilidad?,
2. ¿Debería Baterías American Lasser organizarse sistemáticamente para en el mediano plazo, alcanzar sus objetivos empresariales sin que las líneas estratégicas se pierdan de vista por el 100% del personal?, y
3. ¿Podrá un proceso de planeación estratégica ayudar a Baterías American Lasser a aprovechar el entusiasmo y dinamismo del personal para empoderarlo y motivarlo positivamente hacia el logro de los objetivos del negocio?.

Resumiendo: Este proyecto intenta demostrar que el desarrollo un plan estratégico como herramienta administrativa, puede alinear los esfuerzos de las áreas operativas de Baterías American Lasser hacia el logro de su misión y visión y contribuir al fortalecimiento de los aspectos claves del negocio lo que se verá reflejado en el crecimiento económico de la empresa.

### **I.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Esté proyecto intenta demostrar que el diseño de un plan estratégico contribuirá al desarrollo de Baterías American Lasser a través de objetivos y acciones estratégicas que asimismo ayuden a definir, de forma sistemática y clara, los principales proyectos y tareas para cada nivel administrativo y miembros que integran la organización deben ejecutar, así como facilitará el desarrollo de un adecuado proceso de delegación y supervisión de funciones.

Los manuales permitirán orientar las funciones de reclutamiento y selección de personal, así como facilitar el adiestramiento del personal de nuevo ingreso que

genera identificación y compromiso con la organización y sobre todo al logro de los objetivos estratégicos obtenidos en el proceso de planeación estratégica.

Las empresas necesitan competir en el mercado cada vez más agresivo, y para poder hacerlo de la mejor manera se requiere del compromiso que cada uno de los empleados, a través de la identificación del pensamiento estratégico, la empresa puede mejorar su gestión y mantenerse en el rumbo que se plantean a través de la Visión, Misión y Valores y Competencias Centrales.

#### **I.4. COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **I.4.1. Temporal.**

La bibliografía y recopilación de la información necesaria para desarrollar el diseño de plan estratégico comprenderá el periodo entre el 2005 al 2007 e incluirá los documentos con los que cuenta la empresa como políticas y procedimientos existentes.

##### **I.4.2. Espacial.**

Baterías American Lasser está ubicada en 49 avenida sur y 24 calle poniente, Colonia San Mateo, # 2617, San Salvador.

#### **I.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **I.5.1. Objetivo General.**

Elaborar y presentar un plan estratégico, para Baterías American Lasser, que contribuya al logro de la consolidación organizacional a través de la mejora de la gestión administrativa de los recursos humanos, materiales y financieros.

### **I.5.2. Objetivos Específicos.**

- Formular un plan estratégico a mediano plazo para la organización.
- Diseñar políticas y manuales administrativos de la organización.

## **I.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **I.6.1. Población o Universo.**

Baterías American Lasser cuenta con 17 empleados, distribuidos en 4 cargos como se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro No: I. Distribución de Planilla de Baterías American Lasser**

<b>CARGOS</b>	<b>Nº Empleados</b>
<b>Administrativos</b>	9
<b>Supervisores</b>	2
<b>Operarios</b>	4
<b>Auxiliares</b>	2
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

### **I.6.2. Método de Investigación.**

Debido a que la población es finita, se ha considerado el método censal para recolectar la información necesaria en el desarrollo del plan estratégico, utilizándose técnicas como los talleres participativos, revisión a través e listas de chequeo, la entrevista y encuesta que se aplicarán al personal de dicha organización y que pueda aportar sus conocimientos sobre los instrumentos que se elaborarán.

Así mismo se revisarán todos los documentos, manuales y procedimientos con los que cuenta Baterías American Lasser.

### **I.6.3. Fuentes de Recolección de la Información.**

Para la recolección de la información se utilizará fuentes primarias y fuentes secundarias.

#### **I.6.3.1 Fuentes Primarias.**

Se consideran fuentes primarias aquellas que permitirán obtener información en la fase de investigación de campo, realizadas directamente en el medio donde se encuentra el objeto de estudio, que en este caso serán:

- Personal de Baterías American Lasser.
- Clientes importantes de Baterías American Lasser.

La técnica para recolectar información a emplear será el censo.

#### **I.6.3.2 Fuentes Secundarias.**

Las fuentes secundarias o documentales son aquellas de tipo bibliográfico que servirán para recopilar, seleccionar y analizar aspectos teóricos relacionados con el tema; ya sean libros, tesis, periódicos, boletines, revistas, diccionarios, folletos, documentos y páginas web, entre otros.

### **I.7. VARIABLES.**

Se detallan las macro y micro variables que serán analizadas para el desarrollo de la presente investigación:



**Cuadro No: II. Macro y Micro Variables de la Investigación**

<b>MACROVARIABLES</b>	<b>MICROVARIABLES</b>
<b>POLÍTICAS</b>	Políticas administrativas Políticas de personal Políticas contables
<b>MANUALES</b>	Manual de funciones. Manual de descripción del puesto. Manual de bienvenida.
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	Procedimientos administrativos Servicio al cliente Higiene y seguridad
<b>MOTIVACIÓN DEL PERSONAL</b>	Clima Organizacional Desempeño laboral.
<b>OTROS ASPECTOS</b>	Capacitación de personal. Vigencia.

## II. MARCO TEÓRICO.

### II.1. “ACUMULADORES DE ENERGÍA ELÉCTRICA” PILAS Y BATERÍAS.

#### II.1.1. Introducción.

Electroquímica, parte de la química que trata de la relación entre las corrientes eléctricas y las reacciones químicas, y la conversión de la energía química en eléctrica y viceversa.<sup>1</sup>

Los *acumuladores de energía* son comúnmente llamados *pilas o baterías* y puede surgir confusión en el uso de estos términos ya que sus significados pueden aplicarse a otras muchas cosas no relacionadas con energía.

Estos sistemas constituyen una imagen del modernismo y son considerados elementos estratégicos en la historia de la humanidad. El mundo sin baterías sería muy diferente a lo que hoy se conoce, debido al gran número de aplicaciones desarrolladas para estos sistemas de almacenamiento y conversión de energía.

En la actualidad la ciencia busca energía alternativa debido a que el petróleo tiende a desaparecer, los sistemas de producción y almacenamiento de energía se encuentran en constante evolución, para el caso de las baterías electroquímicas la tendencia es a reducir costos y aumentar la calidad de los productos e incrementando la variedad para adaptarlas a nuevas necesidades.

En cuanto al acumulador para autos (baterías), los fabricantes están desarrollando vehículos híbridos; es decir mecanismos que combinen la combustión interna y el movimiento eléctrico con el fin de contribuir al ahorro de combustible y a reducir la contaminación ambiental, en los que la batería será el elemento clave del desarrollo de ésta industria.

---

<sup>1</sup> Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

### II.1.2. Historia de los Acumuladores de energía.



**Alessandro Giuseppe Antonio Anastasio Volta**, físico italiano, hijo de madre procedente de la nobleza y de padre de la alta burguesía, recibió una educación básica y media de características humanista, pero al llegar a la enseñanza superior optó por una formación científica.

En 1800, Alejandro Volta inventó un aparato generador de corriente. La pila de Volta (que él llamó «aparato electromotor de columna») estaba constituida por un conjunto de pares de discos, unos de cobre y otros de cinc, con un disco de tela impregnada en agua salada -o en cualquier otro líquido conductor- intercalado entre dos pares sucesivos. Se trataba de un dispositivo muy cómodo y manejable, que funcionaba de modo continuo, y que posibilitó la aparición de nuevos descubrimientos sobre electricidad.

Voltio, la unidad de potencia eléctrica, se denomina así en honor a él. Sus trabajos fueron publicados en cinco volúmenes en el año 1816, en Florencia.

Sus últimos años de vida los pasó en su hacienda en Camnago cerca de Como, donde fallece el 5 de marzo de 1827.<sup>2</sup>

### II.1.3. Clasificación de los Acumuladores Eléctricos.

Existen diferentes formas y medios de producción para los acumuladores eléctricos, los tipos ya existentes se encuentran en continua evolución y perfeccionamiento. Por ello la clasificación no es estricta; a continuación se presentan algunos tipos de clasificación:

---

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Alessandro\\_Volta](http://es.wikipedia.org/wiki/Alessandro_Volta).

### II.1.3.1 Clasificación Según Forma Física.

#### **Baterías abiertas:**

Son aquellas que pueden llenarse con electrolito. Las más comunes son las baterías de plomo ácido que requieren ser rellenadas debido a que el oxígeno y el hidrógeno presentes en la batería en estado gaseoso se recombinan y forman agua.

#### **Baterías cerradas:**

Frecuentemente llamadas de libre mantenimiento, son aquellas que sus placas están hechas de material puro, reduciendo la cantidad de gases formados.

Actualmente, las baterías recargables más utilizadas son las de Níquel-Cadmio (Ni-Cad), las de Níquel-Hidruro metálico (Ni-MH) y las de iones de litio (Li-Ion).

Las baterías de Ni-Cad son las más viejas de todas. Su principal ventaja es su bajo costo, pero su principal desventaja es su pequeña duración y el llamado “efecto memoria”.

### II.1.3.2 Clasificación según su Aplicación.

El diseño y proceso de fabricación de acumuladores de energía está íntimamente ligado a la aplicación que tendrá. Esto permite también clasificar los sistemas en distintos tipos, por ejemplo:

#### **Baterías estacionarias:**



Generalmente son de gran tamaño, están inmovilizadas en un sitio y se emplean para acumular grandes cantidades de energía. Estos acumuladores, por ejemplo, pueden ser utilizados en los sistemas integrados de energía y se utilizan como fuentes de emergencia, para alimentar equipos remotos, etc.

### Baterías de tracción:



Son empleadas para propulsar motores eléctricos y se requiere que tengan bajo peso pero una gran potencia. Se emplean en vehículos industriales, submarinos, etc.

### SLI (starting, lighting and ignition):



Son las empleadas habitualmente en los vehículos de motor de combustión; pueden ser recargadas y se utilizan para arrancar el motor, iluminación, etc.

### II.1.3.3 Clasificación según la Electroquímica Aplicada.

Si bien es cierto que la cantidad y usos actuales de los acumuladores constituyen un campo amplio; todos estos sistemas de acumulación y producción de energía eléctrica, tienen en común los componentes básicos de una celda electroquímica.

### Primarias:



Aquellas que tienen energía almacenada en forma de reactivos químicos que se libera como energía eléctrica cuando son conectadas, pero lo hacen en un solo ciclo, es decir que una vez descargadas no es posible recuperarlas. Se dice que tienen un solo ciclo de

descarga. El ejemplo más conocido es la “pila seca” o de Leclanché, ampliamente utilizada en electrodomésticos.

### Secundarias:



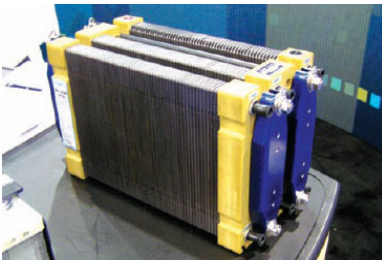
Aquellas que las reacciones químicas que participan en la conversión de energía pueden ser revertidas en un grado más o menos completo, es decir, sistemas que

permiten ser recargados: que poseen más de un ciclo de carga y descarga (pueden ser miles).

En este tipo de baterías se encuentra el sistema más popular del mundo: la batería de plomo, conocida como plomo-ácido en relación al electrolito que utiliza, y que a pesar de tener más de un siglo de inventada, brinda prestaciones que no han sido superadas totalmente hasta ahora. Otra batería de uso industrial, en los últimos años, con la aparición de la telefonía celular, son las alcalinas del tipo de Níquel-cadmio o Níquel-hierro.

### **Celdas de combustión:**

Si bien no son estrictamente iguales a los sistemas anteriores se las suele incluir en esta clasificación. En las celdas de combustión la energía eléctrica es obtenida también a partir de una reacción química, pero en estos sistemas los reactivos no se encuentran en el interior de la celda sino que son alimentados continuamente de depósitos externos.



Esta característica le permite trabajar continuamente mientras haya disponibilidad de reactivos. Existen distintos tipos de celdas de combustión, diferenciadas fundamentalmente por la temperatura de trabajo, la más conocida es la celda de ácido fosfórico. Este tipo de sistemas de producción de energía implica el uso de una tecnología especial y costosa, que provocó que en sus inicios tuviera una limitada aplicación, fundamentalmente en el campo aeroespacial; pero en los últimos tiempos se están desarrollando sistemas de menor costo y aplicaciones más cotidianas, fuentes de poder, vehículos eléctricos, etc.

**Cuadro No: III. Clasificación de los Acumuladores Eléctricos.**

CLASIFICACIÓN	TIPOS	DETALLES	
<b>Según su Forma</b>			
	Abiertas	Pueden llenarse con electrolito	
	Cerradas	Llamadas de libre mantenimiento	
<b>Según su Aplicación</b>			
	Estacionarias	De gran tamaño, están inmovilizadas en un sitio	
	De Tracción	Empleadas para propulsar motores eléctricos	
	SLI (Automóviles)	Empleadas habitualmente en los vehículos de motor de combustión, pueden ser recargadas y se utilizan para arrancar el motor, iluminación, etc.	
<b>Según la Electroquímica Aplicada</b>			
	Primarias	Pilas estándar de zinc-carbón	
		Pilas estándar alcalinas de manganeso	
		Pilas botón de mercurio	
		Pilas botón de zinc-aire	
		Pilas botón de óxido de plata	
		Pilas botón alcalinas de manganeso	
		Pilas botón de óxido de plata	
		Pilas cilíndricas de litio y dióxido de manganeso	
		Baterías de zinc-aire	
		Secundarias	Baterías de níquel-cadmio (Ni-Cd)
			Baterías de níquel metal hidruro (NiMH)
			Baterías herméticas de plomo
			Baterías plomo-ácido ZIL (arranque, iluminación, ignición)
		Baterías plomo-ácido de tracción	
		Baterías plomo-ácido (auxiliares o de reserva, <i>standby</i> )	
		Baterías de níquel-cadmio	
		Plata-zinc	
	Celdas de Combustión	En proceso de desarrollo	

### Cuadro No: IV. Parámetros de Importancia.

<p><b>Voltaje</b>     <math>(V = E_c - E_a - \Delta A - \Delta C)</math></p> <p>Para obtener el mayor voltaje en una batería, es útil combinar dos electrodos que tengan potenciales muy diferentes (<math>E_c</math> y <math>E_a</math>), además de diseñar y operar la batería de manera de disminuir al máximo la polarización (<math>\Delta A - \Delta C</math>).</p>
<p><b>Corriente</b></p> <p>Directamente relacionado con la aplicación, se podrá requerir que sea constante pero en un largo período de tiempo; por ejemplo en un marcapasos se necesitarán corrientes del orden de los microamperes (<math>1 \times 10^{-7}</math> ampere) durante un largo período de tiempo (años), mientras que en el lanzador de un torpedo, se requiere que en un segundo pasen 5000 amperes</p>
<p><b>Capacidad</b></p> <p>Da una idea de la carga almacenada y disponible en la batería. Este valor está limitado por el electrodo de menor capacidad. Se la expresa en unidades de carga como Amper x hora (Ah). Por ejemplo, para una batería de tracción la capacidad es del orden de 10 a 20 kWh, mientras que para una batería que mantiene la memoria de un computador es del orden de 0,1 a 0,5 Ah</p>
<p><b>Densidad de almacenamiento de energía</b></p> <p>Es una medida de la carga por unidad de peso total de la batería. Esto resulta especialmente importante para baterías de tracción en vehículos eléctricos o de uso aeroespacial.</p>
<p><b>Densidad de Potencia</b></p> <p>Es la potencia por unidad de peso de la batería</p>
<p><b>Velocidad de descarga</b></p> <p>Se la expresa como un cociente: <math>C/n</math> y es la corriente que permite descargar la capacidad <math>C</math> en <math>n</math> horas.</p>
<p><b>Vida media</b></p> <p>Cantidad de ciclos de carga y descarga a los que se puede someter la batería antes de terminar su vida útil.</p>
<p><b>Eficiencia de energía</b></p> <p>Es el cociente entre la energía obtenida en la descarga y la energía empleada para cargar la batería.</p>
<p><b>Comportamiento ante la sobrecarga</b></p> <p>De importancia para las baterías secundarias, ya que reacciones secundarias (por ejemplo electrólisis del agua) pueden disminuir notablemente la vida útil del sistema.</p>
<p><b>Autodescarga</b></p> <p>Pérdida de carga por reacciones químicas que ocurren aunque el sistema no esté siendo utilizado.</p>
<p><b>Tolerancia a las condiciones de uso</b></p> <p>De acuerdo al uso, se requerirá resistencia a temperaturas extremas, golpes mecánicos, posición, etc.</p>



## II.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INDUSTRIA DE ACUMULADORES DE ENERGÍA.

La industria de producción de baterías se estableció en el año de **1860**<sup>3</sup>. En este tipo de acumulador, las placa positiva y negativa eran producidas con láminas de plomo puro, y necesitaba periodos largos de carga para crear una capa de material activo, lo que el proceso resultaba lento y costoso.

**Cuadro No: V. Resumen del Desarrollo Histórico de los Acumuladores de Energía.**

<b>DESARROLLO HISTÓRICO</b>	
<b>1796</b>	Alessandro Giuseppe Antonio Anastasio Volta, un profesor de la Universidad de Pavia, Italia; construye la primer celda, la "pila voltaica".
<b>1813</b>	Sir Humphrey Davy, utiliza una batería gigantesca, donada por Napoleon, en el sótano de la Sociedad Real Británica y la utiliza para experimentos de electrólisis.
<b>1859</b>	Raymond Gastón Planté, inventa el acumulador de plomo (batería plomo-ácido), pero no fue de gran utilidad. No se había inventado "la electricidad".
<b>1866</b>	George Leclanché, inventa en Francia la "pila seca" (Zinc-Dióxido de Manganeso); sistema que aún domina el mercado mundial de las baterías primarias.
<b>1871</b>	Se inventa la dínamo, comienza la producción industrial de baterías.
<b>1881</b>	Camilo Fauré tomó el principio de Planté y lo mejoró fabricando una placa con una rejilla de plomo puro, empastándola con un compuesto de plomo, con lo que obtuvo un mejor resultado de capacidad eléctrica, pero aún resultaban flexibles.
<b>1882</b>	Jhon Sellón retomó los principios anteriormente descritos, e inició la producción de baterías con una rejilla de plomo y antimonio, como agente endurecedor, y el proceso de aplicar un compuesto de plomo sobre la rejilla base, logrando así optimizar el proceso. Este es el tipo de acumuladores que se utilizan en la actualidad.
<b>1887</b>	El gobierno francés utiliza baterías para movilizar un bote submarino, (primeros vehículos eléctricos).
<b>1893</b>	Funciona un trolebus en la 5ta. Avenida, New York
<b>1900</b>	Tomas Alva Edison, el gran inventor patenta la batería níquel-hierro, entre otros usos, la emplea para propulsar su vehículo eléctrico. Jugner, un inventor sueco, patenta la batería de níquel-cadmio.

Fuente de información: <http://huitoto.udea.edu.co/~equimica/index.html>

<sup>3</sup> Cuando el primer acumulador plomo-ácido fue producido por Gastón Planté.

## II.2.1. Evolución del Mercado de Baterías en El Salvador.

**Cuadro No: VI. Resumen de la evolución del mercado de baterías para vehículo en El Salvador.**

<b>Año</b>	<b>Acontecimiento</b>
<b>1957</b>	El Sr. Baltazar Portillo fundó la fabrica Baterías "Superior" con un sistema más artesanal que mecánico.
<b>1958</b>	En Sonsonate los hermanos Antonio y Jacobo Suadi fundaron Baterías "Súper Jet", con una producción artesanal. Complementaban sus expectativas con la venta de repuestos automotrices, pero en 1970 cerró sus operaciones.
<b>1958</b>	<p>Inició operaciones "Baterías de El Salvador", impulsada por los socios fundadores Camilo Gironés, Ronald Lacayo, Pascual Portet y Santiago Balseiro. La producción funcionó con un sistema semiautomático y en serie, que luego se transformó en una completa sistematización, consolidándose en la más grande de Centro América. Inicialmente lanzó al mercado la marca "Titán" que luego cambió su nombre a "RECORD".</p> <p>La fábrica se modernizó y sistematizó todos sus procesos, consolidándose así en la más grande de Centro América. En el año 2007, la fábrica enfrentó dificultades ambientales lo que provocó al Ministerio de Salud ordenar su cierre por aspectos relacionados a salud y contaminación ambiental.</p>
<b>1959</b>	Nació Baterías "Izalco" como complemento del Taller Eléctrico Escobar y Lozano, sistema de producción artesanal y con un volumen de producción considerable.
<b>1960</b>	Como complemento de la Reencauchadora "Lodi", nació Baterías "Insuperable", operando con un equipo mecánico y muy completo. Sus socios fueron los Sres. Francisco González y Ricardo Valladares.
<b>1961</b>	Nació Baterías "Súper Flash", con un sistema de producción artesanal. Con apoyo del FONDO DE FINANCIAMIENTO Y GARANTÍA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA (FIGAPE) se transformó en Baterías "Beta". Su propietario fue Juan José Mejía.
<b>1961</b>	Isaac López fundó Baterías "Rayo", que inicialmente con servicios de reparación y comercialización de baterías. Luego introdujo el servicio de talleres y actualmente es distribuidora de baterías.
<b>1963</b>	Nació Baterías "Durolec" con un sistema de producción muy mecanizado, logrando establecerse en aquella época, como la empresa más grande de Centro América, ya que innovó el sistema de producción con la carga en seco, lo que le permitió almacenar la batería por periodos más largos, exportando su producto a toda la región. Sus fundadores fueron los Sres. Paúl Shockley y Roberto Trigueros, quienes posteriormente vendieron su local y maquinaria a Baterías Record.
<b>1964</b>	Nació Baterías "Súper Invicta" con un sistema artesanal, aunque logró mecanizarse al final de su periodo de producción. Actualmente es comercializadora de baterías. Su propietario es el Sr. Roberto Vásquez.
<b>1968</b>	Nació en Santa Ana Baterías "El Milagro", con una producción artesanal exclusiva para las unidades de la empresa de buses "El Milagro"; operaba con maquinaria comprada a Baterías Súper Jet. El cierre de sus operaciones fue en 1971 por falta de mano de obra calificada.

<b>1970</b>	<p>Nació en San Miguel Distribuidora Paredes Vela (DIPARVEL) empresa dedicada al mercado de repuestos automotores, posee la única reencauchadora del oriente del país, cuenta con el respaldo y apoyo técnico de la Corporación Bridgestone Firestone, compañía especializada en hule de llantas. En el 2008 adquirió la representación de la marca de Baterías Record y los centros de servicio y talleres tras una subasta pública bancaria.</p> <p>Luego de la adquisición, DIPARVEL dispone ahora de diez centros de servicio de alineado, balanceo, reparación y mantenimiento de vehículos, venta de llantas y de baterías en San Salvador, Soyapango, Santa Ana, San Miguel y Ciudad Merliot.</p>
<b>1971</b>	Nació Baterías “El León” en San Miguel con un sistema artesanal de producción, que fue mecanizado al recibir asesoría técnica. Su maquinaria fue comprada a Baterías Insuperable, logrando así elevar su nivel de producción y calidad, de esta manera dominó el mercado en la zona oriental. Su propietario fue el Sr. Antonio Hernández.
<b>1977</b>	A raíz de la inquietud del Capitán Oswaldo Marengo, nació la fábrica de baterías de la Fuerza Armada, como respuesta a la necesidad de reducir costos y asegurar la efectividad de sus unidades de transporte a través de un producto de excelente calidad. Funcionó, hasta 1992, con la maquinaria artesanal comprada a Baterías el Milagro. En 1993 comenzó a automatizar el proceso, y en este mismo período, renunció el jefe de la fábrica. En 1994 cierra sus operaciones por falta de dirección técnica.
<b>1979</b>	Flora Membreño, una de las pocas mujeres que han incursionado en este mercado, fundó Baterías “Llama” con el sistema de recuperación y venta de partes usadas a los distintos talleres. Posteriormente importó de Guatemala placas y separadores nuevos, facilitando la producción a los talleres más pequeños.
<b>1980</b>	Nació Baterías “Súper Nova” con maquinaria comprada a Baterías Súper Flash-Beta a través de FIGAPE. La empresa consiguió altos niveles de producción y calidad. Su propietario fue el Sr. Rigoberto Beltrán Vásquez.
<b>1982</b>	Baterías Lasser, nació como una alternativa en el mercado de baterías para automotores. Inició como un pequeño taller en el Barrio La Vega, atendido por el señor Antonio Pérez Corena (fundador).
<b>1990</b>	Compran una maquina semi automática e inicia la producción de Baterías selladas.
<b>1995</b>	Baterías Lasser deja de producir y se transforma en una pequeña empresa comercializadora de baterías, debido a que el costo de producción es mayor que el costo de compra; se logró una alianza con la fábrica Baterías de El Salvador, perdurando hasta el día del cierre de RECORD.
<b>1993</b>	Nació en San Miguel Baterías “Power Start” con un sistema artesanal de baterías convencionales, cambiándolo en 1998 a la producción de baterías selladas. Su propietario, José Ernesto Linares.
<b>2005</b>	A partir de la desintegración de Baterías Lasser, nace Baterías American Lasser, como una empresa importadora y comercializadora de baterías nuevas y usadas; su propietario es el Lic. Mario Ernesto Pérez.
<b>2005</b>	17 de agosto 2005 El Grupo Gevesa ingresó a competir en el mercado de baterías con la marca estadounidense Motorcraft; las baterías cuentan con la garantía de la multinacional estadounidense Ford Motor Company.

Fuente de información: Entrevista al Sr. José Ernesto Linares, Tel: 2634-6442

### **II.2.2. Problemas Generados en la Industria de Baterías.**

La batería ácida de plomo, también conocida como pila húmeda, se utiliza principalmente en automóviles y otros equipos como plantas generadoras y juguetes; en su mayoría éstas contienen ácido sulfúrico y aproximadamente 8.1Kg de plomo, ambos materiales se consideren como tóxicos y peligrosos, de ahí la importancia de su tratamiento adecuado y aprovechamiento al máximo como recursos reusable.<sup>4</sup>

Las prácticas más comunes de disposición final de las baterías automotrices se encuentran muy relacionadas a la degradación del medio ambiente; se abandonan o entierran en botaderos o rellenos sanitarios, se descargan en ríos o quebradas, y se queman a espacio abierto; ante esta situación el reciclaje de los materiales constituyentes de las baterías en plantas recicladoras se considera como la alternativa menos contaminante y ambientalmente viable; sin embargo el peligro que representa para la salud de los trabajadores y el medio ambiente este tipo de industria requiere la implementación de medidas extremas en seguridad laboral y en el control y prevención de la contaminación ambiental.

En El Salvador muchos pequeños talleres mecánicos han realizado reparación y venta de baterías sin contar con ninguna medida de control en el proceso, no se cuenta con estadísticas de esta actividad ya que las personas que se dedican a este negocio lo hacen de forma informal, sin embargo la empresa Baterías de El Salvador estimó que existen en El Salvador más de 250 talleres artesanales; por otra parte desde el año 1957 han existido 12 empresas dedicadas al reciclaje y venta de baterías; en su mayoría utilizando procesos artesanales y algunas procesos mecanizados; entre estas sobresalió la empresa Baterías de El Salvador por su inversión y desarrollo de negocio; la marca RECORD dominó el mercado de reciclaje y venta de baterías tanto en El Salvador como en Centro América y el Caribe.

---

<sup>4</sup> ESTUDIO SOBRE EL MERCADO POTENCIAL DEL RECICLAJE EN EL SALVADOR, MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES, San Salvador, Enero del 2006

En 1996 La fábrica Baterías de El Salvador S.A. de C.V., conocida también como RECORD, se instaló en el kilómetro 31 de la carretera al Municipio de San Juan Opíco, Cantón Sitio del Niño, departamento de La Libertad, una zona de importancia agrícola; en este sitio operaba la planta recicladora de baterías usadas y la fabrica de baterías nuevas, sus oficinas administrativas y bodegas.

La población cercana a la planta RECORD ha estado expuesta a la contaminación que el plomo produce; lo que ha sido comprobado al reportarse altas concentraciones de plomo en muestras de sangre de algunos de los pobladores, especialmente en menores de edad, que presentan intoxicación por Plomo.

Cifras oficiales indican que existen 36 pruebas confirmadas de menores de edad contaminados, aunque el número puede ser mayor, según organizaciones ambientalistas.<sup>5</sup>

Ante esta problemática, los habitantes del Cantón Sitio del Niño, realizaron las respectivas gestiones y denuncias ante instituciones del Estado: Ministerios del Medio Ambiente, Salud Pública y Asistencia Social, Alcaldía de San Juan Opico y a la Comisión de Medio Ambiente de la Asamblea Legislativa. El lunes 24 de septiembre de 2007, el Ministerio de Salud pública hizo efectiva una resolución de la Unidad de Salud de Sitio del Niño, interpuesta en el año 2005, y clausuró la planta procesadora de Baterías de El Salvador (RECORD).

Baterías de El Salvador S. A. de C.V. (RECORD) era el líder industrial y comercial a nivel Centroamericano y el Caribe; su cierre impactó directamente el mercado, así como a la economía salvadoreña y del resto de los países de la región.

El Cierre de la planta de Baterías de El Salvador generó el desabastecimiento de un mercado de un millón de dólares mensuales en baterías recicladas; la salida

---

<sup>5</sup> Publicación Prensa Latina "Controversia sin fin en El Salvador por contaminación con plomo" San Salvador, 9 feb Odalys Troya

del mercado del producto RECORD generó especulación en el precio e incremento de la demanda de producto extranjero, provocando en el periodo de enero del 2007 a enero del 2008 un incremento de hasta un 100% en el precio de las baterías (ver análisis de precio en cuadro XI); esto impactó la economía de la población y los sectores económicos del país (transporte y carga principalmente). La coyuntura abre la oportunidad para el ingreso de empresas extranjeras que hasta el momento no habían podido comercializar baterías en el país por la barrera tecnológica y económica que imponía la presencia de RECORD en el mercado.

### **II.3. EVOLUCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

#### **II.3.1. Introducción.**

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan Jefatural, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias, y cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planeación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la que se suman los planes tácticos de cada uno de los años comprendidos en dicho período.

### **II.3.1.1 Conceptos de Planeación Estratégica.**

La planeación estratégica es el proceso Jefatural de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Kotler, 1990).

Sallenave (1991), afirma que “La Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta Jefatura, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el que intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.<sup>6</sup>

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontándolos posteriormente con las capacidades de la empresa. (Koontz y Weihrich, 1994).

La Planeación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Jefatura Estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

### **II.3.2. Evolución del Concepto de Estrategia.**

El origen de la palabra estrategia se remonta al arte de la guerra, en especial al libro que lleva este título escrito por Sun Tzu, donde se plantea: “No solo es necesario evaluar las condiciones del propio comando sino también las del comando enemigo.”

---

<sup>6</sup> JEAN PAUL Sallenave. “La Jefatura Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y recursos para obtener objetivos amplios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración aplicaba únicamente la planeación de operaciones.

Se considera que la técnica fue originalmente propuesta por Albert Gamez durante los años 60'S y 70'S en Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

En la década de los 70'S hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente, sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de inflación de dos dígitos y el estancamiento económico y aumento del desempleo; mercadería de bajo costo y alta calidad procedente de Japón y otros países invadieron principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias consolidadas como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Además ocurrieron crecientes irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

La planeación se convirtió en uno de los procesos más importantes dentro de las organizaciones, debido a que no sólo reduce los niveles de incertidumbre que se



pueden presentar en el futuro, sino también, propicia a la alta Jefatura una mentalidad futurista con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos propuestos así mismo facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

La planeación permite aprovechar al máximo el tiempo y los recursos disponibles en todos los niveles de la organización, logrando así que los empleados conozcan perfectamente lo que se espera de ellos, al mismo tiempo se le brindan oportunidades de desarrollar adecuadamente las funciones asignadas y constituye un sistema Jefatural que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la Planeación Estratégica se busca concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

### **II.3.3. El Análisis FODA - DOFA.**

El FODA DOFA, es el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una compañía, tanto en relación con el mercado y su entorno (donde se enmarcarían las oportunidades y también las amenazas), como en relación con la propia organización (sus fortalezas y las debilidades).

El análisis FODA DOFA aparece dentro del Plan Estratégico como un capítulo de conclusiones previas a la creación del plan de acción estratégico. Se construye luego de haber realizado un análisis de si misma en el que involucra su producto, su personal, su infraestructura, políticas, materiales y herramientas y procesos así como del entorno y el posicionamiento que tiene en el mercado, y del análisis del mercado mismo, en el cuál se estudia la oferta y la demanda, se reflexiona en qué medida afectan a la empresa dichas variables.

El fin último del análisis FODA DOFA es ayudar a establecer los objetivos claves que la empresa ha de buscar para luego desarrollar las estrategias y programas que, capitalicen las oportunidades y fortalezas, y por otro, contrarresten las amenazas y debilidades.

Planteado así es bastante sencillo, la dificultad estriba en saber distinguir las amenazas y las debilidades y sobre todo en dirigir las acciones para conseguir que estas características se conviertan en fortalezas y oportunidades. El DOFA es una herramienta fundamental para saber qué lugar ocupa la empresa en el mercado y cómo fortalecer o mejorar esa presencia y dirigir los pasos hacia el futuro.

Los elementos del análisis FODA DOFA son los siguientes:

**Debilidades:** Son también las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas o paliarlas.

**Amenazas:** Incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa, por ejemplo, puede ser el lanzamiento de un nuevo producto al mercado de un competidor.

**Fortalezas:** Se refiere a las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen, costes.

**Oportunidades:** son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Un ejemplo puede ser la retirada de un competidor del mercado.

La matriz FODA DOFA, conduce al desarrollo de objetivos estratégicos; existen cuatro tipos de estrategias que pueden desarrollarse luego del análisis:

**Cuadro No: VII. Tipos de estrategias.<sup>7</sup>**

<b>La estrategia FO.</b>	Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas, y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
<b>La estrategia FA.</b>	Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan

<sup>7</sup> <http://www1.universia.net/CatalogaXXI/pub/ir.asp?IdURL=125956&IDC=10010&IDP=ES&IDI=1>

	directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
<b>La estrategia DA.</b>	Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
<b>La estrategia DO.</b>	Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; una organización a la que el entorno le brinda ciertas oportunidades pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir en recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

#### **II.3.4. Competencias Centrales y ventaja Competitiva.**

El término core competencias fue acuñado al principio de la década de los noventa del siglo XX por Prahalad y Hamel. En esta propuesta se señala que las organizaciones sobrevivientes de la primera ola de competencia global estaban convergiendo en estándares similares de calidad y costo de los productos y que cada vez estos factores se hacían menos importantes como una ventaja competitiva. En consecuencia, en el largo plazo el desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente.

Las cc se definen como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales”; Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas.

Para que esta ventaja competitiva sea sostenible no tiene que durar un periodo prolongado, sino que debe seguir existiendo después de que los esfuerzos por duplicarla hayan cesado; además no debe suponerse que debe durar para siempre porque hay factores en el ambiente que modifican en un momento esta ventaja como son los saltos tecnológicos.

Para localizar una cc es necesario analizar los recursos de la empresa y detectar cuáles de éstos cumplen con las características señaladas. Los recursos son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimientos, etc. controlados por la empresa y que le permiten concebir e implantar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad; pueden dividirse en tres grandes grupos: físicos, de capital humano y organizacionales.

Los recursos físicos comprenden la tecnología, la planta y el equipo, la localización geográfica y el acceso a materiales; los recursos de capital humano, la capacitación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones interpersonales y visión de los gerentes y empleados dentro de las empresas; los recursos organizacionales, la estructura de sistemas de información, la planeación formal e informal, los sistemas de control y coordinación, las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y con otras organizaciones. No todos estos recursos son fuente de ventaja competitiva, únicamente los que cumplen con las siguientes cuatro características:

- a) Deben ser valiosos porque ayudarán a aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas en el ambiente y permitirán a la empresa concebir estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.
- b) Deben ser raros o poco comunes entre los competidores. En general, el número de empresas que posee un recurso particular valioso es menor al número de empresas necesarias para generar la dinámica de la competencia perfecta en una industria, por lo que ese recurso puede generar una ventaja competitiva.

c) Deben ser inimitables, ya sea porque la habilidad de la empresa para obtener los recursos depende de una situación histórica única, porque la relación entre recursos y ventaja competitiva es tan ambigua que nadie sabe cómo duplicarla o por qué puede ser un fenómeno social muy complejo más allá de la habilidad de las empresas para dirigirlo e influirlo sistemáticamente.

d) Deben ser insustituibles, es decir que no haya equivalentes. Por ejemplo, una empresa que busca copiar un equipo directivo no puede imitarlo exactamente, pero puede lograr un equivalente, por lo que un equipo de dirección no da una ventaja competitiva sustentable aunque lo evalúen como raro, inimitable y capaz de crear valor.

En conclusión si una empresa logra identificar sus competencias centrales y las desarrolla habrá encontrado un elemento diferenciador y estratégico que puede utilizar para afrontar a competidores y fortalecer su desarrollo. Este concepto es muy importante para empresas que buscan posicionarse en el mercado, pero más aún para aquellas que desean mantenerse en él; por lo tanto no debe dejarse por fuera este análisis ya que reviste mucha relevancia en el desarrollo de una planeación estratégica.<sup>8</sup>

### **II.3.5. Modelo FRED R. DAVIS de Planeación Estratégica.**

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

En el modelo FRED R. DAVIS la planeación estratégica es un proceso descrito en nueve pasos:

- 1°. Se inicia con la revisión de los elementos administrativos utilizados por la empresa.
- 2°. Se desarrolla un análisis del entorno de la empresa.
- 3°. Se desarrolla la identificación de oportunidades y amenazas.

---

<sup>8</sup> Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad, Ma. de Lourdes Álvarez Medina, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM; <http://www.ejournal.unam.mx/rca/209/RCA20901.pdf>

- 4° Se analiza conscientemente la Empresa; la organización y sus recursos disponibles así como sus procesos.
- 5° Se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa.
- 6° Se reevalúa la misión, visión y valores corporativos de la organización para reconstruir la filosofía empresarial de la organización o validar la ya existente.
- 7° Se formulan las estrategias.
- 8° Se establecen los proyectos de ejecución y el cronograma de implementación.
- 9° Se realiza la evaluación de los resultados de las estrategias y avance en el logro de los fines propuestos.

✓ **Primer Paso:** Revisión de los elementos administrativos utilizados por la empresa: En esta etapa del proceso se debe revisar todos los documentos importantes de la empresa así como sus metas establecidas para los próximos cinco años; lista de productos y servicios, clientes y proveedores, herramientas administrativas, niveles de venta e Ingresos, planes de crecimiento, planes de negocios futuros, aspiraciones mercadológicas, historia de desarrollo, logros y retos, etc. El fin de esta etapa es caracterizar a la empresa y establecer la línea base sobre la cual se planeará el crecimiento.

✓ **Segundo Paso:** Desarrollo de análisis del entorno de la empresa: En esta etapa se deben estudiar las tendencias y cambios que ocurren en el entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se encuentran totalmente fuera de su control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figuran los aspectos: Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, Legales, Demográficos, etc. además las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro

gobierno, La orientación de la economía nacional y de la situación internacional

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores.

- ✓ **Tercer Paso:** Identificación de oportunidades y amenazas: Se debe determinar que factores externos constituyen una amenaza y cuales una oportunidad, para confeccionar una lista AO (Amenazas y Oportunidades) en base a la distinción anterior. Esto permitirá evaluar cuales oportunidades pueden ser aprovechadas por la organización y como se puede defender de las amenazas.
- ✓ **Cuarto Paso:** Análisis consciente la Empresa; la organización y sus recursos disponibles así como sus procesos: En esta etapa debemos conocer y evaluar los recursos con los que la empresa dispone para la consecución de las metas propuestas, se debe evaluar cada recurso utilizando criterios definidos tales como comparación con sus competidores, o valoración autocrítica de las operaciones dentro de la industria; esto representa un análisis interno de la empresa.

El análisis interno implica:

- Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

- ✓ **Quinto Paso:** Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa: Luego de desarrollar un análisis organizacional de las condiciones internas se deben identificar las principales FORTALEZAS y DEBILIDADES de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las debilidades son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.
  
- ✓ **Sexto Paso:** Reevaluar la misión, visión y valores corporativos de la organización para reconstruir la filosofía empresarial de la organización o validar la ya existente: La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc<sup>9</sup>.

La Misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégica es su razón de ser, define lo que pretende cumplir en el entorno o sistema que actúa, lo que pretende hacer y para quien lo va hacer.

En esta etapa debemos evaluar si la misión y visión así como la filosofía empresarial se encuentra sobre bases firmes o requiere ajuste para iniciar el

---

<sup>9</sup> Misión y Visión Por: Ivan Thompson <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>



proceso de fortalecimiento institucional con miras a lograr mejorar los elementos que se han identificados, esta etapa busca el compromiso Jefatural plasmado en una visión compartida y una misión grupal.

- ✓ **Séptimo Paso:** Formulación de la estrategia: Formular una estrategia implica que hemos completado la fase de análisis interno y externo de la empresa y que conocemos la filosofía corporativa de tal forma que podemos prepara una relación para el futuro, basada en la situación actual de la compañía y en los posibles escenarios futuros.

En esta etapa conviene desarrollar el Análisis FODA DOFA, con él podremos establecer los objetivos estratégicos de la compañía; además las estrategias genéricas que pueden ser utilizadas por una empresa son:

- ✓ De crecimiento
- ✓ De reducción
- ✓ Ofensiva
- ✓ Defensiva
- ✓ Analítica
- ✓ Reactiva
- ✓ De liderazgo por costo
- ✓ De diferenciación
- ✓ De concentración (de nicho)

En este momento conviene también tratar de determinar que estrategias genéricas utilizan los competidores.

Los objetivos estratégicos diseñados para una empresa deben ser:

**Convenientes:** De forma que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa.

**Mensurable a través del Tiempo:** Deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. Los objetivos deben poder cuantificarse en términos, de calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

**Factible:** Deben ser posibles de lograr; deben establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.

**Aceptable:** deben ser aceptables en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros, sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades, que serán utilizados durante un lapso específico.

**Flexible:** Debe ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque deberá ser lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

**Motivador:** Los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible.

**Comprensible:** Los objetivos deben establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros.

**Obligación:** Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

- ✓ **Octavo Paso:** Establecer los proyectos de ejecución y el cronograma de implementación: Se deben determinar objetivos específicos, medibles y limitados en el tiempo para el programa de instrumentación y desarrollar programas específicos para la instrumentación de los objetivos específicos.

Se debe de contar con el equipo humano necesario para el desempeño de todas las funciones involucradas e Identificar y desarrollar las capacidades de los empleados que son necesarias para el cumplimiento del plan estratégico, una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades

directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Es conveniente elaborar un diagrama de Gannt, estableciendo prioridades, para organizar cronológicamente las actividades de acuerdo a las necesidades y urgencias.

- ✓ **Noveno Paso:** Realizar evaluación de los resultados de las estrategias y avance en el logro de los fines propuestos: Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

En la actualidad, la mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Aspectos que incluye el proceso de revisión:

- ✓ Monitorear tanto el proceso como el producto.
- ✓ Establecer un calendario de control en el que queden claramente indicadas las fechas, en el que se evaluarán el grado de avance en el cumplimiento del objetivo.
- ✓ Revisar de manera continua todos los aspectos incluidos en el plan estratégicos, considerando la oportunidad de nuevas estrategias en las que no se halla pensado originalmente.
- ✓ Revisar sistemáticamente y formalmente cada una de los asuntos involucrados en el producto estratégico periódicamente.
- ✓ Corregir las desviaciones que ocurran.
- ✓ Consultar a especialistas estratégicos cuando surjan dificultades que lo requieran.

## **II.3.6. Diamante de Michael Porter.**

### **II.3.6.1 Definición.**

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias.<sup>1</sup> Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

### **II.3.6.2 Componentes del Diamante de Michael Porter.**

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar. Según Michael Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:

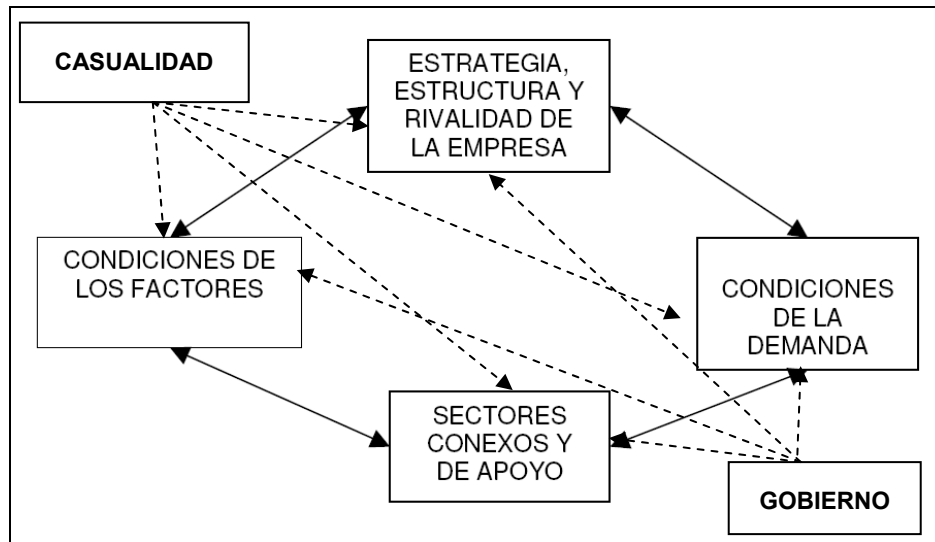


Figura 3: Diamante de Porter; Los determinantes de la Ventaja Competitiva.

1. Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

### II.3.6.3 Condiciones de los Factores.

El primer atributo del diamante lo constituye la condición de los factores. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo dinámico y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento

es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura.

La teoría estándar del comercio se basa en factores de producción. De acuerdo a las teorías económicas, las naciones están dotadas con diferentes cantidades de factores. Una nación exportará aquellos bienes que hagan uso intensivo de los factores de que está relativamente bien dotada. Es claro que la dotación de factores con que cuente una nación tiene un papel de desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas.

El papel de los factores es diferente y mucho más complejo de lo que frecuentemente se piensa.

Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, no son cosa que pueda heredarse, según Porter, sino que se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones y entre los sectores de estas. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados. Esto es de particular importancia cuando se pretende superar desventajas competitivas en un contexto de integración con economías más desarrolladas, como en el caso de Guatemala.

#### **II.3.6.4 Condiciones de la Demanda.**

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector que se encuentra dentro del diamante de Michael Porter son las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector.

Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación.

El significado de los dos últimos dependen del primero. La calidad de la demanda interior, es más importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva.

#### **II.3.6.5 Sectores Conexos y Auxiliares:**

El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un cluster. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

Entre los sectores que pueden participar en este determinante tenemos:

Los sectores proveedores.

Los sectores conexos.

#### **II.3.6.6 Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa.**

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

#### **II.3.6.7 Complementos del Diamante.**

La Causalidad: Los acontecimientos casuales desempeñan, un papel más o menos estelar. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente el gobierno nacional.

El Gobierno: Se habla mucho de los Gobiernos en los tratamientos de la competitividad internacional.

El gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes (y verse influidos por ellos). Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo.



### III. COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE ACUMULADORES DE ENERGÍA EN EL SALVADOR.

En El Salvador el mercado de los acumuladores de energía se compone de los siguientes elementos:

**Oferta:** Productores, Importadores y Talleres de reparación.

**Demanda:** Para el uso en vehículos, hogares, plantas eléctricas, sistemas de comunicación, sistemas de electrificación solar y transporte marítimo.

**Reciclaje:** Empresas que se dedican a reprocessar partes de las baterías usadas para producir una batería aceptable a menor precio o recolectan y venden al exterior el plomo contenido en ellas.

En la figura siguiente se muestra una representación grafica del flujo del mercado de baterías en El Salvador:

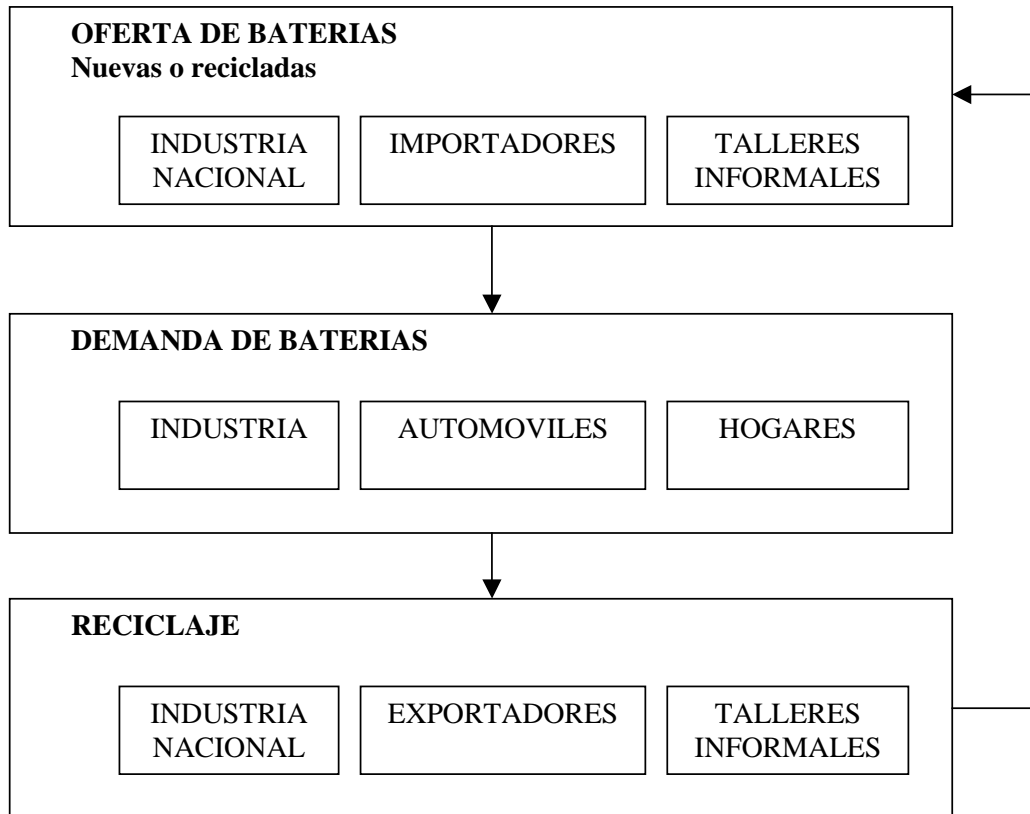


Figura 4: Flujo del Mercado de Baterías en El Salvador.

En El Salvador, según el Sistema Arancelario Centroamericano, la composición de las importaciones (CIF) en el rubro de maquinaria y aparatos mecánicos y eléctricos, se registran las siguientes cifras<sup>10</sup>:

**Cuadro No: VIII. Importaciones de Pilas, Baterías y Acumuladores y sus Partes según Sistema Arancelario Centroamericano.**

Periodo Concepto	2004		2005		2006		Enero-Junio 2007	
	Miles dólares	Miles kg	Miles dólares	Miles kg	Miles dólares	Miles kg	Miles dólares	Miles kg
Pilas, baterías y acumuladores y sus partes	15,381	5,909	17,885	7,143	18,420	7,047	11,963	3,619

*Fuente: BCR. Revista Trimestral, abril / junio 2007*

En la oferta, en El Salvador el líder desde 1958 hasta el 2007 fue la empresa Baterías de El Salvador (RECORD) que reciclaba, producía y comercializaba su producto, tanto en el mercado local como en el extranjero, además de tener una planta recicladora de plomo que generaba su propia materia prima. Ésta comercialización era apoyada por pequeñas empresas distribuidoras que vendían batería marca RECORD, al mismo tiempo adquirirían producto marca, para luego poner las viñetas con su propia marca y de esta forma comercializarlas en el mercado.

Sin embargo, el 24 de septiembre de 2007, después de varios meses de protestas y demandas de los habitantes de comunidades aledañas a la fábrica, diferentes organizaciones sociales y la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH), solicitaron al Ministerio de Salud Pública (MSPAS) y al de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) la clausura de la planta de baterías RECORD por contaminación con plomo en la zona.

<sup>10</sup> No hay una clasificación detallada de estos productos. La partida de exportación e importación no marca la diferencia entre pilas de mercurio y baterías ácido-plomo para vehículos.

A raíz del cierre, el mercado sufrió un impacto significativo en el precio de la batería, ya que la mercadería que se tenía en bodega se agotaba y se tuvo que adquirir producto de empresas extranjeras a un precio mayor, afectando directamente al consumidor final.

**Cuadro No: IX. Tabla Comparativa de Precios.**

AÑO TIPO	2006		Enero / Oct. 2007		Nov. / Dic. 2007		Enero – Febrero 2008	
	AMERICAN LASSER	RAYO	AMERICAN LASSER	RAYO	AMERICAN LASSER	RAYO	AMERICAN LASSER	RAYO
4260	35	40	40	95	60	119	65	150
N50	34	38	39	80	55	100	55	121
N70Z	40	48	45	118	6	147	75	178
N200	110	132	135	300	175	375	250	454

Fuente: Datos proporcionados por Baterías American Lasser y Baterías Rayo.

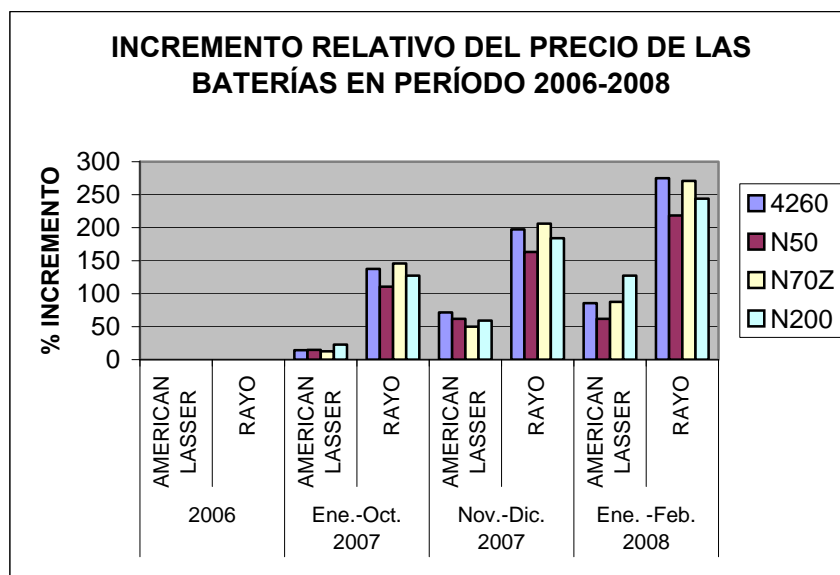


Figura 5: Gráfico comparativo de incrementos en el precio de las baterías más vendidas por AMERICAN LASSER y RAYO; se ha considerado como base el precio de las baterías del año 2006.

En la demanda, el sector más representativo es el de vehículos. La demanda de baterías ácido-plomo en el mercado nacional puede considerarse similar al tamaño del parque vehicular de El Salvador que hasta diciembre de 2007, contabilizaba un total de 686,760 unidades entre nuevas y usadas. (ver cuadro X).

Con respecto a la venta local promedio de batería ácido-plomo nuevas, se reporta 8,000 baterías por mes (96,000 unidades de baterías ácido-plomo nuevas por año). El sector comercial del país vende un total de 10,000 unidades por mes (120,000 unid. por año) entre baterías nacionales e importadas. En promedio, la oferta doméstica de baterías ácido-plomo en El Salvador es aproximadamente 216,000 unidades de baterías por año , desconociéndose la cantidad de unidades de baterías ácido-plomo que han sido reacondicionadas y que son ofrecidas en el mercado local como baterías de segunda mano y entran en esta cifra; se calcula que la generación de baterías usadas es de 152,937 unidades anuales

**CUADRO NO: X. Parque Vehicular de El Salvador al 31 de Diciembre de 2007.**

CLASE	CANTIDAD
Alquiler	5,957
Ambulancia	336
Autobús (particular)	3,400
Autobús (transporte)	9,432
Automóvil	254,049
Cabezal	8,288
Camión	18
Camión > 14.99	11,514
Camión > 3.5	30,577
Cuadrimoto	173
Microbús (particular)	21,573
Microbús (transporte)	4,580
Motocarro	44
Motocicleta	46,998
Panel	9,457
Pick up	227,063
Remolque < 15	673
Remolque > 15	7,587
Remolque 5A rueda o tornamesa	1
Reparador	2
Rustico	42,436
Tricimoto	2,226
Vendedor (auto)	375
Vendedor (moto)	1
<b>Total</b>	<b>686,760</b>

Fuente: Registro Publico de vehículos. Viceministerio de Transporte

### **III.1. RECOLECCIÓN Y RECICLAJE DE ACUMULADORES DE ENERGÍA.**

La cadena de recolección de materiales de desecho se lleva a cabo de la siguiente manera: Las baterías son producidas, se distribuyen en distintos puntos de venta, gasolineras y/o talleres para luego ser adquiridas por los usuarios y consumidores; finalmente, cuando su vida útil ha caducado, son recolectadas y llevadas a plantas recicladoras donde las reacondicionan, y en algunos casos, regresa al usuario como batería de segunda mano.

En el país, se han identificado un promedio de 155 talleres y microempresas que reparan baterías y una sola empresa que las ensambla; Sin embargo; existen, alrededor de 813 talleres de reparación automotriz y/o de carga de baterías, y un promedio de 113 comercios que se dedican a la comercialización de baterías o repuestos automotrices en general.

Estas 156 microempresas se han incorporado al sistema de recolección de la batería ácido-plomo desechadas que promueve Baterías de El Salvador para enviarlas a procesos de reciclaje adecuados. Es importante reconocer que en este sistema se abarca gran parte del territorio nacional.

Sin embargo debido a los bajos recursos económicos de nuestro país, estas baterías son utilizadas también para generar electricidad en televisores, focos, o para diferentes tipos de aparatos.

La cantidad promedio de baterías recolectadas es de 156,000 unidades por año, además se le suma además un total de 30 toneladas métricas de chatarra de plomo que equivalen a 2,000 baterías por mes (24,000 unidades por año). En promedio se recolectan mensualmente 15,000 unidades de baterías ácido-plomo, lo que equivale a 180,000 baterías ácido-plomo usadas al año. Esto nos indica que el porcentaje de recuperación es de 83.33%. Sin embargo, aunque el porcentaje de recuperación es de 83.33%, y aunque este porcentaje es

significativo, se ignora todavía el destino final del 16.67% restante, equivalente a 36,000 unidades de baterías.<sup>11</sup>

### **III.2. CONSECUENCIAS DEL CIERRE DE BATERÍAS DE EL SALVADOR (RECORD) EN EL MERCADO DE BATERÍAS DE EL SALVADOR.**

El cierre de la empresa Baterías de El Salvador (RECORD) afectó repentina y directamente el mercado de baterías en El Salvador, ya que ningún competidor estaba preparado ante esta situación, por lo que no previeron sus efectos, principalmente porque el 95% de estas empresas dependía directamente de la marca RECORD.

En un período de cuatro meses (noviembre 2007 - febrero 2008) el precio de la batería se incrementó en un 100%, causando desestabilidad en los negocios involucrados en la comercialización de baterías automotrices. Para aminorar la situación entre los negocios más fuertes se hicieron intercambios de baterías de manera que ninguno se quedara sin existencia de algún tipo de batería.

El promedio de producción de la fábrica es de 83,000 baterías mensuales, esto es, una producción por arriba de 1 millón de baterías, exportando un 85% del producto<sup>12</sup>. Esto indica que mensualmente la empresa destinaba para El Salvador una cantidad de 12,450 baterías nuevas.

Así mismo empresa recaudaba alrededor 25 mil baterías usadas mensualmente, lo que representa el 90 % de las baterías usadas de El Salvador<sup>13</sup> y facturaba 27 millones de dólares al año en productos de exportación, siendo Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá sus principales comparadores.

---

<sup>11</sup> Informe Final, Taller Regional sobre el Manejo Ambientalmente adecuado de las baterías Ácido Plomo usadas en el Caribe y América Central, San Salvador, El Salvador, 18, 19 y 20 de noviembre de 2002, pag. 28.

<sup>12</sup>Comunicado de 18 de mayo de 2007, " Tutela Legal del Arzobispado demanda a Baterías Record", Lic. Ovidio Mauricio González, Director de Tutela Legal del Arzobispado.

<sup>13</sup> Datos tomados de revista Record INFORMA, Las cuatro grandes mentiras sobre RECORD

### **III.3. MARCO LEGAL.**

#### **III.3.1. Disposiciones Generales para Sociedades Anónimas.**

Para el contexto legal Baterías American Lasser, se encuentra gestionando la inscripción formal de la empresa, ya que no se encuentra registrada como sociedad sino persona natural Mario Ernesto Pérez; por lo que debe cumplir con lo que dictamina el Código de Comercio, este aspecto se encuentra pendiente de cumplimiento.

#### **III.3.2. Disposiciones Generales en Materia Ambiental.**

En materia de legislación ambiental cabe mencionar que en El Salvador, la Ley del Medio Ambiente y sus reglamentos entraron en vigencia a partir de 1998; además existen: el Código de Salud, Código de Trabajo y El Reglamento General de Higiene y Seguridad Industrial, en sus artículos contienen pautas que consideran aspectos normativos en materia de manejo de sustancias peligrosas, salud del trabajador y protección del medio ambiente.

#### **III.3.3. Regulaciones gubernamentales sobre recolección y transporte de Acumuladores de energía.**

En El Salvador, no existe una regulación exclusiva para el transporte y manejo de baterías ácido-plomo usadas. En el Marco Legal de la Ley del Medio Ambiente, en el Capítulo V, titulado: Riesgos Ambientales y materiales Peligrosos, en los artículos 58 y 60, se hace referencia al manejo, transporte, almacenamiento y disposición final de los desechos peligrosos. A continuación se detallan los artículos 58 y 60 extraídos de la Ley del Medio Ambiente.

Por otro lado, en El Salvador también se cuenta con el Reglamento Especial en Materia de Sustancias, Residuos y Desechos Peligrosos, que como su nombre lo indica, trata en detalle todo los aspectos que se deben de tomar en cuenta para poder manejar los desechos peligrosos producidos en el país. Toda la gestión adecuada de Desechos peligrosos es ampliamente abordada en este Reglamento,

así por ejemplo detalla las obligaciones que tienen tanto el importador como el exportador para poder realizar un embarque de desechos peligrosos, siempre y cuando también cumplan con los lineamientos establecidos en los Convenios Internacionales firmados por el país en esta materia, tal es el caso del Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos sobre los Desechos Peligrosos y su Eliminación.

#### **III.4. RETOS PARA PROVEEDORES EN EL MERCADO.**

Anteriormente los consumidores se conformaban con lo que el empresario les ofrecía, y no ponían objeción si un producto resultaba, o no, de buena calidad o perjudicial para el medio ambiente.

Sin embargo este comportamiento ha cambiado, ahora la sociedad es cada vez más exigente con el gobierno y sus dependencias, concedora de las leyes, derechos y obligaciones y no escatima esfuerzos para exigirlos o interponer demandas ante las autoridades competentes cuando considera que el producto no cumple con lo prometido por el vendedor; de igual forma cuando siente que sus derechos están siendo atropellados, o al considerar que alguna institución (empresa, fábrica o industria) representa una contaminación para el medio ambiente y/o para la población aledaña, (como en el caso RECORD), y que no cumple con los estándares de seguridad industrial que la ley requiere; exigen que la calidad del producto esté acorde a la imagen que se les vende, lo que contribuye al prestigio de las compañías.

Los importadores de Baterías y en especial Baterías American Lasser, afrontan el reto de convertirse en empresas social y ambientalmente responsables ante este reto aspectos como calidad del producto, calidad del servicio, precio justo, seguridad en sus instalaciones, cumplimiento legal y cuidado al medio ambiente, se convierten en oportunidades para aprovechar el mercado con sus productos.



## IV. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE BATERIAS AMERICAN LASSER.

### IV.1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.

Se realizó un sondeo a través de una lista de chequeo para verificar los documentos con los que cuenta Baterías American Lasser. De antemano se conoce que la empresa no ha trabajado su documentación administrativa, por lo que, a través del análisis, se trató de establecer la línea base sobre la que iniciaría a una serie de documentos para la administración de la empresa. El siguiente cuadro muestra los resultados de la evaluación realizada:

**Cuadro No: XI. Análisis Documental.**

MACRO VARIABLES	MICRO VARIABLES	Existe		Se encuentra Implementada		Esta vigente		Se proporcionó copia		Requiere Diseño	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	Control de vehículos.		x		x		x		x	x	
	Compras.		x		x		x		x	x	
	Ingresos.		x		x		x		x	x	
	Uso de instalación, oficina central y recursos.		x		x		x		x	x	
	Seguridad.		x		x		x		x	x	
	Aseo y orden.		x		x		x		x	x	
	Uso y manejo de equipo.		x		x		x		x	x	
	Uso de material fungible y gastable.		x		x		x		x	x	
	Bodega y despacho										
	Vigencia.										
POLÍTICAS DE PERSONAL	Reclutamiento de personal.		x		x		x		x	x	
	Contratación de personal.		x		x		x		x	x	
	Evaluación de desempeño.		x		x		x		x	x	

	Capacitación de personal.		x		x		x		x	x	
	Vigencia.		x		x		x		x	x	
POLÍTICAS CONTABLES	Manejo de caja chica.		x		x		x		x	x	
	Pago con cheques.		x		x		x		x	x	
	Control de viáticos.		x		x		x		x	x	
	Pago de planilla.		x		x		x		x	x	
	Anticipo de sueldo.		x		x		x		x	x	
	Anticipo de bonificación.		x		x		x		x	x	
	Créditos y Cobros - Vigencia.		x		x		x		x	x	
MANUAL DE FUNCIONES	Definición del puesto o cargo a desempeñar.		x		x		x		x	x	
	Nivel de jerarquía.		x		x		x		x	x	
	Jefe inmediato.		x		x		x		x	x	
	Nivel de supervisión.		x		x		x		x	x	
	Actividades continuas, periódicas y eventuales.		x		x		x		x	x	
	Relaciones internas y externas.		x		x		x		x	x	
	Manejo de información confidencial.		x		x		x		x	x	
	Responsabilidad de activos y valores.		x		x		x		x	x	
	- Vigencia.		x		x		x		x	x	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Todos los puntos anteriormente citados.		x		x		x		x	x	
	Nivel educativo.		x		x		x		x	x	
	Experiencia.		x		x		x		x	x	
	Período de inducción.		x		x		x		x	x	
	Habilidades personales.		x		x		x		x	x	
	Conocimientos técnicos.		x		x		x		x	x	

	Idiomas.		x		x		x		x	x	
	- Vigencia.		x		x		x		x	x	
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Áreas de trabajo.		x		x		x		x	x	
	Personal responsable.		x		x		x		x	x	
	Actividades a realizar.		x		x		x		x	x	
	Persona que autoriza.		x		x		x		x	x	
	Formatos utilizados.		x		x		x		x	x	
	- Vigencia.		x		x		x		x	x	
MANUAL DE BIENVENIDA	Misión.		x		x		x		x	x	
	Visión.		x		x		x		x	x	
	Valores y principios.		x		x		x		x	x	
	Objetivos.		x		x		x		x	x	
	Historia.		x		x		x		x	x	
	Estructura organizativa.		x		x		x		x	x	
Deberes, obligaciones y derechos.		x		x		x		x	x		
CAPACITACIONES	Conocimiento del puesto		x		x		x		x	x	
	Motivaciones personales.		x		x		x		x	x	
	Servicio al cliente.		x		x		x		x	x	
	Higiene y seguridad.		x		x		x		x	x	
	Manejo y uso del equipo técnico.		x		x		x		x	x	
OTROS ASPECTOS	Relaciones con otros procedimientos.		x		x		x		x	x	
	Ámbito de aplicación.		x		x		x		x	x	
	Legislación aplicable		x		x		x		x	x	

En la fase de diagnóstico se determinó que el documento base con el que ha trabajado Baterías American Lasser ha sido un Plan de Negocio de Baterías Lasser elaborado el año, este documento no han sido revisado ni actualizado, ni se tiene un programa de elaboración de los documentos necesarios para la empresa, por lo que se considera, como parte del proceso de asesoría, apoyar en

la elaboración de los documentos más prioritarios como: Manual de Políticas, Manual de Descripción de puestos y Manual de Capacitaciones; estos documentos se han incorporado a los anexos 4, 5, 6, y 7 de este documento.

## **IV.2. ANÁLISIS DE PROCESO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.**

Se desarrolló la recolección de datos e información de la forma como se realiza la gestión de Recurso Humano, determinándose los siguientes aspectos:

### **IV.2.1. Reclutamiento y Contratación.**

La contratación del personal se realizaba de manera personal, a través de una plática directa que sostenía el interesado con el Gerente General de la empresa; basándose principalmente, en la referencia que presentaba de personas conocidas o allegadas a los directivos. El año 2007 se inició un proceso de ordenamiento de dicho mecanismo, ahora la empresa cuenta con un Jefe de Recursos Humanos, quien es el encargado de desarrollar dicho proceso; sin embargo no se encontró procedimiento escrito; en la empresa no se han utilizado procesos para atraer de personal idóneo o con la capacitación necesaria para desempeñar mejor su trabajo.

### **IV.2.2. Descripción y Análisis de Puestos.**

La empresa no tiene establecido un manual de descripción de puestos; el organigrama no está actualizado, además el personal lo desconoce, y muchas veces existe confusión en los mandos u ordenes ya que no se tiene claro quien es responsable de cada área, lo que genera inconformidad en el personal.

### **IV.2.3. Evaluación de Desempeño y Motivación del personal.**

No se ha ejecutado procesos en la evaluación del desempeño de personal; los reconocimientos son personales y no se tiene documentado el proceso en que se llevan a cabo ni como se registra como historial laboral del personal.

#### **IV.2.4. Beneficios Sociales para el personal.**

No todo el personal cuenta con ISSS; sin embargo cuentan con el apoyo en caso de alguna necesidad médica; además reciben aguinaldo, vacación y viáticos de alimentación, aunque la empresa no tiene un procedimiento específico para estos beneficios.

#### **IV.2.5. Higiene y Seguridad.**

Las instalaciones de la empresa son limpias y ordenadas; sin embargo no se ha trabajado en establecer los procesos de higiene y seguridad del personal, y dada la naturaleza del producto y las expectativas en el mercado, es necesario que se cuente con un sistema de higiene y seguridad laboral.

#### **IV.2.6. Análisis del Proceso de Capacitación Interna del Personal.**

El personal no posee plan de capacitación establecido, aunque se aprovechan las ofertas que brindan las instituciones de apoyo en materia de capacitación como el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

Sin embargo, existe necesidad de capacitación en áreas como atención al cliente, promoción de ventas, administración, control de inventarios, mercadeo, finanzas y tecnologías relacionadas al mantenimiento de baterías y sistemas eléctricos de vehículos.

#### **IV.2.7. Análisis de las Políticas Internas.**

La empresa Baterías American Lasser no posee una plataforma filosófica propia; nada más cuenta con un documento de referencia que han adoptado, aunque no es conocido por el personal, y pudiera estar desfasado de la realidad actual que vive la empresa.

Tampoco existen políticas documentadas que orienten los procedimientos dentro de la empresa, y las que se establecen de forma verbal, en muchas ocasiones son

modificadas sin hacerlas del conocimiento del personal, por lo que se identifica una necesidad en este aspecto.

El proceso de inducción para el personal nuevo no se ha establecido, identificándose la necesidad de realizar un proceso de refuerzo en materia de descripción y claridad de los puestos para todo el personal que labora en la empresa.

#### **IV.2.8. Análisis del proceso de toma de decisiones.**

El Gerente General asume la responsabilidad total de la toma de decisiones de la empresa, tanto en aspectos relacionados con la compra del producto, el establecimiento del precio de venta, la distribución, el manejo de quejas y lo relativo a las finanzas y aspectos contables.

El Jefe de Ventas es responsable de la administración de caja y facturación, así como de la atención de la sala de venta y despacho de la mercadería.

El Jefe Financiero es responsable de la revisión de aspectos relacionados con pagos y control de gastos.

El Jefe de Recursos Humanos es responsable del control del personal, además de realizar otras actividades de apoyo en el quehacer de la empresa. Este puesto fue creado en diciembre de 2007 y su principal objetivo es contribuir al ordenamiento interno de la institución.

**Cuadro No: XII. Cuadro Resumen del Análisis Administrativo.**

<b>ELEMENTO ANALIZADO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Reclutamiento y Contratación.	La empresa cuenta con un Jefe de Recursos Humanos, quien desarrolla el todo el proceso.	La contratación del personal se realizaba de manera personal, basándose principalmente en la referencia de personas conocidas o allegadas a los directivos que el interesado presentaba.	No se encontró procedimiento escrito; las contrataciones no responden a perfiles de puestos claros.

Descripción y Análisis de Puestos.		La empresa no cuenta con manual de descripción de puestos y el organigrama no está actualizado	Existe confusión en el personal sobre el responsable de algunas áreas, lo que genera inconformidad en el desarrollo de las actividades.
Evaluación de Desempeño y Motivación del personal.		No se ha ejecutado procesos de evaluación del desempeño del personal.	Los reconocimientos son personales y no se tiene documentada la forma en que se llevan a cabo.
Beneficios Sociales para el personal.	El personal recibe beneficios como aguinaldo, vacación y viáticos de alimentación	No todo el personal cuenta con ISSS, sin embargo si reciben apoyo en caso de alguna necesidad medica.	Existe un riesgo de sanción por no cumplir con requisito de código de trabajo. La empresa no cuenta con procedimientos que describan estos beneficios.
Higiene y Seguridad.	Las instalaciones de la empresa se muestran limpias y ordenadas	No se ha desarrollado ninguna gestión en materia de higiene y seguridad laboral.	Dada la naturaleza del producto y las expectativas en el mercado, es necesario que se cuente con un sistema de higiene y seguridad laboral.
Análisis del Proceso de Capacitación Interna del Personal.		La empresa no posee un plan de capacitación establecido. Existe necesidad de capacitación en áreas como atención al cliente, promoción de ventas, administración, control de inventarios, mercadeo, finanzas y tecnologías relacionadas al mantenimiento de baterías y sistemas eléctricos de vehículos.	Se aprovechan las ofertas que brindan las instituciones de apoyo en materia de capacitación como el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
Análisis de las Políticas Internas.		La empresa no posee una plataforma filosófica propia.  No existen políticas documentadas que orienten los procedimientos a seguir.	Se identifica la necesidad de realizar un proceso de refuerzo en materia de descripción de puestos y comunicación de las políticas internas de la organización, así como del proceso de inducción al personal nuevo.
Análisis del proceso de toma de decisiones.	La empresa se ha organizado en Jefaturas. Existe un responsable para la gestión de Administración General, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos.	El Gerente General es quien asume la responsabilidad total de la toma de decisiones de la empresa.	Algunos aspectos relacionados con decisión en la compra, precio, distribución, manejo de quejas y lo relacionado a las finanzas y contabilidad no han sido delegados al 100% en los respectivos Jefes, manteniéndose toda la responsabilidad en la Jefatura General.

### IV.3. ANÁLISIS FINANCIERO.

Las razones financieras son herramientas que se utilizan para evaluar la situación y el desempeño de las empresas. Estas razones servirán para hacer el Diagnósticos de Baterías American Lasser.

El análisis se basa en los estados financieros de los ejercicios terminados al 2005, 2006 y 2007.

#### IV.3.1. Ingresos.

Al cierre del ejercicio 2006 la empresa muestra un fuerte crecimiento en ventas del 34.17% respecto al cierre del año 2005, producto de la venta de un mayor volumen de baterías a clientes ya existentes, así como a nuevos clientes.

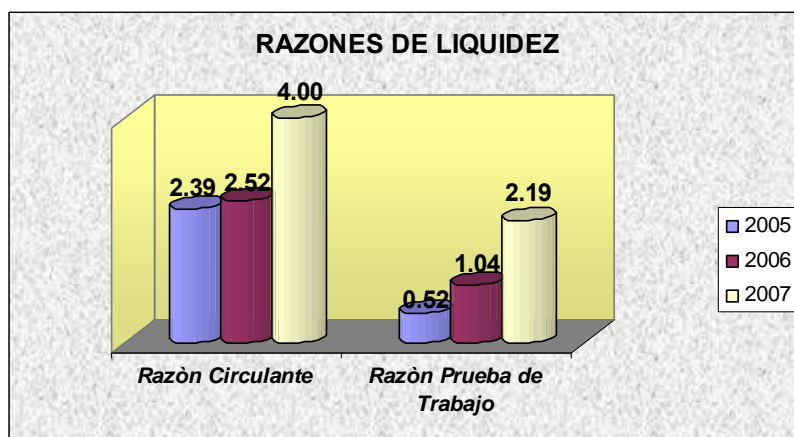
Al cierre del año 2007 se observó un estancamiento, así como una reducción en las ventas del 1.12%. De acuerdo al Gerente General las causas de este fenómeno fueron el incremento de la competencia, la pérdida de clientes importantes, así como el cierre de Baterías de El Salvador (RECORD), su principal socio estratégico.

Al revisar el crecimiento sostenible de las ventas, la empresa presenta disminución en un 9.13% con respecto a 10.53% del año anterior. Este indicador debe mejorarse por razones de competitividad y sostenimiento a largo plazo de la empresa.

<b>Crecimiento sostenible ventas</b>	<b>7.65%</b>	<b>10.53%</b>	<b>9.13%</b>
<b>Utilidad Neta/Ventas</b>	<b>6.38%</b>	<b>7.82%</b>	<b>8.87%</b>

<b>Razones de Liquidez</b>			
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Razón Circulante	2,39	2,52	4,00
Razón Prueba de Trabajo	0,52	1,04	2,19
Capital de Trabajo Neto	\$ 78	\$ 114	\$ 171





El análisis de Razón circulante demostró que la empresa tiene capacidad para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes. La posición de solvencia fue de 4, lo que indica que cuenta con un nivel de solvencia alto, ya que siempre son superiores a 1:1 y mejoran al cierre de 2007.

Lo anterior es favorable para la empresa ya que le permite operar con libertad y posee capacidad para cubrir sus obligaciones exigibles en el corto plazo.

La prueba Ácida nos permite ver un comportamiento similar al anterior; ya que es muy favorable este indicador 2.19 que se incrementa para este periodo durante los ejercicios analizados. Se concluye que la empresa cuenta con liquidez para afrontar sus compromisos a corto plazo.

Con respecto, al capital de trabajo, la empresa tiene una posición bastante favorable en los últimos tres años y muestra una tendencia ascendente.

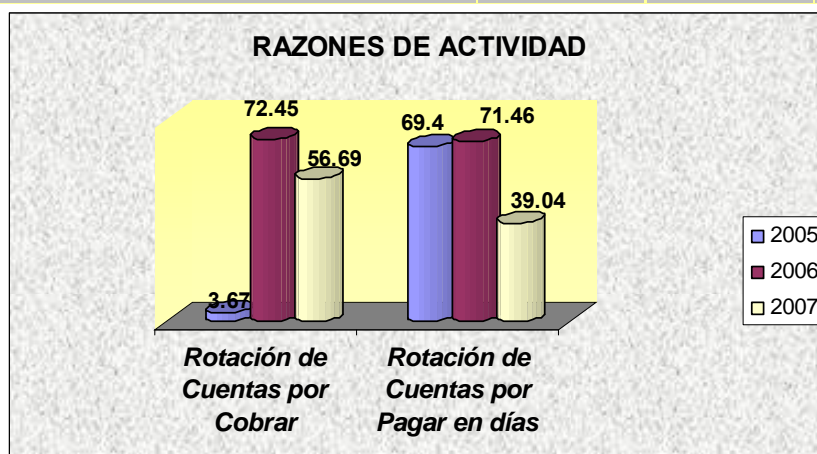
<b>Razones de Rentabilidad</b>			
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Margen bruto de utilidades	28,64%	29,21%	29,17%
Margen neto de utilidades	6,53%	7,49%	8,71%
Rendimiento de la inversión	8,20%	11,43%	9,82%

Las razones de rentabilidad muestran que Baterías American Lasser refleja siempre un margen neto positivo y con una ligera tendencia ascendente, observándose que en todos los ejercicios es independiente de los otros ingresos no operacionales.

Con respecto a la evaluación de la gestión financiera obtenida 2006 y 2007, se tiene que la empresa se ha mantenido estable en cuanto a sus utilidades; el ingreso por ventas fue menor en el 2007, los gastos disminuyeron y la utilidad fue suficiente para absorber los gastos del negocio, lo que refleja una administración eficiente de recursos (la disminución sustancial de gastos de administración produjo que la empresa obtuviera resultados favorables en la gestión).

Se debe considerar en el Plan Estratégico 2009 de Baterías American Lasser, la revisión de la estructura de costos para tener un mejor control de la estructura de costo que indiquen el estado financiero de la empresa.

Razones de Actividad			
	2005	2006	2007
Rotación de inventario	269,89	214,37	201,04
Rotación de Cuentas por Cobrar	3,67	72,45	56,69
Rotación de Cuentas por Pagar en días	69,4	71,46	39,04



Las razones de actividad muestran que la empresa está financiando mucho la venta al crédito (39 días) y no goza de plazo de crédito para el pago de sus obligaciones con los proveedores.

Las ventas son realizadas en un 41% al crédito y el 59 % restante es al contado. La empresa no cuenta con una Política de Crédito, el periodo de recuperación de las Cuentas por Cobrar en el 2006 fue de 72 días y en el 2007 de 57 días.

Con respecto al inventario, muestra un período de rotación promedio de 228 días (7.6 meses); esto podría considerarse aceptable debido a la coyuntura que sufrió el mercado de baterías en El Salvador (desabastecimiento). Sin embargo, la empresa no cuenta con una política de inventario que indique el valor aceptable de rotación del producto, por lo que es conveniente que se establezca este valor considerando aspectos históricos de ventas y proyecciones de demanda.

#### IV.3.2. Rendimiento sobre Patrimonio (ROE).

Administración de Balance			
	2005	2006	2007
Ventas y Activos	0,56	0,62	0,55
Deuda / Patrimonio	0,95	1,06	0,73
Utilidad / Ventas	7,54%	8,99%	10,23%
Retorno de la inversión	8,20%	11,43%	9,82%
Pasivo Financiero / Pasivo Total	84,39%	82,43%	89,05%
Activo/Patrimonio	1,95	2,06	1,73
Margen Crediticio (debe ser mínimo 1.10)	0,63	0,75	0,81
Capacidad para carga financiera adicional	\$ (19)	\$ (16)	\$ (12)

Es un indicador bastante aceptable con respecto a las tasas de interés de las instituciones financieras si tuviera el dinero en cuentas de inversión, a pesar que en el 2007 el indicador es menor, siempre obtiene buenos rendimientos para los accionistas.

Los índices de endeudamiento son bajos en todos los ejercicios analizados, siendo al 2007 de 0.73:1. Lo anterior se debe a que la estructura de financiamiento de la empresa es un 57.77% con recursos de los socios y un 42.23% de terceros.

La razón de Apalancamiento muestra que la empresa refleja un parámetro aceptable de endeudamiento, ya que ha trabajado para reducir deuda cada año, aunque no es recomendable más financiamiento ya que cuenta con Capital de Trabajo para explotarlo.

De los datos analizados se concluye que la empresa ha recurrido en contratar deuda a largo plazo, con préstamos bancarios, lo que resta utilidad por el pago de carga financiera. El ROE ha disminuido, y el resultado es atractivo para los

accionistas, ya que se evidencia que los activos han sido productivos en un 73% con respecto a la inversión.

Es de suma importancia señalar la variable que se ha mantenido en Pasivo Financiero con respecto a Pasivo Total que el mayor peso de obligación se encuentra en Deuda a Largo Plazo; financieramente se dice que es más factible que el corto plazo pero debe cuidarse el endeudamiento para no arriesgar en demasiado los fondos propios en caso de salir del mercado.

Las utilidades obtenidas reflejan que la empresa fue eficiente ya que disminuyó Gastos de Operación y eso permite la generación de ingresos; sin embargo debe aumentar niveles de ventas para el año 2008.

#### IV.3.3. Flujo de Caja.

<b>Flujo de Caja expresado en Miles Dólares</b>		
	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Flujo de Operación	-25	26
Flujo de Inversión	-21	-5
Flujo de Financiamiento	44	38
	<b>-2</b>	<b>59</b>

El nivel de ventas muestra que la empresa ha podido hacer frente al costo de sus operaciones. Además ha reducido el nivel de gastos de operación lo que le generó mayores ingresos en la gestión.

Disminuyó el nivel de cuentas por cobrar, ya que el 2006 afrontó los costos de vender al crédito.

El resultado de Flujo indica que la empresa en el 2007 obtiene mejores resultados, debido a que ha venido amortizando deuda y capitalizando utilidades para aumentar patrimonio.

**Cuadro No: XIII. Cuadro Resumen Del Análisis Financiero.**

<b>ELEMENTO ANALIZADO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Ingresos	La empresa tiene capacidad para cubrir sus pasivos circulantes con activos circulantes, lo q le genera un alto nivel de solvencia.	Las ventas se han reducido por lo q la empresa debe desarrollar acciones q logren incrementarlas y mantener las utilidades q ha alcanzado.	La empresa debe incrementar los volúmenes de ventas en un 15%.
Razón Financiera: Liquidez	Los activos circulantes con los que cuenta la empresa son suficientes y sostenibles para afrontar con sus obligaciones a corto plazo La empresa ha sido eficiente en la administración de sus recursos.		Se debe revisar la estructura de gastos e incrementar los volúmenes de ventas para obtener mayores ganancias.
Razón Financiera: Actividad	La empresa posee suficiente capacidad para hacer frente a la demanda actual y futura.	La empresa esta financiando mucho la venta al crédito y cumpliendo con sus compromisos a los proveedores en mayor relatividad con que recupera su efectivo.  La política de crédito no es estándar, se aplica de acuerdo a pedidos o condiciones especiales.	Se debe implementar una política de crédito.
Razón Financiera: Deuda/Patrimonio	Indicador aceptable de acuerdo al tipo de tasa de interés en el mercado.  Los índices de endeudamiento son bajos, ya que los recursos son en su mayoría propios.		
ROE		Disminución en sus resultados	Se deben aumentar los ingresos, para retribuir a los accionistas en mayor porcentaje lo obtenido en el último año.
Pasivo Financiero		El mayor peso de obligación se encuentra en deuda a Largo Plazo.	Debe cuidarse el endeudamiento para no arriesgar los fondos de la empresa.
Flujo de Caja.	La empresa amortizo la deuda y capitalizo utilidades.		Esta práctica es buena porque refuerza el patrimonio y tiene capital de

## **IV.4. ANÁLISIS DEL MERCADO.**

### **IV.4.1. Descripción de la Competencia.**

Conocer la competencia es factor importante para Baterías American Lasser, ya que muestra las estrategias que cada competidor ha utilizado y que los ha llevado al éxito o fracaso en el mercado.

Es necesario estudiar la competencia más cercana, revisando estrategias, políticas, técnicas y otras acciones que hayan desarrollado y que han demostrado ser beneficiosas para dominar el mercado, y que pueden relacionarse con los productos, precios, promociones, ubicación, crédito, distribución y ventas, entre otros.

### **IV.4.2. Empresas Distribuidoras de Baterías en El Salvador.**

#### **IV.4.2.1 GRUPO RAYO.**

El Grupo Rayo, empresa con más 40 años en el mercado, se ha caracterizado por la comercialización de la batería con su mismo nombre, “Rayo”.

Parte del éxito de la firma ha sido la venta que impulsan al mayoreo y al detalle, así como a distribuidores en puntos estratégicos a nivel nacional. Otra estrategia que ha ayudado para su reconocimiento son los anuncios en los periódicos de mayor circulación en el país, así como los spots publicitarios en radio.

#### **IV.4.2.2 AMERICAN BATTERIES Inc.**

American Batteries Inc, empresa Salvadoreña con más de 15 años de permanencia en el mercado nacional, dedicada a la provisión y servicio de Baterías Automotrices y, recientemente, a energía Alternativa.

Comercializa y distribuye componentes y servicios en el campo de la acumulación de energía eléctrica. La mejora continua es su filosofía de trabajo de todos los días

y asegura a sus clientes ofrecer mejor calidad y tecnología.

Las baterías automotriz y comercial que se venden son selladas y libres de mantenimiento, ofreciendo además, otras marcas de batería para permitir al cliente seleccionar la de su conveniencia, inclusive baterías para usos marinos, golf car y equipos pesados, así como también de ciclos profundos. Cuentan con el servicio a domicilio.

#### **IV.4.2.3 GRUPO DIDEA (AC DELCO).**

Parte del éxito que la compañía ha alcanzado ha sido gracias al lema: “Hacer de cada Cliente un Amigo”, adoptado por su fundador Bartolomé Poma, quien mantenía una estrecha y cordial relación con cada uno de sus clientes; fue así como los clientes aumentaron y pronto ocupó el primer lugar entre las empresas dedicadas a la compra y venta de automóviles.

Actualmente, ofrece los servicios de DIDEA EXPRESS, taller, un servicio rápido de agencia, para garantizarle el adecuado mantenimiento y un perfecto desempeño a los automóviles. Cuenta con la más alta tecnología y Técnicos certificados por KIA Motor, para darle la calidad y rapidez en el servicio que sus clientes les demandan. *Ofrece al mercado la venta de repuestos así como baterías automotrices. Su estrategia es venta al mayoreo y al detalle, además de anunciarse en los periódicos de mayor circulación.*

#### **IV.4.2.4 GRUPO Q.**

Empresa Automotriz con más de 50 años de presencia en el mercado, logrando posicionarse en toda la región Centroamérica.

Parte del éxito de la empresa ha sido gracias al apoyo del equipo humano profesional e innovador que trabaja para sobrepasar las expectativas de los clientes, empleados proveedores y accionistas.

Por el tiempo de existencia en el mercado, la empresa no necesita de mucha publicidad, ya que cuentan con servicio de taller en el que promocionan sus productos; sin embargo, se anuncian en los periódicos de mayor circulación.

#### **IV.4.2.5 GRUPO DIPARVEL.**

Distribuidora Paredes Vela (DIPARVEL) empresa migueleña con más de 38 años de estar en este segmento del mercado de automotores, adquirió la representación de la marca RECORD (aunque no poseen vínculo comercial ni legal con Baterías de El Salvador) y los centros de servicio y talleres tras una subasta pública bancaria.

Una de las estrategias que les ha funcionado es que mantiene la identidad de la marca RECORD (las baterías se importan de Colombia y México), así como el relanzamiento de ocho centros de servicio automotriz a nivel nacional; además se publicitan en los periódicos de mayor circulación.

DIPARVEL dispone de diez centros de servicio de alineado, balanceo, reparación y mantenimiento de vehículos, venta de llantas y de baterías en San Salvador, Soyapango, Santa Ana, San Miguel y Ciudad Merliot; además posee la única reencauchadora en el oriente del país, en la ciudad de San Miguel, que cuenta con el respaldo y apoyo técnico de la Corporación Bridgestone Firestone, la compañía más grande del mundo especializada en hule de llantas.

Diparvel, recontrató a los 120 empleados que laboraban en los centros de servicio para aprovechar su experiencia en el ramo y confirmar el compromiso de la nueva empresa por contribuir a la estabilidad laboral y bienestar social de los empleados.

Cada taller de servicio es, a su vez, un centro de recolección de baterías y llantas usadas, las baterías son enviadas a un centro de acopio en San Salvador y las llantas a Cemento CESSA para su disposición final.



#### **IV.4.2.6 BATERIAS LASSER Y CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.**

Empresa con más de 25 años de funcionar en el mercado de acumuladores. Posee una sala de venta en la que atienden a los clientes; además de la venta al detalle y al mayoreo de baterías para automóviles, han incorporado el servicio de cambio de aceite.

#### **IV.4.2.7 BATERIA SUPERIOR - BATERUPERCA S.A. DE C.V.**

Empresa con más de 40 años de presencia en el mercado de los acumuladores de energía. Fue la competencia directa de Baterías de El Salvador en la fabricación de las baterías, aunque lo hacía de una forma artesanal la calidad del producto era reconocida; lamentablemente la tecnología afectó de manera directa su fabricación y su maquinaria obsoleta no alcanzó a cubrir la demanda. Actualmente sólo posee una sala de venta en la que se comercializa productos de empresas mayores que les venden a precio accesible, además de la venta a consumidor final tienen el servicio de alquiler de vehículos y dan servicio de mecánica. Su publicidad la hacen a través de periódicos y poseen servicio a domicilio para cubrir con la demanda del mercado.

#### **IV.4.2.8 ILATSA.**

Empresa dedicada a la venta de llantas, principalmente la llanta para uso agrícola. A raíz del cierre de Baterías de El Salvador incursiona en la venta de baterías para vehículos, con la marca FULL POWER.

Como estrategia reclutó parte del personal que laboró para Baterías de El Salvador, aprovechando su conocimiento del mercado para lograr mejor imagen ante los clientes.

#### **IV.4.2.9 INVERSIONES TRÉBOL S.A. DE C.V.**

El Ing. Armando Klee, funda esta empresa a partir del cierre de Baterías de El Salvador, empresa en la que laboró por más de 15 años y que le permitió adquirir experiencia en la exportación / importación de baterías.

Cuenta con una sucursal, en la que venden baterías de la marca MEGA FORCE importadas principalmente de México. La estrategia que le permite competir en el mercado es importar la batería directamente de la fábrica y vender los contenedores llenos a los mayoristas.

#### **IV.4.2.10 ACAVISA DE C.V. (ACERO CENTRO AVILES, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE).**

Con más de 54 años de presencia en el mercado de lubricantes. En la actualidad cuenta con los servicios de LUBRICENTROS CASTROL: Con 3 Centros de Servicio en los que se ofrece: cambio de aceite, engrase, alineado, balanceo, revisión de frenos, afinado menor, venta y cambio de llantas, revisión y venta de batería, tratamientos de radiador, transmisiones. Posee distribuidores en todo el país.

A lo largo de su historia, ACAVISA ha hecho de la innovación uno de sus distintivos, lo que ha permitido revolucionar el mercado salvadoreño, que ha exigido más y mejores innovaciones. ACAVISA ha sabido combinar dos vertientes en apariencias diferentes: Tradición e Innovación.

Aferrada a los principios éticos de su fundador: integridad, responsabilidad y espíritu de servicio, pone a disposición de sus clientes y proveedores toda la experiencia acumulada durante más de 54 años, lo que le permite ofrecer los mejores servicios de asesoría en cada una de sus ramas de negocios, con personal altamente capacitado, con un enfoque hacia la mejora continua y atención al cliente.

#### **IV.4.2.11 ACUMULADORES IBERIA S.A. DE C.V.**

Empresa distribuidora de la marca LTH. Cuenta con una sala en la que venden, principalmente a distribuidores así como la venta de repuestos en todo el país, además dan servicio a domicilio para la entrega del producto.

#### **IV.4.2.12 INVERSOLGIA S.A. DE C.V.**

Firma que nace a partir del cierre de Baterías de El Salvador. Son distribuidores de la marca EXTREME. Una estrategia que le ha funcionado es poseer parte de los clientes que Baterías de El Salvador poseía, quienes son abastecidos del producto a través de un camión repartidor.

#### **IV.4.2.13 POWER SUPPLY, S.A. DE C.V.**

Inicia como distribuidor de la empresa American Batteries, hace aproximadamente 3 años. En la actualidad cuenta con una sala de venta en la que se comercializa la batería EXPLORER MOBIL; su publicidad es desarrollada a través de los periódicos de mayor circulación.

#### **IV.4.2.14 LA CASA DE LAS BATERIAS.**

Empresa panameña que reclutó parte del personal que laboró para Baterías de El Salvador, iniciando sus operaciones seis meses después del cierre de ésta. Ofrece una amplia gama de marcas de baterías. Cuenta con una sala de venta en la que ofrece el servicio a domicilio para cubrir la demanda de sus clientes.

#### **IV.4.3. Sondeo del Mercado de Baterías.**

Para comparar la competitividad entre Baterías American Lasser en el mercado, se desarrolló un sondeo entre las tres empresas consideradas como las más fuertes, tomando en cuenta aspectos como: marca, estilo de la batería, precio a público con IVA, publicidad, promoción y garantía que ofrecen cada una de ellas. A continuación se presenta el resultado obtenido.

**Cuadro No: XIV. Sondeo de Mercado de Baterías.**

TIPO	CARACTERÍSTICAS	RAYO	AMERICAN BATTERIES INC		ILATSA		BATERIAS AMERICAN LASSER
N50	Marca	Rayo	NO TIENEN		Full Power	Máxima Plus	American Lasser
	Estilo	Estándar			Estándar	Estándar	Estándar
	Precio	\$ 75.00 c/IVA			\$ 90.00 C/IVA	\$ 78.00 c/IVA	<b>\$ 55.00</b>
	Publicidad	Spot de radio y anuncios en los periódicos de mayor circulación.			Periódicos		Periódicos
	Promoción	\$ 5.00 de descuento al dejar la batería usada.			Se le realiza un % de descuento al dejar la batería usada.		\$ 5.00 de descuento al dejar la batería usada..
	Garantía	<b>30 meses</b>			24 meses	24 meses	12 meses
N50Z	Marca	Rayo	American	Combat	Full power	Máxima Plus	American Lasser
	Estilo	Estándar	Estándar, LM	Estándar, con mantenimiento.	Estándar, L/M	Estándar	Estándar
	Precio	\$ 75.00 c/IVA	\$ 65.00 c/IVA	<b>\$ 56.50 c/IVA</b>	\$ 93.21 c/IVA	\$ 80.57 c/IVA	\$ 62.15 c/IVA
	Publicidad	Spot de radio y anuncios en los periódicos de mayor circulación	Periódicos	Periódicos	Periódicos	Periódicos	Periódicos
	Promoción	Si deja la batería usada, se le hace una rebaja de \$5, al precio regular..	Al dejar la batería usada, se le hace descuento, y si lleva + de 3 se le hace descuento adicional	\$ 5.00 de descuento al dejar la batería usada.	Se le realiza un % de descuento al dejar la batería usada.		\$ 5.00 de descuento al dejar la batería usada.
Garantía	<b>30 meses</b>	18 meses	12 meses	Periódicos	Periódicos	Ninguna.	

N70Z	Marca	Rayo	American	Combat	Full power	Máxima Plus	American Lasser
	Estilo	Estándar	Estándar	Estándar	Estándar	Estándar	Estándar
	Precio	\$ 88.00	\$ 85.00	\$ 80.00	\$ 97.00	\$ 87.00	<b>\$ 75.00 c/ IVA</b>
	Publicidad	Spot de radio y anuncios en los periódicos de mayor circulación	Periódicos	Periódicos	Periódicos	Periódicos	Periódicos
	Promoción	Si deja la batería usada, se le hace una rebaja de \$5, al precio regular.	\$ 5.00 de descuento al dejar la batería usada.	\$ 5.00 de descuento al dejar la batería usada.	Se le realiza un % de descuento al dejar la batería usada.		\$ 5.00 de descuento al dejar la batería usada.
	Garantía	<b>30 meses</b>	18 meses	12 meses	24 meses	24 meses	12 meses
4272	Marca	Rayo	American	Combat	Full power	Máxima Plus	American Lasser
	Estilo	Estándar	Estándar, LM	Estándar, C/M	Estándar	Estándar	Estándar
	Precio	\$ 75.00	\$ 65.00	<b>\$ 56.50</b>	\$ 92.10	\$ 76.00	\$ 62.15
	Publicidad	Spot de radio y anuncios en los periódicos de mayor circulación	Periódicos	Periódicos	Periódicos	Periódicos	Periódicos
	Promoción	Si deja la batería usada, se le hace una rebaja de \$5, al precio regular.	\$ 5.00 de descuento al dejar la batería usada.	\$ 5.00 de descuento al dejar la batería usada.	Se le realiza un % de descuento al dejar la batería usada.		\$ 5.00 de descuento al dejar la batería usada.
	Garantía	<b>30 meses</b>	18 meses	12 meses	24 meses	24 meses	12 meses

#### IV.4.4. Características de la Competencia.

En El Salvador existen catorce competidores en el mercado de baterías, quienes poseen características competitivas que es necesario conocer para planear

estrategias de diferenciación de los productos y servicios que Baterías American Lasser ofrece. El siguiente cuadro muestra estas características identificadas en los competidores:

**Cuadro No: XV. Características de la Competencia.**

Nº	Competidor	Precio del producto	Actividad principal y/o de producción
1.	Grupo Rayo	Alto	Venta al mayoreo y al detalle. Poseen distribuidores a nivel nacional, además de anunciarse en los periódicos de mayor circulación.
2.	American Batteries Inc.	Bajo	Anuncios en todos los periódicos de mayor circulación. Cuentan con servicio a domicilio.
3.	Grupo Didea (AC Delco)	Alto	Venta al mayoreo y al detalle. Se anuncian en los periódicos de mayor circulación.
4.	Grupo Q	Alto	Se anuncian en los periódicos de mayor circulación.
5.	Grupo Diparvel	Alto	Poseen centros de servicios en todo el país. Se anuncian en los periódicos de mayor circulación.
6.	Baterías Lasser y centro de servicio	Alto	Venta al detalle y al mayoreo. Cuenta con servicio de cambio de aceite. Se anuncia por radio.
7.	Batería Superior - BATERUPERC A S.A. DE C.V.	Alto	Anuncios en todos los periódicos de mayor circulación. Además de la venta de baterías cuenta con servicio de mecánica automotriz.
8.	ILATSA	Alto	Venta al mayoreo y al detalle.
9.	Inversiones Trébol S.A. de C.V	Bajo	Venta por mayor (venden contenedores completos)
10.	ACAVISA	Alto	Distribuidores en todo el país.
11.	Acumuladores IBERIA S.A. de C.V (LTH)	Alto	Distribuye la batería LTH, y cuenta con servicio a domicilio. Posee distribuidores en todo el país. Su publicidad es en periódicos.
12.	Inversolgia S.A. de C.V.	Bajo	Distribuye la batería EXTREME. Su venta es al mayoreo, poseen toda la cartera de clientes de Baterías Record. Se publicitan en periódico.
13.	POWER SUPPLY, S.A. DE C.V.	Alto	Distribuye la marca EXPLORER MOBIL y se anuncian en los periódicos de mayor circulación.
14.	LA CASA DE LAS BATERIAS	variado	Distribuidores de todas las marcas de baterías, cuenta con servicio a domicilio. Se publicitan en periódico de mayor circulación.

**Precio: se ha establecido considerando el mayor precio del mercado y el menor y relacionando los precios con estos y la mediana de los precios evaluados.**

Después de identificar a los competidores, analizar sus características y sondear el mercado, se realizó un análisis de Marketing Mix (las 5 P's) para Baterías American Lasser, en el que se identificaron las oportunidades y amenazas en el mercado.

El siguiente cuadro muestra el resumen del análisis de mercado:

**Cuadro No: XVI. Cuadro Resumen del Análisis de Mercadeo**

<b>ELEMENTO ANALIZADO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
PRODUCTO	Los consumidores conocen la calidad de los productos American Lasser,	Existe en el mercado dos competidores con nombres similar al de Baterías American Lasser: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baterías Lasser</li> <li>- American Baterías</li> </ul> Esto podría acarrear problemas de confusión en los consumidores al momento de seleccionar el producto, debido a experiencias negativas en la calidad del producto de competidores.	Utilizar a consumidores del producto para promocionarlo (testimonios).
PRECIO	Dado que en El Salvador existe una crisis económica, la estrategia de ofrecer productos a bajo precio garantiza ser la mejor opción para los consumidores	Para Baterías American Lasser, competir con una estrategia de "Precios Bajos", representa un riesgo ante estrategias de valor agregado o diversificación de servicios que pueden desarrollar los competidores, atrayendo así los clientes y afectando el nivel de ventas de la empresa.	Una estrategia de "precios bajos" con nula publicidad lleva al fracaso, por lo que se debe tener mucho cuidado en la publicidad y aspectos financieros de la empresa, de manera que se pueda hacer frente a los ataques de los competidores.
PLAZA	La apertura de nuevas salas de venta contribuiría a un acercamiento con los clientes, fortaleciendo de esta manera la marca y la imagen de la empresa.	Los competidores invierten en mejorar la imagen de sus salas de venta, volviéndolas así más atractivas al cliente. Elementos como seguridad, limpieza, amabilidad, cortesía, ambiente agradable, iluminación ente otros deben cuidarse para volver placentera la compra a los clientes.	Es estratégico aperturar nuevas salas de venta cercanas a talleres, salas de venta de repuestos para vehículos, buscando locales, amplios, ventilados y visibles, así como la contratación de personal que cumpla con los perfiles requeridos.
PROMOCIÓN	La promoción de Baterías American Lasser se basa en la garantía de su producto.	Algunos competidores han lanzado promociones como descuento al dejar baterías usadas y % descuentos por cantidad de compra de su producto.	La empresa debe desarrollar promociones como: descuento por referir a un nuevo cliente, club de clientes entre otras, que busquen incrementar su fidelidad.

PUBLICIDAD	<p>- American Lasser está posicionada en el mercado, y la mente de sus clientes, como una empresa cuyo producto posee buena calidad y precios accesibles a los consumidores; aspectos importantes para el desarrollo de una campaña publicitaria.</p> <p>- Se ha identificado un desconocimiento de los consumidores, y población en general, sobre la historia, importancia y funcionamiento de la los acumuladores de energía, lo que podría utilizarse para el desarrollo de una campaña publicitaria con un fin educativo.</p>	Baterías American Lasser no está desarrollando publicidad de la marca, lo que provoca falta de presencia en la mente de los consumidores (olvido), debido a la publicidad agresiva de los competidores.	<p>- Se recomienda el uso de medios masivos de comunicación: radio y periódico, para el desarrollo de una campaña publicitaria en la que se de a conocer los atributos del producto: calidad y accesibilidad de precio, con el fin de incrementar el conocimiento de la marca.</p> <p>- Además, podría utilizarse los medios televisivos para el desarrollo de publicidad educativa, en la que se adopte un elemento motivador.</p>
------------	--	---	---

#### **IV.5. ANÁLISIS FODA DOFA DE BATERÍAS AMERICAN LASSER.**

En el desarrollo del análisis FODA se segmentó al personal por áreas; cada área realizó un primer acercamiento específico; con el resultado de las entrevistas desarrolladas se realizó un FODA general el cual se revisó con los Jefes de la empresa Luego se realizó el DOFA construyendo una matriz. En el anexo 2 se muestra la matriz que fue construida.



## V. PLAN ESTRATÉGICO 2009 - 2013.

### V.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

Para construir la plataforma filosófica de Baterías American Lasser, se planeó y desarrolló un taller que contó con la participación del personal de la empresa; se utilizó la técnica de metaplan para generar participación grupal en el proceso, en el anexo 1 se muestra el documento de diseño del taller.

#### V.1.1. Visión.

Ser la empresa líder en El Salvador en la comercialización de baterías para vehículos, donde nuestros clientes siempre encuentren seguridad y confianza en los productos de alta calidad que le servimos y en nuestro servicio técnico de instalación y diagnóstico.

#### V.1.2. Misión.

Ser reconocidos como la marca de baterías preferida en todo el territorio Salvadoreño, ofreciendo productos de alta calidad, con el sólido respaldo de nuestra garantía y el excelente servicio de instalación y mantenimiento de nuestro personal calificado.

#### V.1.3. Valores Empresariales.

VALORES	CONCEPTO	COMO DEBE VIVIRLO LA EMPRESA (PROPUESTA)
<b>SERVICIO</b>	Trabajo determinado realizado en beneficio de alguien.	- Ayudar a los demás en la consecución de tareas en beneficio de la empresa, no hacer sólo lo que me corresponde. - Ser amable con mis compañeros y colaborar cuando me soliciten ayuda.
<b>HONESTIDAD</b>	Pudor, recato en la conducta. Decencia, decoro, honra, dignidad.	Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad ante todos respetando la justicia y diciendo siempre la verdad.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Obligación de responder, de los actos que alguien ejecuta o de lo que otros hacen.	- Cumpliendo con todas las actividades que me han asignadas en mi puesto de trabajo. - Respondiendo a cada uno de nuestros clientes con esmero y dedicación, haciendo

		las cosas bien a la primera.
<b>HONRADEZ</b>	Honestidad, probidad. Rectitud en las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siendo transparente en el desarrollo de mi trabajo.</li> <li>- Denunciando cualquier anomalía que afecte el normal desarrollo de las actividades de la empresa.</li> <li>- No tomar bajo ninguna razón algún material y/o producto que no me pertenezca.</li> <li>- Cuidando los bienes de nuestros clientes.</li> </ul>
<b>RESPECTO</b>	Sentimiento que induce a tratar a alguien con deferencia, a causa de su edad, superioridad o mérito. Actitud que consiste en no ir en contra de algo. Acatamiento, cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetar a mis compañeros por igual.</li> <li>- Acatar y cumplir con las indicaciones de mi jefe superior; así como a otro de igual o mayor jerarquía.</li> <li>- No criticar a los demás, ni entrometerme en la vida personal.</li> <li>- Tratar a mis demás compañeros como me gustaría que lo hicieran conmigo.</li> </ul>
<b>SINCERIDAD</b>	Verdad, ausencia de mentira en lo que alguien hace o dice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponer mis molestias o cuando no esté de acuerdo con algo que se me indique.</li> <li>- No fomentar falsos testimonios en contra de mis demás compañeros.</li> <li>-No engañando a nuestros clientes y buscando siempre ayudarle en sus necesidades.</li> </ul>
<b>CALIDAD</b>	Es la medida en que las propiedades de un bien o servicio cumplen con los requisitos establecidos, así como las exigencias de los usuarios de dicho bien o servicio en cuanto a su funcionalidad, durabilidad y costo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superar las expectativas del cliente cuando compra una batería, en cuanto a costo, uso, durabilidad y confiabilidad.</li> </ul>

## V.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

### V.2.1. Organigrama.

En el anexo 8 se muestra el organigrama propuesto para la empresa el cual fue aprobado por la Jefatura General de Baterías American Lasser.

## V.2.2. Documentos administrativos.

En vista que la empresa no contaba en el momento de la evaluación documental con los manuales básicos para la operación sistemática de la empresa, se optó por elaborar los principales para que sirvan de modelo y motivación a la elaboración del resto; en los anexos 4, 5, 6, y 7 se muestran los elementos siguientes:

- Manual de Políticas
- Manual de Descripción de puestos.
- Manual de Capacitaciones.
- Carta de identidad.

## V.3. ESTRATÉGIAS Y PROYECTOS.

### V.3.1. Objetivos Estratégicos.

A partir de la información proporcionada por el análisis FODA DOFA de Baterías American Lasser y del Taller de Evaluación y Planeación Estratégica 2009 – 2013, realizado con los directores de la empresa se han seleccionado objetivos estratégicos para cada de gestión; con ellos se ha construido el siguiente cuadro:

**Cuadro No: XVII. Cuadro Resumen del Objetivos Estratégicos.**

<b>Código</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivo Especifico</b>
<b>Financieros</b>		
F.1	Implementar un sistema de gestión financiera basado en indicadores claves de cumplimiento de metas para obtener una estructura de costos aceptable de operación.	Mantener una solvencia financiera aceptable, y con niveles de liquidez y rentabilidad aceptables en un promedio de 40% de gastos de operación para cumplir con el 100% de las obligaciones.
F.2	Establecer un parámetro de crecimiento para los primeros dos años, para mantenerse en el mercado y ser uno de los principales distribuidores de la marca.	Establecimiento de Fondo de costos de adquisición de baterías y colocación de precio de ventas, con el propósito de obtener un margen sobre ventas del 15% en los próximos tres años, luego revalidar indicador.
F.3	Diseño de Estructura de Gastos de Operación y Financieros, que permitan un mayor campo de actuación y disponibilidad para disminuir la deuda y	Implementar una plataforma de gastos congruente con el nivel de utilidades del negocio, así como la determinación de ingresos y egresos de la venta de baterías.

	obtener mayor rentabilidad del negocio con incremento en utilidad y distribución de dividendos, asimismo obtener una mayor capacidad crediticia y evaluación financiera.	
F.4	Implementación de Políticas de recuperación de ventas al crédito.	Reducir plazos de recuperación y establecer un equilibrio en las Cuentas por Pagar y lo recuperado en Cuentas por Cobrar para: Controlar la variable de Cuentas por Cobrar y Ventas.
<b>Mercadeo</b>		
M.1	Elaborar un plan de mercadeo que incremente las ventas y la satisfacción del cliente.	Elaborar plan y presupuesto de venta utilizando las fortalezas claves que se identificaron en el FODA.
M.2	Incremento de distribuidores para cubrir el territorio nacional.	Mejorar el proceso de reparto del producto a distribuidores a nivel nacional.
M.3	Abrir nuevas salas de venta.	Apertura de salas de venta a en la región paracentral de El Salvador.
M.4	Mantener bajo el precio de nuestro producto en relación a los competidores.	Mejorar el precio a través de la compra de mayores volúmenes de producto.
M.5	Promover la marca basándonos en la garantía y calidad del producto.	Posicionarse En la mente de los clientes como un producto de alta calidad.
<b>Administración</b>		
A.1	Establecer sistema de administración del personal	Contar con contratos de trabajo para el 100% del personal.
		Desarrollar plataforma de descripciones de puesto.
		Implementar gestión por cumplimiento de metas en la empresa.
		Desarrollar sistema de beneficios a los empleados.
A.2	Fortalecer sistema de administración Jefatural de la empresa.	Contar con políticas claras y documentadas.
		Implementar reuniones de gestión integrada entre las Jefaturas con miras a fortalecer el proceso de planificación estratégica.
A.3	Implementar gestión por procesos en cada área operativa de la empresa,	Documentar procedimientos de procesos claves de la empresa.
A.4	Completar tramites legales relacionados con el negocio	Completar proceso de formación de Sociedad Autónoma de Capital Variable.

### V.3.2. Programa de Trabajo para el Logro de los Objetivos Estratégicos.

No.	RESP.	OBJETIVO ESPECIFICO	META DE OBJETIVO	INDICADOR	COD.	ACCIÓN ESTRATÉGICA
F1	Gerente General	Mantener una solvencia financiera aceptable, y con niveles de liquidez y rentabilidad aceptables en un promedio de 40% de gastos de operación para cumplir con el 100% de las obligaciones.	Controlar la estructura financiera de la empresa, basado en el resultado de las principales razones financieras. Mantener estructura de costos aceptable de operación.	Entrega de Estados Financieros en los primeros 10 días hábiles de cada mes.	F1.1	Elaborar un Plan Financiero que sirva como herramienta para implementar un Control que permita el análisis y evaluación de las principales razones financieras para monitorear el desarrollo de la actividad del negocio y medir su rentabilidad.
F2	Gerente General.	Establecimiento de Fondo de costos de adquisición de baterías y colocación de precio de ventas, con el propósito de obtener un margen sobre ventas del 15% en los próximos tres años, luego revalidar indicador.	Mantenerse en el mercado y preferencia en el consumidor.	Obtener un crecimiento del 30%.	F2.1	Diseño de Presupuesto de Producción y Comercialización para determinar el monto de recursos financieros necesarios para financiar las operaciones del negocio.

F3	Gerente General	Implementar una plataforma de gastos congruente con el nivel de utilidades del negocio, así como la determinación de ingresos y egresos de la venta de baterías.	Poseer una calificación de riesgo crediticio aceptable y obtener mayor retorno de utilidad.	Incremento en las utilidades y retorno de la inversión en un 12%.	F3.1	Elaborar Políticas de Gastos y uso de los recursos de fondos propios y externos; y registrar contabilidad separada que registre el monto de gastos de operación y administrativo de la empresa.
F4	Gerente General	Reducir plazos de recuperación y establecer un equilibrio en las Cuentas por Pagar y lo recuperado en Cuentas por Cobrar para: Controlar la variable de Cuentas por Cobrar y Ventas.	Reducir los tiempos de recuperación de efectivo a 30 días máximo.	Disminución en las Cuentas por Cobrar a 30 días plazo, rotación de inventario a 180 días preliminar.	F4.1	Elaboración de Política de Precios, Descuentos y Compra de mercadería al crédito y contado.

No.	RESP.	OBJETIVO ESPECIFICO	META DE OBJETIVO	INDICADOR	COD.	ACCIÓN ESTRATÉGICA
M1	Jefatura de Mercadeo	Elaborar plan y presupuesto de venta utilizando las	Contar con un plan de mercado en	Documento del Plan de Mercadeo.	M1.1	Implementar mecanismos que puedan medir la satisfacción de los clientes (boletas de suJefaturas y/o quejas).

		fortalezas claves que se identificaron en el FODA	abril de 2009.		M1.2	Utilizar las recomendaciones del Plan de mercadeo para desarrollar campañas de promoción a través de medios publicitarios reconocidos que generen impacto en la colocación de venta, Implementar estrategias de promoción del producto que incremente la venta y atraiga a los clientes potenciales (regalías o descuentos).
					M1.3	Adoptar forma de pago a través de tarjeta de crédito.
					M1.4	Patrocinar eventos relacionados con vehículos (carreras en el Jabalí).
					M1.5	Reestructuración de sala de venta y colocación estratégica del producto.
M2	Jefatura de Mercadeo	Mejorar el proceso de reparto del producto a distribuidores a nivel nacional.	Presencia en 15 salas de venta de distribuidores con un 100% de disponibilidad del producto	Incremento de venta por distribución.	M2.1	Contactar distribuidores.
					M2.2	Elaboración de base de datos de distribuidores.
					M2.3	Negociación de precios en función de volúmenes con distribuidores.
					M2.4	Establecer condiciones de negociación como precios, comisiones, promociones (establecimientos metas a cada distribuidor y premios por cumplimiento).
					M2.5	Contacto continuo con distribuidores (vendedor que visite salas).
M3	Jefatura General	Apertura de salas de venta a nivel paracentral	Contar con 5 salas de venta.	Incremento de venta a través de dicho canal.	M3.1	Delimitar territorio de apertura.
					M3.2	Establecer cuotas de venta.
					M3.3	Definir estándares de desempeño de salas de venta.

M4	Jefatura General	Mejorar el precio a través de la compra de mayores volúmenes de producto.	El precio de Baterías American Lasser esté igual o menor que los precios del mercado.	El precio	M4.1	Contactar directamente con fabricantes de baterías para lograr la exclusividad de distribución de su producto en el país.
					M4.2	Monitoreo semanal del precio de los competidores.
M5	Jefatura General	Posicionarse en la mente de los clientes como un producto de alta calidad.	La imagen de calidad de nuestro producto debe ser igual o mejor al de la competencia	Incremento de venta.	M5.1	Cumplir con las políticas y procedimientos relacionadas a la garantía del producto.
					M5.2	Promoción de la garantía y la calidad del producto a través de la publicidad en los distintos medios de comunicación.

No.	RESP.	OBJETIVO ESPECIFICO	META DE OBJETIVO	INDICADOR	COD.	ACCIÓN ESTRATÉGICA
A1	Recursos Humanos	Contar con contratos de trabajo para el 100% del personal	100% de los contratos firmados y documentados en ABRIL del 2009	numero de contratos firmados / numero de empleados según organigrama * 100	A1.1	Elaborar junto al Asesor Jurídico formato estándar para contratos de trabajo.
					A1.2	Celebrar contratos de trabajo por un año con todo el personal.
					A1.3	Desarrollar charla al personal de las implicaciones legales del contrato y pormenores de las contrataciones.
					A1.4	Implementar base de datos del RRHH y expediente personal por trabajador.
					A1.5	Comunicar al personal el Organigrama de la empresa.
		A1.6			Documentar descripción de puestos.	
		Desarrollar plataforma de descripciones de puesto.				



		Implementar gestión por cumplimiento de metas en la empresa.			A1.7	Desarrollar taller de establecimiento de metas para cada puesto de trabajo.
		Desarrollar sistema de beneficios a los empleados.			A1.8	Diseñar una plataforma de beneficios a los empleados y sistematizar su cumplimiento.
					A1.9	Comunicar plataforma de beneficios al personal.
					A1.10	Monitorear el cumplimiento de la plataforma y registrar los beneficios otorgados.
					A1.11	Desarrollar un sistema de higiene y salud laboral.
					A1.12	Implementar mecanismos para la evaluación del desempeño y motivación del personal.
A2	Jefatura General	Contar con políticas claras y documentadas.	políticas revisadas y aprobadas	Fecha de aprobación de las políticas	A2.1	Diseño de políticas administrativas: Política de precios, Política de Colocación de ventas, Recuperación de Crédito, Política de Garantía de Producto.
		Implementar reuniones de gestión integrada entre las Jefaturas con miras a fortalecer el proceso de planificación estratégica.			A2.2	Establecer Programa de reunión integrada de gestión y revisión de avance en el plan estratégico.
					A2.3	Establecer informes de gestión por Jefatura que muestren el avance en las principales variables de monitoreo de negocio
					A2.4	Implementar la elaboración de minutas de reunión.
					A2.5	Revisión de proceso de planificación estratégica
A3	Recursos Humanos	Documentar procedimientos de procesos claves de la empresa.	Identificar y elaborar procedimientos para procesos claves de compra, venta, control contable e	# procedimientos documentados / # de procedimientos	A3.1	Listar las actividades que requieren procedimientos en cada área de la empresa.
					A3.2	Elaboración de procedimientos que sirvan de guía en la ejecución para cada puesto de trabajo de la organización.

			inventarios.	identificados	A3.3	Aprobación e implementación de procedimientos.
				en listado de procedimientos	A3.4	Medición de cumplimiento del procedimiento.
A4	Jefatura General	Completar proceso de formación de Sociedad Autónoma de Capital Variable	Contar con escritura pública de conformación de la sociedad Anónima.	Escritura de conformación de Sociedad Anónima.	A4.1	Establecer contrato y registro de la sociedad anónima de capital variable.
					A4.2	Migrar documentación a nuevo formato S.A. de C.V.
					A4.3	Participar en programa de sello verde para obtener imagen ambiental por parte del MARN



## **VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

A continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones que surgieron producto de la discusión interna del grupo de trabajo en base a las observaciones y resultados de los análisis realizados, aspectos que se consideraron de importancia para la empresa Baterías American Lasser:

### **VII.1.CONCLUSIONES.**

- A. Baterías American Lasser es una empresa próspera que ha sabido ubicarse en el mercado Salvadoreño, sin embargo no ha explotado el 100% del potencial del mercado, su radio de acción es limitado y su imagen es poco conocida, su producto es bueno y posee buena aceptación de los clientes.
- B. En cuanto a su sistema de Administración Baterías American Lasser se muestra débil ya que no cuenta con las herramientas claves de organización de fuerza productiva, mercadeo y ventas; necesarias para continuar con el proceso de fortalecimiento interno, ahora cuenta con Manual de Políticas, Manual de Descripción de puestos y Manual de Capacitaciones, sin embargo debe desarrollar su sistema de administración completando la documentación pendiente e iniciando el proceso de control de la gestión institucional; aspectos como cumplimiento legal laboral, comercial y ambiental, representan un riesgo que debe ser prevenido y administrado por los directivos.
- C. Financieramente Baterías American Lasser se muestra como una empresa rentable y con suficiente capital para hacer frente a sus objetivos de crecimiento, sin embargo debe mejorar su control de las variables financieras y sus razones de liquidez, rentabilidad y actividad así como de su rendimiento sobre el patrimonio estos indicadores deben ser tomados como brújula para dirigir la efectividad de las acciones que desarrolle la empresa.
- D. El Mercado de Baterías es un mercado creciente y actualmente desabastecido, a demás de ser un mercado que en estos momentos depende de las condiciones externas al país en la dimensión internacional ya

- E. El personal de Baterías American Lasser posee experiencia por los años que ha laborado en este mercado, sin embargo necesita tener acreditación de esta capacidad, el plan de capacitación es la herramienta que le permitirá a la empresa lograr que su personal técnico mejore sus habilidades y en consecuencia mejorará la imagen de la empresa.
- F. El proceso de Planificación Estratégica ha mejorado la visión y misión de la empresa, el haber desarrollado un proceso participativo con el personal ha generado mayor grado de identidad y compromiso, aspectos que deben aprovechar para fortalecer a la empresa.
- G. El Plan Estratégico que se ha desarrollado para American Lasser ha integrado el análisis de los elementos del Entorno como son el Mercado y Aspectos Legales con los aspectos internos de la empresa como son su Gestión de Administración, Gestión de Mercadeo y Gestión Financiera; dado que American Lasser en el pasado no había realizado una planeación Estratégica el proceso ha sido lento y costoso en cuanto al tiempo dedicado para elaborarlo; sin embargo el camino está trazado y hoy corresponde a los directores mantenerlo, las revisiones mensuales de avance y las anuales de cumplimiento deben ser parte de las tareas de los directores solo así verán resultados del esfuerzo realizado.

## **VII.2.RECOMENDACIONES.**

- A. El Plan Estratégico diseñado para Baterías American Lasser debe ser una herramienta de gestión de la Jefatura General quien podría ser responsable de su cumplimiento y actualización continua, debe darse a conocer a toda la organización e informar sobre los logros obtenidos, ya que la participación

del personal es una pieza clave para aprovechar el 100% de los resultados del plan.

- B. Es conveniente que la empresa cambie su razón social a Sociedad Anónima, de esta forma puede incorporar capital a la organización y cumplir con los objetivos de crecimiento, mejorar su imagen a la vez de reducir el riesgo legal ante una futura fluctuación del mercado.
- C. La empresa debe mantener motivación continua hacia el personal del cumplimiento de la misión y visión y la aplicación de los valores corporativos, esta motivación podría realizarla el Jefe de Recursos Humanos y puede ser apoyado por los otros Jefes.
- D. Es importante que los directores dediquen tiempo y esfuerzo en el diseño y ejecución de su plan de mercadeo, el mercado de Baterías aún cuando está atravesando por una crisis, es un mercado atractivo para empresas internacionales que deseen invertir. En este momento las alianzas estratégicas que puedan desarrollarse con empresas productoras de baterías y consumidores deben ser evaluadas y concretadas.
- E. Se debe aprovechar la carta de identidad como plataforma de presentación de la empresa, esta debe ser enviada a clientes y distribuidores y hacer que lo que en ella se ha escrito sea siempre realidad.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA.

1. FRED, David **“Conceptos de Administración Estratégica”** 5ta Edic PRENTICE Hall - Hispanoamericana, 1971 México.
2. Michael Porter, **“La Ventaja Competitiva de las Naciones.”** Editorial Vergara, Buenos Aires: 1991.
3. Michael E. Porter **“ Estrategia Competitiva ”** Compañía Editorial Continental, 1995
4. BOYETT; JIMMIE T. JOSEPH H **“Hablan los gurús”** Grupo Editorial Norma, 1999.
5. Mauricio Rodríguez Martínez, Rodolfo Eduardo, **“Un Nuevo Sistema de Gestión Para Lograr PYMES de Clase Mundial.”**, Editorial Norma, 2003
6. **“Planeación Estratégica”**. Jeftee Evoli, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
7. Steiner A. George, **“Planeación Estratégica”**, Editoriales Continental México DF., 1989.

## **IX. ANEXOS.**

**Anexo 1: Metodología para desarrollo de taller de planificación estratégica.**

**Anexo 2: Matriz FODA 2008 Baterías American Lasser.**

**Anexo 3: Formulario de detección de necesidades de capacitación.**

**Anexo 4: Manual de Políticas.**

**Anexo 5: Manual de Descripción de puestos.**

**Anexo 6: Manual de Capacitaciones.**

**Anexo 7: Carta de identidad de Baterías American Lasser.**

**Anexo 8: Organigrama propuesto para Baterías American Lasser.**



ANEXO 1  
Metodología para desarrollo de taller de  
planificación estratégica.

## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR

### Actividad 1

#### **Percatación de la necesidad de Organización empresarial**

Una organización es un grupo de personas que tienen necesidades e intereses en común.

Trabajo individual y puesta en común con meta-plan:

- Cada quien debe presentarse (nombre, edad, origen, que le gusta y como llego aquí)
- Escriban que cosas hacen que se sientan bien y los hacen valer mas a ellos mismos ¿Cuáles son sus Valores personales?.
- Escribir que tenemos en común
- Organizar las ideas para que cada quien se de cuenta de lo que tienen en común.

Trabajo en grupo y puesta en común con metaplan.

- Cal es la necesidad mas significativa y que comparten todos?
- Como podemos hacer para resolver eso que tenemos en común?
- Queremos trabajar juntos?
- Como nos Organizamos para trabajar en esta necesidad?

Comenten las reflexiones.

Cada uno exprese en palabras y en voz alta los valores y sentimientos que piensa que orientan a la organización.

Luego cada integrante comente al grupo lo que entiende por estas palabras.

Con ayuda de un diccionario establezca el significado de los valores que se han establecido.

Discuta la importancia de este elemento y luego priorice los valores para seleccionar los que formarán parte de la empresa, auxíliese de la reflexión: “que valores harán valer mas a nuestra empresa”

Haga lluvia de ideas de cómo debe vivir los valores la empresa

VALORES	CONCEPTO	COMO DEBE VIVIRLO LA EMRESA
<b>A. CALIDAD</b>	Es la medida en que las propiedades de un bien o servicio cumplen con los requisitos establecidos en la norma o especificaciones técnicas, así como con las exigencias del usuario de dicho bien o servicio en cuanto a su funcionalidad, durabilidad y costo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SUPERACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.</li> <li>• CONFORMIDAD CON LAS ESPECIFICACIONES.</li> <li>• LOGRAR CONVENIENCIA DE USO, APARIENCIA, ESTILO, DURABILIDAD, FIABILIDAD PARA NUESTROS CLIENTES.</li> <li>• ASEGURAR LA CONSISTENCIA, LA CUAL MIDE LA FRECUENCIA CON LA QUE EL BIEN CUMPLE CON LAS ESPECIFICACIONES DE DISEÑO.</li> <li>• REDUCIR EL COSTO DE LA MALA CALIDAD.</li> </ul>
<b>B. TRABAJO EN EQUIPO</b>	Agrupación de esfuerzos individuales, y como una forma de compromiso, apertura e interacción mutua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CREAR UNA PLATAFORMA DE AYUDA Y COLABORACIÓN ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN.</li> <li>• TOMAR EN CUENTA LAS OPINIONES DEL PERSONAL.</li> <li>• PROMOVER LA CONFIANZA E INTERÉS PERSONAL EN EL EQUIPO DE TRABAJO.</li> <li>• BÚSQUEDA DE SOLUCIONES INTEGRADAS A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO.</li> <li>• MOTIVACIÓN Y AUTO RECONOCIMIENTO DEL EQUIPO POR LOS LOGROS ALCANZADOS.</li> </ul>

### **La Visión:**

**La visión o propósito** se refiere a como nos imaginamos el futuro. Esta imagen del futuro a su vez tendrá que ver con valores y sentimientos que compartimos los miembros de una Organización.

Diseñe una imagen del futuro en la que todos pongan algo y la dibujen en papelografos luego expongan sus ideas.

Redacte la visión como una síntesis de lo que cada grupo desarrolló

### **La Misión:**

La Misión de la Organización es su razón de ser, las razones más importantes por las que se organizó, que van más allá de los problemas particulares.

Redacte la misión de 2 AÑOS pensando en todo lo que antes se ha planteado.

### **Piensen en la identidad de su Organización.**

¿Quiénes somos?

¿A qué sector empresarial pertenecemos (Industria, Comercio, Servicios)?

¿Quiénes son los otros sectores con los que nos convendría relacionarnos para cumplir con nuestra misión?

¿Queremos relacionarnos con ellos?

¿Por qué sí y por qué no?

¿Son empresas, organismos públicos, organizaciones religiosas o son otras organizaciones comunitarias como nosotros?

Presente los resultados y organice las ideas.

Respondan a las preguntas:

¿Qué nos diferencia de otros?

¿Cuáles son las características que nos hacen diferentes?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

¿Cómo creemos que nos ven las otras organizaciones?

¿Cómo vemos nosotros a las otras organizaciones?

¿Cómo crearán esas otras organizaciones que nosotras los vemos a ellas?

Piensen respuestas individualmente y después compartan entre todos lo que cada uno pensó. Conversen sobre coincidencias y diferencias.

### **Actividad 2**

#### **Aprobación de los documentos que componen la Filosofía Empresarial.**

Haga una presentación de los resultados; vea el proceso antes durante y después y luego efectúe un acto protocolario en el que se aprueben los documentos mas importantes de la

organización; el gerente debe dar unas palabras de inicio de un nuevo camino mas claro y seguro y animar a los demás a mantenerse en el y dar lo mejor de si.

### **Actividad 3**

Establecimiento de los objetivos empresariales:

Piense en:

Sectores de la Sociedad interesados en su negocio (Análisis del entorno Baterías America Lasser)

Sus problemas

Sus finanzas

Sus productos

Sus clientes

Sus competidores

Su mercado

Su infraestructura

Sus equipos y herramientas

Su personal

La forma en que se dirige la empresa y se toman las decisiones importantes

Intente definir los objetivos estratégicos de la Organización, definir los grandes caminos.

Tenemos que hacernos dos preguntas:

1. ¿qué realmente podemos hacer como organización?
2. ¿cómo nos ayuda o nos complica el contexto político, social, económico?

### **Actividad 4**

Realicen un diagnóstico interno sobre las fortalezas y debilidades de su organización.

Luego hagan un análisis del contexto inmediato y general, tratando de identificar amenazas y oportunidades. Para ello tengan en cuenta a otros actores: programas del gobierno local, provincial y nacional, otras organizaciones comunitarias que actúen en el barrio y en barrios vecinos, organizaciones de apoyo, etc.

¿Qué problemas tenemos como organización para conseguir lo que queremos?

¿Qué tenemos? ¿Qué sabemos? ¿Qué sabemos hacer?

¿Qué no tenemos, no sabemos o no sabemos hacer?

Entonces... ¿en qué necesitamos ayuda?

que aparecen puntuadas en las páginas 15 y 16 y agreguen las preguntas que les parezcan útiles para lograr el diagnóstico.

Factores positivos

Fortalezas:

Oportunidades:

Factores negativos

Debilidades:

Amenazas:

Tener en cuenta los factores externos supone responderse preguntas como:

¿Qué está sucediendo en el mercado?...

¿en la ciudad?...¿en la región?... ¿en el país?...

¿Qué organizaciones, agrupaciones políticas o referentes actúan en la región?...

¿Cuáles son sus intereses y necesidades?

¿Nos pueden ayudar o se pondrán en contra nuestra?

¿Qué tipos de recursos están disponibles?

¿Son recursos personales? ¿de una institución? ¿de todos los ciudadanos?

### **Actividad 5**

Definiendo prioridades:

Realicen una reunión donde tengan a la vista un afiche con los objetivos estratégicos definidos y otro afiche con el cuadro anterior de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Teniendo a la vista los dos afiches, traten de ver qué cosas van a hacer para concretar cada uno de esos objetivos estratégicos y dónde van a buscar ayuda para compensar las debilidades o los factores del contexto que no ayudan. Hagan una lista con ideas.

Pongan especial atención en que las debilidades y amenazas identificadas no los lleve a dejar de lado objetivos estratégicos que realmente les resultan importantes de lograr.

Conocer las debilidades y amenazas debe servir para armar un plan operativo.


ANEXO 2  
MATRIZ FODA 2008 PARA BATERIAS  
AMERICAN LASSER.

**MATRIZ PARA ANALISIS FODA Y DOFA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	La empresa ha sido eficiente en la administración de sus recursos, los activos circulantes con los que cuenta son suficientes y sostenibles para afrontar con sus obligaciones a corto plazo; tiene capacidad para cubrir sus pasivos circulantes con activos circulantes, lo que genera un alto nivel de solvencia.	La contratación del personal se realizaba de manera personal, basándose principalmente en la referencia de personas conocidas o allegadas a los directivos que el interesado presentaba. No se cuenta con 100% de los contratos firmados entre empleado y Representante legal de la empresa. No se tiene procedimientos operativos ni de gestión que indiquen la forma establecida para desarrollar el trabajo. No se cuenta con un plan de capacitación de los empleados. No se ha establecido el procedimiento de mediación en conflictos. Falta de organización efectiva y procesos de motivación ya que existe escasa comunicación del personal
	La empresa amortiza la deuda y capitaliza utilidades, sus índices de endeudamiento son bajos, ya que los recursos son en su mayoría propios, posee suficiente capacidad para hacer frente a la demanda actual y futura gracias a que financieramente posee una buena imagen.	La empresa no posee una plataforma filosófica propia. No existen políticas documentadas que orienten los procedimientos a seguir. No se tienen políticas y procedimientos documentados. No cuenta con manual de descripción de puestos y el organigrama no está actualizado. No se ha ejecutado procesos de evaluación del desempeño del personal. No posee un plan de capacitación establecido. Falta de organización efectiva. No se cuenta con una herramienta para medir el clima organizacional.
	El producto es reconocido por clientes y competidores por su calidad y se posee un precio competitivo en el mercado. La garantía y el buen trato a los clientes (atención personalizada y amable) son los elementos fuertes de la	No se ha desarrollado ninguna gestión en materia de higiene y seguridad laboral. No todo el personal cuenta con ISSS, sin embargo sí reciben apoyo en caso de alguna necesidad médica.
	Conocimiento del producto y experiencia en el mercado por personal clave de la organización existe clara definición de nicho de mercado al cual se enfoca la empresa. Además cuenta con monitoreo continuo de los precios de la competencia y los precios internacionales.	Existe necesidad de capacitación en áreas como atención al cliente, promoción de ventas, administración, control de inventarios, mercadeo, finanzas y tecnologías relacionadas al mantenimiento de baterías y sistemas eléctricos de vehículos. Falta de personal especializado en atención en sala de ventas así como una definición de funciones clara para el personal en atención a ventas.
	Rapidez en el cumplimiento de pedidos solicitados.	Concentración en una sola persona de la deuda de la empresa.
	La empresa se ha organizado en gerencias. Existe un responsable para la gestión de Administración General, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos. La empresa está desarrollando herramientas de gestión para el manejo del personal, se realiza proceso de reclutamiento y contratación. Además está desarrollando herramientas de gestión para el manejo del personal.	No cuenta con una metodología para realizar el análisis financiero de la empresa. Las ventas se han reducido. El mayor peso de obligación se encuentra en deudas a Largo Plazo. Disminución en sus resultados financieros. La empresa está financiando mucho la venta al crédito y cumpliendo con sus compromisos a los proveedores en mayor relatividad con que recupera su efectivo. La política de crédito no es estándar, se aplica de acuerdo a pedidos o condiciones especiales.
	Proceso de implementación de normativas legales para alcanzar mayor credibilidad con los clientes, proveedores, comunidad, empleados y/o otros.	El Gerente General es quien asume la responsabilidad total de la toma de decisiones de la empresa. Hace falta desarrollar penetración y contactos con sectores políticos del país.
	El personal recibe beneficios como aguinaldo, vacación y viáticos de alimentación. La empresa brinda prestaciones al personal, de acuerdo a Leyes Laborales según practica en El Salvador.	Falta de personal especializado en atención en sala de ventas así como una definición de funciones clara para el personal con enfoque a ventas.
	Las instalaciones de la empresa se muestran limpias y ordenadas y posee el equipo adecuado para el funcionamiento de sus operaciones.	Inexistencia de un plan de mercadeo y plan de desarrollo organizacional. No se posee procedimientos de venta con enfoque a lograr satisfacción del cliente. No se posee un presupuesto para la gestión de ventas. No se ha desarrollado medición y control de la forma de como se atiende al cliente.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
El Salvador atraviesa por una crisis económica lo que obliga a la población obligada a buscar producto de buena calidad y bajo costo; El campo vehicular aumenta día a día.	Mantener bajo el precio de nuestro producto en relación a los competidores.	Implementar un sistema de gestión financiera basado en indicadores claves de cumplimiento de metas para obtener una estructura de costos aceptable de operación.
American Lasser está posicionada en el mercado, y la mente de sus clientes, como una empresa cuyo producto posee buena calidad y precios accesibles a los consumidores; aspectos importantes para el desarrollo de una campaña publicitaria. La promoción de Baterías American Lasser se basa en la garantía de su producto.	Incremento de distribuidores para cubrir el territorio nacional.	Implementación de Políticas de recuperación de ventas al crédito.
Existe oportunidad para la apertura de nuevas salas de venta logrando acercamiento con los clientes y fortalecimiento de la marca y la imagen de la empresa. Además es posible desarrollar ventas a mayoreo a través de un gestor de ventas que visite ventas de	Establecer un parámetro de crecimiento para los primeros dos años, para mantenerse en el mercado y ser uno de los principales distribuidores de la marca.	Establecer sistema de administración del personal
Se cuenta con alternativas para el financiamiento oportuno. Calificación de riesgo crediticio aceptable y bajo nivel de endeudamiento	Fortalecer sistema de administración gerencial de la empresa.	Implementar gestión por procesos en cada área operativa de la empresa.
Se ha identificado un desconocimiento de los consumidores, y población en general, sobre la historia, importancia y funcionamiento de los acumuladores de energía, lo que podría utilizarse para el desarrollo de una campaña publicitaria con un fin educativo.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Existe en el mercado dos competidores con nombres similar al de Baterías American Lasser: (Baterías Lasser y American Batteries) esto podría acarrear problemas de confusión en los consumidores al momento de seleccionar el producto, debido a experiencias negativas en la calidad del producto de competidores.	Promover la marca basándonos en la garantía y calidad del producto.	
Mercado variable y con inestabilidad de precios. Para Baterías American Lasser, competir con una estrategia de "Precios Bajos", representa un riesgo ante estrategias de valor agregado o diversificación de servicios que pueden desarrollar los competidores, atrayendo así los clientes y afectando el nivel de ventas de la empresa. Garantías que puedan desarrollar los competidores. Los competidores invierten en mejorar la imagen de sus salas de venta, volviéndolas así más atractivas al cliente. Elementos como seguridad, limpieza, amabilidad, cortesía, ambiente agradable, iluminación entre otros deben cuidarse para volver placentera la compra a los clientes. Otros han lanzado promociones como descuento al dejar baterías usadas, u % de descuento por cantidad de compra de su producto.	Elaborar un plan de mercadeo que incremente las ventas y la satisfacción del cliente.	Diseño de Estructura de Gastos de Operación y Financieros, que permitan un mayor campo de actuación y disponibilidad para disminuir la deuda y obtener mayor rentabilidad del negocio con incremento en utilidad y distribución de dividendos, asimismo obtener una mayor capacidad crediticia y evaluación financiera.
Falta de estrategia para la venta de baterías nuevas, Baterías American Lasser no está desarrollando publicidad de la marca, lo que provoca falta de presencia en la mente de los consumidores (olvido), debido a la publicidad agresiva de los competidores.	Abrir nuevas salas de venta.	
Perdida de clientes por precio de la batería de los competidores		
Personal puede ser robado por los competidores por no contar con contrato de trabajo.		
No existe claridad en el mercado sobre normativas y requisitos legales regulatorios. Falta de documentos aprobados por las leyes que no dan libertad de acción y no se está preparado para recibir auditorías	Completar trámites legales relacionados con el negocio	
Fluctuaciones políticas y sociales afectan la estabilidad del mercado y generan nuevas reglas a veces no legales.		

**ANEXO 3**  
**Formulario de detección de necesidades de**  
**capacitación.**




**BATERIAS AMERICAN LASSER**  
**FORMULARIO DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

**CARGO DEL PUESTO:**  
**NOMBRE EMPLEADO:**  
**FECHA:**

DEPARTAMENTO	AREA O UNIDAD	TEMAS	REQUISITOS DEL PUESTO	
			FUNDAMENTAL	OPCIONAL

APROBADO: \_\_\_\_\_

ELABORO: \_\_\_\_\_

**ANEXO 4**  
**MANUAL DE POLÍTICAS**



BATERIAS AMERICAN LASSER

MANUAL DE  
ADMINISTRATIVO

Código:  
Fecha de Elabo.:  
Fecha Aprob.:  
Fecha Rev.:  
No. de modif.:  
Pàg. Rev.:

## MANUAL DE POLÍTICAS

Elaborado por:	
Nombre:	Grupo Asesor UES
Cargo:	
Firma:	
Fecha:	

Revisado por:	
Nombre:	
Cargo:	
Firma:	
Fecha:	

Aprobado por:	
Nombre:	
Cargo:	
Firma:	
Fecha:	

## **I. Objetivos.**

Brindar las directrices necesarias que faciliten la descentralización y la toma de decisiones, logrando una visión en conjunto de Baterías American Lasser.

## **II. Ámbito de Aplicación.**

El presente manual se aplicará en las diferentes áreas administrativas y operativas de Baterías American Lasser.

## **III. Base Legal.**

No aplica

## **IV. Documentos relacionados.**

Ninguno.

## **V. Políticas.**

### **5.1 Política Administrativa.**

#### **5.1.1 Uso de Instalación Oficina Central y Recursos.**

- No permitir el ingreso a terceros o extraños sin previa autorización de vigilante.
- Queda prohibido el alojamiento a personas ajenas a la institución, ni nadie se podrá alojar de forma permanente, sino eventualmente cuando haga la compra de batería o este visitando algún miembro de la institución.
- No permanecer sin justificación y autorización en las oficinas en días y horas no hábiles.
- Las llaves de la oficina las manejará solamente el gerente general y contador.
- Solamente existirá vigilancia nocturna de 5:30 pm a 7:00 am.
- Si no hay una nota de autorización, no se puede dejar salir nada por parte del vigilante.
- Las llamadas telefónicas preferentemente, deben ser de trabajo y ser cortas, pero podrán haber excepciones autorizadas por.

### **5.2 Política Contable.**

#### **5.2.1 Manejo de Caja Chica.**

- Deberá asignarse a una persona como responsable del manejo del fondo de Caja Chica, de manera centralizada para gastos de la oficina.
- La apertura, determinación de los montos, incrementos y destinación de los mismos, será responsabilidad del Jefe financiero.
- El reembolso de caja chica, deberá ser autorizado por el Jefe financiero.
- La caja será el único punto de la Empresa en el que se podrá recibir efectivo o cheques en concepto de pagos al contado, abonos sobre facturas al crédito, anticipo sobre ventas, o cualquier otro tipo de ingreso relacionado con las actividades normales de la Empresa, y sobre los mismos emitirán siempre los comprobantes de pago correspondientes.
- Los cheques de reembolso deberán emitirse a nombre de la persona responsable del manejo de los mismos, debiendo presentar una solicitud de emisión de cheque que contenga el detalle de las erogaciones realizadas con una clasificación de rubro asignado.
- El nivel de reposición se hará con un mínimo de 75% de gastos.
- El Jefe financiero será el responsable de verificar el adecuado manejo de la caja chica, a través de arqueos que se realizarán cada trimestre, por medio del contador.
- No se deberán mezclar otros fondos con los de caja chica, mucho menos con fondos personales. En caso de faltante del fondo este deberá cargarse al empleado(a) responsable de la custodia.
- Caja chica cuenta con fondos para pagos menores de \$100.00.
- El cobro de las facturas a los clientes será efectuado por caja, y el despacho de la mercadería será efectuado por un despachador.
- La Caja Chica será utilizada exclusivamente para mantener cierta cantidad de efectivo en moneda de baja denominación para dar vueltos a los clientes, bajo ninguna circunstancia

será utilizado para algún fin distinto al señalado.

- Será prohibido cambiar cheques de cualquier naturaleza por efectivo en las cajas de la Empresa, las excepciones deberán ser autorizadas únicamente por el propietario.

#### **5.2.2 Pago de Cheques.**

- Todos los pagos se realizarán por medio de cheques, ya sea a proveedores, beneficiarios o empleados.
- El gerente general puede firmar cheques con una firma mancomunada.
- La emisión de cheques deberá ser autorizada por el gerente general.
- Debe establecerse una fecha específica para la emisión de cheques, y estos deberán emitirse para ser entregados en una fecha posterior también preestablecida.
- Todo cheque emitido a favor de proveedores, será entregado contra Quedan o documento válido como recibo debidamente autorizado.
- Todo cheque, deberá emitirse a favor del beneficiario directo que se indica en la documentación de soporte respectivo.
- Todo cheque deberá entregarse contra recibo, factura, contrato o quedan.

#### **5.2.3 Pago de Planillas de Sueldos.**

- Todo pago o retribución en concepto de sueldo, estará contemplado en el presupuesto anual de operación de Baterías American Lasser.
- El pago de sueldos a los empleados(as), se hará por medio de efectivo cada 15 días.
- El contador(a) recopilará y preparará la documentación que ampare los datos en las planillas (contrataciones, renuncias, días laborados por el empleado(a), concesión de vacación, incapacidades concedidas y otros.

#### **5.2.4 Anticipos de Sueldos.**

- Todo empleado permanente de Baterías American Lasser puede solicitar anticipos de sueldos y se les descontará en la planilla de sueldos quincenalmente.
- Los anticipos de sueldos no podrán sobrepasar el 50% del sueldo quincenal, que perciban con el objetivo que puedan cubrir otros descuentos y no quede pendiente para la siguiente quincena.
- Los anticipos de sueldos serán autorizados por el Jefe Financiero.

#### **5.3 Política de Personal.**

- El propietario de Baterías American Lasser será el responsable de promover el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.
- Baterías American Lasser retribuirá al empleado(a) el sueldo fijado en el contrato de trabajo no pudiendo ser inferior al mínimo establecido en el Código de Trabajo.
- La selección y contratación de personal de la Empresa corresponde al Jefe de Recursos Humanos a propuesta del respectivo jefe del área que lo requiera, quienes tomaran la decisión de contratar al idóneo de entre los candidatos analizados.
- El perfil y la descripción del puesto serán preparados por el jefe inmediato y será siempre el primer paso a llevar a cabo, con el objeto de identificar plenamente la necesidad de cada puesto, el Gerente General aprobará el perfil, la descripción de puesto y la plaza.
- Los requisitos para la contratación de personal serán los siguientes:
  - ✓ Cumplir con el perfil requerido y la descripción del puesto.
  - ✓ Cumplir con el proceso de selección.
  - ✓ Firmar el respectivo contrato individual de trabajo.
  - ✓ Cumplir con el proceso de inducción determinado por la empresa.
  - Para efecto de contratación, se solicitará la siguiente información:
    - ✓ Solicitud de empleo en formato de la Empresa.
    - ✓ Currículum Vitae.
    - ✓ Recomendaciones de trabajo y personales por escrito.
    - ✓ Solvencias de la PNC.
    - ✓ Fotocopia de Título Universitario u otro documento que ampare su capacidad

- ✓ profesional o técnica, cuando se considere necesario.
- ✓ Exámenes de sangre y pulmones, que permitan determinar enfermedades contagiosas y embarazo.
- ✓ Constancias sobre desempeño laboral, motivo de retiro y último sueldo de empleos anteriores.
- ✓ Prueba de capacidad técnica y/o destrezas en el desarrollo del trabajo requerido de acuerdo a la descripción del puesto.

Toda esta información será básica para iniciar el proceso de preselección.

- Para la contratación de personal para cualquier puesto, será necesario someter a los candidatos a evaluaciones de selección, que comprendan por lo menos las siguientes áreas:
  - ✓ Inteligencia, aptitudes generales y específicas.
  - ✓ Capacidad y eficiencia técnica.
  - ✓ Otras, que por la especialidad requerida se consideren necesarias.
- Para la selección del personal, se consideran básicos los siguientes aspectos:
  - ✓ Integridad.
  - ✓ Inteligencia.
  - ✓ Base académica.
  - ✓ Condición física.
- Todo el personal que ingrese a la Empresa deberá cumplir con el respectivo proceso de inducción que será diseñado en forma específica, programado y ejecutado por la jefatura del área a la que se esté ingresando.
- Cuando se requiera cubrir alguna plaza, se tendrá como primera opción el personal de la empresa, siempre y cuando sea conveniente para sus intereses. Será imprescindible que en las evaluaciones periódicas del personal, se determine el cumplimiento de las condiciones para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Se elaborará un Plan de Capacitación dirigido al personal de la Empresa, utilizando para ello, recursos internos, subcontratando servicios externos o solicitando los servicios de instituciones especializadas.
- Es política de la empresa Capacitar para desarrollar la competencia técnica del personal en todo lo que hace de tal forma que se encuentre preparado para aprovechar oportunidades de crecimiento.
- Toda contratación deberá respaldarse con documentación que asegure la mejor opción, además, deberá firmar un contrato individual de trabajo y condicionando a un período de prueba por treinta días.

#### **5.4 Política de Ventas.**

- El área de venta es responsable de mantener centrada su atención en el logro de los objetivos de excelente servicio de calidad de los productos y que por lo tanto, su labor debe ser de acercamiento al cliente, seguimiento constante a sus gestiones, sondeo de opiniones, boleta de su Jefaturas e inquietudes.
- El jefe responsable del área de ventas deberá definir un criterio técnico a utilizar para hacer la distribución de la cartera de clientes a cada uno de los vendedores, de manera que se puedan aprovechar las ventajas comparativas de cada uno de ellos.
- El jefe de ventas será responsable de verificar y vigilar las actividades de cada miembro en particular y del grupo en general, de tal manera que se asegure que la labor de ventas se realice eficientemente.
- Para medir el rendimiento de cada vendedor, deberá establecer sistemas que le permitan comprobar y medir los resultados obtenidos, verificando si se han obtenido en tiempo y cantidad lo que se espera, caso contrario también deberá tomar las medidas correctivas que sean necesarias.
- El jefe del área de venta conjuntamente con su cuerpo de ventas, deberán programar reuniones periódicas a fin de tratar temas específicos que les permitan mantenerse informados sobre nuevas políticas, nuevos productos, metas a alcanzar, cambios en condiciones de venta, análisis de la competencia, corrección de deficiencias, planeación de actividades, entre otros.
- El responsable del área de ventas deberá contar con un sistema mecanizado que le permita

mantener actualizada la lista de precios, aún ante las variaciones que eventualmente puedan tener los diversos factores que los afectan, tales como inflación, variaciones en el mercado interno o regional, entorno económico y/o político nacional o regional.

- Para consideraciones relacionadas con mercadeo, ventas, compras y fijación de precios, se reconocerán los siguientes tipos de inventario:
  - ✓ Los productos que generan tráfico.
  - ✓ Los productos que generan montos altos de ventas.
  - ✓ Los productos que generan alta utilidad.
- Siendo los diferentes tipos no excluyentes entre sí su identificación es importante, a efecto de lograr la mejor combinación de ellos, de tal forma que se obtengan los resultados globales deseados.
- Los anticipos de los pedidos serán manejados así:
- El cliente entregará el 50% para garantizar la compra.
- Se emitirá un recibo de ingreso de caja por el valor del 50% de la venta.
- A la copia de la factura se le anexará copia de la orden de compra, para que al procesar la factura, se puedan detallar los productos.
- Cuando se despacha la mercadería, el cliente cancelará el otro 50% por el que se le emitirá recibo de ingreso a caja y en el sistema al momento de grabar la factura o CCF, se le detallará el producto según su orden de pedido.
- Es responsabilidad de los vendedores tener la sala de ventas ordenada, aseada y que siempre permanezcan productos en exhibición.

#### **5.5 Política de Créditos y Cobros.**

- Créditos y cobros deberá ejercer control sobre aquellas facturas por cobrar que fueron suplidas por compras directas, a fin de asegurar su recuperación oportuna.
- Los requisitos a cumplir para todo cliente nuevo que desee entablar una relación de negocios serán:
  - ✓ Llenar una solicitud de crédito, la que será investigada y documentada con la información requerida en dicha solicitud.
  - ✓ Todo crédito autorizado, deberá ser respaldado por un pagaré o letra de cambio firmado por el cliente.
  - ✓ Deberá definírsele un límite de crédito y el criterio de otorgamiento serán las referencias obtenidas en la investigación de la nueva solicitud; si se comprueba que la información proporcionada por el solicitante es falsa será denegada.
- No se debe facturar ni despachar a clientes con problemas de mora, entre otros.
- A toda factura se le deberá indicar la condición de la venta (contado/crédito).
- Los créditos no podrán demorarse más de 30 días sin obtener su recuperación, de lo contrario deberá ejecutarse por la vía judicial.
- Todo cliente que tenga gestión jurídica, no podrá comprar al crédito, sólo se le podrá efectuar despachos por ventas en efectivo.
- Toda entrega de documentos o productos deberá ser registrado en una hoja de control, la que deberá ser firmada por la persona que los recibe, de esta forma se tendrá un control para efectuar la liquidación de los mismos.
- Para la anulación de las facturas deberá autorizarse la orden de ingreso por el Jefe de administración y finanzas, y solo deberá recibirse el producto si la factura tiene menos de tres meses de elaboración, caso contrario el cliente deberá absorber el IVA de la devolución.
- Todo descuento autorizado deberá soportarse con la firma del Gerente General y/o Jefe de Mercadeo y Ventas.

#### **5.6 Política de Facturación.**

- El Jefe Financiero será el responsable de controlar todos los formatos que se utilizan en la Empresa, para documentar las operaciones: Facturas, Recibos de Caja, Órdenes de Compra, entre otros, por esta razón se efectuará mensualmente un corte de documentos para establecer la frontera entre la finalización de un período y al inicio del otro. Este será el punto de partida para determinar los cuadrantes entre los registros contables y los auxiliares.

- Debe crearse expedientes con la documentación que soporta los tirajes efectuados por cada uno de los proveedores, de tal manera que se cuente con un medio de consulta para verificar fácilmente la numeración.
- El Auxiliar de Ventas recibirá los documentos de bodega y deberá chequear que toda la facturación al crédito esté completa, y que la misma esté firmada por el cliente en señal que recibió el producto y a la vez, que adquiere un compromiso de pago por el valor impreso en el documento.
- Toda entrega de formatos preimpresos se hará mediante una hoja de control que contenga el nombre del formato, el número correlativo, la fecha y hora de entrega, la firma y nombre de la persona que entrega y recibe la documentación.
- La persona que custodie los documentos debe hacerlo de forma responsable y en orden, de tal manera que al entregar nuevos bloques de estos documentos, revise que los mismos estén acordes a los correlativos recientemente utilizados.
- Contabilidad tendrá un control de los documentos que son anulados, además medirá las razones por las cuales han sido anulados, emitiendo recomendaciones de corrección para evitar el número de anulaciones.

### **5.7 Política de Inventario.**

- Para facilitar la eficiente administración de las compras, se elaborará un programa de compras, el que debe estar de acuerdo a las proyecciones de venta y las políticas de compras, inventario y financieras de la Empresa.
- Se debe establecer sistemas de control permanentes que permitan decidir las compras en base a inventarios mínimos y máximos, o bien en base a flujos de inventarios.
- Periódicamente se realizarán inventarios, identificando los productos muertos, excesos, lentos y duplicados, y recomendarán, si es procedente, su eliminación o la promoción de su venta; el significado de cada uno de los anteriores términos es el siguiente:
  - ✓ Son muertos aquellos inventarios que no se venden en la plaza en que se pretenden distribuir o son obsoletos, de tal manera que su movimiento es nulo.
  - ✓ Son excesos aquellos inventarios de los que se tienen existencias muy altas, por encima de lo que el mercado pueda demandar, y por lo tanto, refleja una baja rotación.
  - ✓ Son lentos aquellos inventarios que tienen una demanda inconstante o muy pequeña comparada con el volumen de su unidad de compra, por lo que reflejan también una baja rotación.
  - ✓ Son duplicados aquellos inventarios con características y usos idénticos o similares, pero de marcas o proveedores diferentes.
- En todas las compras de inventarios deberá negociarse con los proveedores, los siguientes aspectos:
  - ✓ Precios.
  - ✓ Forma de entrega.
  - ✓ Fletes.
  - ✓ Exclusividad o protección.
  - ✓ Calidad y garantía.
- A los proveedores se les podrá otorgar como garantía un pagaré. No se emitirán, a favor de proveedores, garantías mayores que la mencionada, tales como fianzas bancarias, garantías prendarias ni garantías hipotecarias.
- No se autorizará el pago anticipado de ningún tipo de producto. Para efectuar cualquier pago previamente deberán ser entregados los productos correspondientes y los documentos que amparen la transacción.
- Todas las compras serán pagadas únicamente con cheques de la Empresa a favor del proveedor o carta de crédito, bajo ninguna circunstancia se procederá de manera diferente a la aquí establecida, en especial, se prohíbe emitir cheques a nombre de cualquier empleado de la Empresa o cualquier otra persona natural, para que lo convierta en efectivo y así cancele su compra.
- Para efectuar cualquier tipo de compra se deberá emitir una orden de compra, que deberá obedecer a un formato previamente establecido y autorizado, deberá ser preimpreso y con un número correlativo para su control, deberá incluir el nombre y logotipo de la Empresa, para que sea válido, deberá contener la firma del encargado de compras y el encargado de



- presupuestos, planificación o propietario.
- Con el objeto de apoyar una eficiente administración del inventario, se deberán determinar los mínimos, máximos y unidades de compra, tomando en consideración la velocidad de venta proyectada de cada producto, considerando como mínimo el nivel en la cantidad de inventario que indica cuando debemos iniciar la gestión de compra de un nuevo lote de productos y como máximo es el nivel máximo en la cantidad de inventario que debe tener en un momento determinado.
  - Anualmente se realizarán levantamientos y valorizaciones de la totalidad del inventario físico a efecto de compararlos con los saldos de los registros contables y del sistema mecanizado, mensualmente se harán pruebas selectivas de las existencias.
  - Para el chequeo físico deben considerarse las siguientes observaciones:
    - ✓ Las bodegas deberán ordenarse y limpiarse antes de efectuar el conteo.
    - ✓ Debe identificarse las existencias normales, los productos obsoletos, averiados y de lento movimiento, de tal forma que estos sean ubicados fácilmente.
    - ✓ La identificación de los productos debe ser clara y precisa en cuanto a sus características.
    - ✓ Las actividades de recibo y despacho de mercaderías deben ser suspendidas al momento de efectuar los conteos.
    - ✓ Deben identificarse aquellos ítems que se encuentran en tránsito.

#### **5.8 Política de Bodega y Despacho.**

- La bodega estará a cargo de un bodeguero, cuya responsabilidad principal será administrarla eficientemente para lograr un control eficaz de las existencias, recepción y despacho de inventarios, y la mejor conservación de los mismos. Dada la responsabilidad del puesto, el bodeguero deberá tener, una responsabilidad y una honestidad intachable y, para comprobar esto, periódicamente deberán efectuársele evaluaciones, principalmente enfocados en el área de responsabilidad, valores éticos, morales y honestidad.
- Los productos serán ubicados dentro de las bodegas de acuerdo a su rotación y su dificultad de manejo, de tal forma, que los de mayor rotación y de mayor dificultad de manejo, por su peso por ejemplo, sean colocados en los sitios más próximos a los lugares de carga y despacho.
- Los productos deberán ser almacenados en las bodegas, considerando las medidas de seguridad más convenientes, a efecto de que los productos no sufran deterioro alguno o sean robados. Por otra parte se mantendrán siempre en óptimas condiciones y en los lugares idóneos para su utilización, el equipo y los materiales necesarios para prever, aliviar o eliminar cualquier siniestro que dañe las instalaciones, productos, equipos o cualquier otra propiedad de la Empresa.
- Las bodegas de la Empresa serán zonas de ingreso restringido, no se permitirá el ingreso de empleados no autorizados, clientes o visitantes, a menos que tengan permiso por parte del propietario y el encargado de las bodegas.
- Cuando se brinda el servicio de transporte a domicilio de mercadería a varios clientes en un mismo vehículo, siempre se deberá planificar y efectuar la ruta óptima de entrega de mercadería.
- Al momento de cargar los vehículos de transporte en la bodega de la Empresa, los motoristas deberán recibir la mercadería a transportar, haciéndose responsables, a partir de ese momento, de cualquier faltante o deterioro de la misma.
- El motorista deberá entregar la mercadería al cliente, verificando que las características, cantidades y calidad del producto que se le entrega sea el descrito en la factura o nota de remisión correspondiente, asimismo, requerirá la firma del cliente o su representante en el documento en cuestión, para confirmar que éste lo ha recibido a su entera satisfacción.
- A todos los vehículos de la Empresa se les procurará mantenimiento preventivo, velando por que siempre se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento.
- Todos los vehículos de la Empresa deberán estar asegurados por una Compañía de sólido prestigio.
- Será prohibido transportar personas ajenas a la Empresa durante el recorrido.

### **5.9 Política de Compras Locales.**

- A toda solicitud de compra se cotizará un mínimo de tres proveedores.
- Es deber de compras, tratar de lograr los mejores precios, manteniendo una excelente calidad.
- Toda compra debe ser documentada con una orden de compra.
- La recepción de los productos en bodega debe ser verificada con la orden de compra.
- Todo ingreso a bodega debe ser soportado a través de un comprobante "ingreso a bodega".
- La entrega de quedan se efectuará solamente los días Lunes.
- Debe mantenerse un reporte que indique el seguimiento efectuado a cada una de las compras hasta liquidar su ingreso a la bodega.


### **5.10 Política de Cuentas por Pagar y Pagos.**

- La Empresa procurará cancelar puntualmente todas las obligaciones, por lo que deberá respetarse siempre la política de liquidez y de negociación con los proveedores, principalmente en lo relativo al plazo de pago. Asimismo, se deberá ser exigente con el cobro puntual de la cartera de crédito.
- Será responsabilidad del Área Financiera mantener un adecuado control de las cuentas por pagar, y como parte de dicho control, deberá elaborar reportes periódicos de la antigüedad de saldos.
- Todos los pagos que la Empresa realice a proveedores y acreedores locales, será efectuados únicamente a través de cheques de cuentas bancarias de la Empresa.
- Los cheques serán entregados, de preferencia, periódicamente cuando sea compras al crédito el día viernes de cada semana.

### **5.11 Política Financiera.**

- Todas las decisiones importantes o que involucren riesgo financiero para le Empresa, deberán tener fundamentos basados en Estados, Informes, análisis o Consideraciones Financieras actualizadas y veraces. Asimismo, todas las inversiones nuevas que se realicen deberán estar sustentadas por un Estudio de Factibilidad Técnico-Económico, que incluirá un estudio de mercado razonablemente elaborado.
- El endeudamiento de la Empresa deberá estar siempre dentro de límites razonables que permitan un alto grado de maniobrabilidad; en la medida de lo posible y sin detrimento de los índices mínimos de rentabilidad requeridos para la Empresa, se procurará evitar o minimizar el endeudamiento.
- La liquidez de la Empresa deberá ser mantenida bajo una gran solidez, confiabilidad y capacidad de pago de las deudas, de tal manera que esto conlleve la obtención de una buena credibilidad y una alta capacidad de negociación. Considerando dentro de este una capacidad de inversión en instrumentos financieros que arrojen rendimiento.
- Las Finanzas de la Empresa deberán mantenerse permanentemente ordenadas, veraces y actualizadas, de tal forma que permitan tener siempre un control total de las utilidades generadas; debe evitarse que dichas utilidades queden atrapadas en activos con baja liquidez, a efecto de que se pueda disponer de ellas de la forma más conveniente posible.

ANEXO 5  
Manual de Descripción de puestos.

 <p>BATERIAS AMERICAN LASSER</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	<b>Código:</b> <b>Fecha de Elabo.:</b> <b>Fecha Aprob.:</b> <b>Fecha Rev.:</b> <b>No. de modif.:</b> <b>Pàg. Rev.:</b>
---	--------------------------------	---

## MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	Elaborado por:
Nombre:	Grupo Asesor UES
Cargo:	
Firma:	
Fecha:	

	Revisado por:
Nombre:	
Cargo:	
Firma:	
Fecha:	

	Aprobado por:
Nombre:	Lic. Mario Ernesto Pérez Avilès
Cargo:	Gerente General
Firma:	
Fecha:	Junio 3, de 2008.

### INDICE

- I. Objetivo
- II. Ámbito de Aplicación
- III. Base Legal
- IV. Documentos relacionados
- V. Funciones y Descripción del Puesto
  - Gerente General
  - Jefe Financiero
  - Jefe de Mercadeo y Ventas
  - Jefe de Recursos Humanos
  - Contador
  - Auxiliar Contable
  - Auxiliar de Ventas

## **I. OBJETIVO**

Indicar las funciones específicas a desarrollar por cada uno de los empleados de Baterías American Lasser, así como la ubicación en el organigrama y los requerimientos relativos al su puesto de trabajo.

## **II. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El presente manual debe ser utilizado por el personal de las diferentes áreas administrativas y operativas de Baterías American Lasser, para:

- Conocer el funcionamiento interno, en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Si se desea emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Por tanto es necesario, adoptar las siguientes instrucciones:

- La Jefatura General y las demás Jefaturas son los responsables únicos de divulgar este Manual, asumiendo fiel cumplimiento de sus propias obligaciones, implementar el contenido del mismo y empoderar adecuadamente a los subalternos a fin de evitar duplicidad de funciones y órdenes.
- Cerciorarse de que cada empleado está plenamente identificado con el nuevo momento de la empresa y que comprenda claramente las labores que se le están encomendando.
- El presente Manual debe ser de conocimiento estricto de todos los empleados, de tal manera que estén claros de las implicaciones que su aplicación con lleva.
- Comprender que este Manual deberá cumplir con la condición de flexibilidad que exige el mismo, de tal manera, que sea posible su revisión y modificación eventual de acuerdo a las necesidades de la empresa.

## **III. BASE LEGAL**

- Código de Trabajo.
- ISSS.

## **IV. DOCUMENTOS RELACIONADOS.**

Tesis en proceso.

## **V. FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**

### **V.1. GERENTE GENERAL.**

#### **Identificación del Puesto:**

Unidad Organizativa	Alta Dirección
---------------------	----------------

Puesto Superior inmediato	Junta Directiva
Ubicación	Oficina Central
No. de Plazas	1
Relación Jerárquica	Jefes y contador.

#### **Descripción Genérica:**

Responsable del liderazgo de la empresa, formulación de Políticas institucionales, diseño de estrategias empresariales y a la adopción de planes, programas y proyectos.

#### **Funciones Continuas:**

- Asesorar a los accionistas de la empresa en la conducción de las políticas empresariales.
- Autorizar y promover los reglamentos y demás disposiciones necesarias para el desarrollo de las funciones propias de la empresa.
- Conducir a la empresa, delegando funciones, así como creando los grupos de trabajo necesarios para la marcha de la misma, como áreas de organización funcional del trabajo.

#### **Funciones Periódicas:**

- Administrar las estrategias empresariales y promover el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- En su condición de representante legal de la empresa, suscribir los contratos comerciales, y demás actos necesarios para el desarrollo de la empresa.
- Velar por la consecución y una adecuada inversión de los recursos propios que garanticen una suficiente y segura prestación de los servicios.

#### **Funciones Eventuales:**

- Desarrollar las alianzas estratégicas con otras empresas a fin de cumplir con los niveles de producción establecidos.
- Garantizar la ejecución y desarrollo de las diferentes funciones de la empresa, directamente o a través de las unidades correspondientes.

#### **Responsabilidad sobre:**

Titulo del Puesto	Función Básica
Jefe Financiero	Gestionar la obtención de recursos financieros en forma ágil, oportuna y eficiente.
Jefe de Mercadeo y Ventas.	Cumplir con los objetivos de venta.
Jefe de Recursos Humanos.	

#### **Contexto del Puesto de Trabajo**

#### **Resultados Principales.**

Liderazgo en el desarrollo de políticas empresariales optimizando el uso de los recursos de la empresa.

#### **Marco de Referencia para la Actuación.**

Conocimiento del producto y sus características principales, Normas de Controles ambientales.

#### **Requisitos mínimos para el puesto.**

- Educación: Graduado en Administración de Empresas o carrera a fin.
- Experiencia: Áreas afines durante un mínimo de dos años.
- Bilingüe
- Características de líder natural.

#### **Requisitos especiales**

##### Habilidades y destrezas:

- Capacidad de negociación
- Fluidez verbal para coordinación de funciones.

- Amplia percepción por resolución de problemas.
- Dirección de Personal.
- Manejo de paquetes utilitarios (Excell, Word, Power Point).
- Manejo de equipo básico de oficina (fax, scanner, entre otros)
- Amplio criterio para toma de decisiones
- Comprensión de la diversidad de los consumidores locales para generar estrategias de penetración en el mercado.

## V.2. JEFE FINANCIERO.

### Identificación del Puesto:

Unidad Organizativa	Jefatura Financiero
Puesto Superior inmediato	Gerente General
Ubicación	Oficina Central
No. de Plazas	1
Relación Jerárquica	-

### Descripción Genérica:

Garantizar los recursos financieros mediante una política de administración dirigida a la optimización de recursos que con llevan a mantener una adecuada solvencia, liquidez y disponibilidad de recursos.

Brindar una proyección de la situación financiera de la Empresa, a corto, mediano y largo plazo para orientar la toma de decisiones.

### Funciones Continuas:

- Administración del proceso de colocación de los recursos financieros de la Empresa, a fin de lograr su maximización y evitar la existencia de recursos ociosos.
- Administración de planilla del personal de la organización.

### Funciones Periódicas:

- Seguimiento a la evolución de los costos y gastos de las diferentes áreas de la Empresa a fin de mejorar la rentabilidad.
- Realizar la gestión de compra y venta con proveedores y/o compradores de batería usada.
- Control y administración de inventario de mercadería.

### Funciones Eventuales:

- Administración del proceso de adquisición y desembolsos de préstamos, garantizando la disponibilidad de fondos para los negocios de la organización y el cumplimiento oportuno de las obligaciones adquiridas.
- Seguimiento económico-financiero de clientes importantes.

### Contexto del Puesto de Trabajo

#### Resultados Principales.

Gestionar la obtención de recursos financieros en forma ágil, oportuna y eficiente. Así como asegurar el funcionamiento de las actividades de la empresa, mediante la planificación, gestión, ejecución y control de los recursos financieros.

#### Marco de Referencia para la Actuación.

Cumplimiento de obligaciones financieras relacionadas con el marco legal vigente, basados en normas de contabilidad generalmente aceptadas, Normas de Controles ambientales.

#### Requisitos mínimos para el puesto.

- Educación: Graduado en Ciencias Económicas o carrera a fin.
- Experiencia: Áreas afines durante un mínimo de dos años.

**Conocimientos del Puesto.**

- Conocimiento en aplicación de leyes de administración financiera.
- Manejo de Leyes tributarias.
- Elaboración de Informes financieros y de ejecución presupuestaria.
- Presentación de Estados Financieros.
- Conocimiento amplio de contabilidad financiera.

**Requisitos especiales**Habilidades y destrezas:

- Fluidez verbal para coordinación de funciones.
- Cálculo matemáticos financieros y aritméticos.
- Amplia percepción por resolución de problemas.
- Dirección de Personal.
- Manejo de paquetes utilitarios (Excell, Word, Power Point).
- Manejo de equipo de oficina.
- Bilingüe.

**V.3. JEFE DE MERCADEO Y VENTAS.****Identificación del Puesto:**

Unidad Organizativa	Jefatura de Mercadeo y Ventas
Puesto Superior inmediato	Gerente General
Ubicación	Oficina Central
No. de Plazas	1
Relación Jerárquica	Auxiliar de venta, Técnico de Venta y Vigilante.

**Descripción Genérica:**

Es el área responsable de la imagen, venta y distribución del producto, fijando metas de venta, apertura de nuevos mercados, publicidad, promoción de ventas y las relaciones públicas.

Se encarga del diseño de herramientas de colocación de productos en sala de ventas, diseño de una política de incentivos sobre cumplimiento de metas.

**Funciones Continuas:**

- Supervisar directamente la labor de ventas y de los vendedores, estableciendo las metas propuestas a alcanzar y llevar un registro del rendimiento mensual de las ventas efectuadas.
- Administrar las cuentas por cobrar y llevar un control de recuperación de mora.
- Control de facturación de sala de ventas.

**Funciones Periódicas:**

- Elaborar planes de ventas anuales que contengan las proyecciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Mantener indicadores del comportamiento de la competencia, para lo cual deberá realizar procesos de investigación sobre precios, calidad del producto, ofertas.
- Establecer los canales de distribución más adecuados para los productos que elabora la empresa.
- Establecer las estrategias más adecuadas para la comercialización de los productos en los diversos mercados que la empresa está en capacidad de atender.
- Diseñar planes de mercadeo y publicidad para impulsar el crecimiento de la empresa, luego someterlos a la Jefatura general.

**Funciones Eventuales:**

- Fijar objetivos de comercialización claros y viables a alcanzar en el corto plazo.
- Elaborar el presupuesto de ventas anuales.
- Plantear propuestas de solución a través del análisis de las necesidades de los clientes.



- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

**Responsabilidad sobre:**

Titulo del Puesto	Función Básica
Auxiliar de Ventas	Colocar el producto, atender la venta directa, revisión de baterías y mantenimiento, facturación de venta diaria.
Técnico de Ventas	
Vigilante	

**Contexto del Puesto de Trabajo**

**Resultados Principales.**

Alcanzar los niveles de ventas establecidos.

**Requisitos mínimos para el puesto.**

- Educación: Graduado en Mercadeo, Administración de Empresas o carrera a fin.
- Experiencia: Áreas afines durante un mínimo de dos años.

**Conocimientos del Puesto.**

- Conocimientos en mercadeo, promoción y publicidad.
- Técnico especialista en ventas de baterías.
- Atención y manejo de clientes.

**Requisitos especiales**

Habilidades y destrezas:

- Fluidez verbal para coordinación de funciones.
- Cálculo matemáticos financieros y aritméticos.
- Amplia percepción por resolución de problemas.
- Dirección de Personal.
- Manejo de paquetes utilitarios (Excell, Word, Power Point).
- Manejo de equipo de oficina.
- Capacidad de negociación.
- Bilingüe.

**V.4. Jefe de Recursos Humanos**

**Identificación del Puesto:**

Unidad Organizativa	Jefatura de Recursos Humanos
Puesto Superior inmediato	Gerente General
Ubicación	Oficina Central
No. de Plazas	1
Relación Jerárquica	-

**Descripción Genérica:**

Coordinar, ejecutar, controlar y evaluar las acciones de personal de la organización, con base a la normativa legal vigente, y a las normas de control interno y demás disposiciones emanadas de la Jefatura en el área de Recursos Humanos, que garantice la adecuada y oportuna gestión, dotación y desarrollo de los Recursos Humanos.

**Funciones Continuas:**

- Supervisar y Monitorear la fase de contratación (contratos y acuerdos).
- Elaborar y mantener actualizado expediente laboral de cada empleado de la organización. (cuadro de asignación de personal, asistencia de personal, ficha de datos, record laboral).
- Cumplir con normas de seguridad social, higiene y seguridad industrial.
- Registro y control de venta de batería nueva, control de compra de chatarra.

- Control caja chica (registro).
- Organizar, planificar y convocar a reunión semanal con Jefes de las demás áreas.

**Funciones Periódicas:**

- Conducir el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Coordinar el proceso de selección de personal.
- Atender los reclamos laborales del personal.
- Planificar y organizar reuniones con Jefes.
- Aplicar normas de carácter legal en los procesos y acciones de personal.

**Funciones Eventuales:**

- Controlar el proceso de inducción al nuevo personal contrato y aquel que ha cambiando de funciones.

**Responsabilidad sobre:**

Titulo del Puesto	Función Básica
Auxiliar de Recursos Humanos	Colaborar en las acciones de personal comprendidas en los procesos de Recursos Humanos para el funcionamiento de la organización.

**Contexto del Puesto de Trabajo**

**Resultados Principales.**

Crear y mantener un ambiente favorable para el empleado que garantice la seguridad y satisfacción del recurso humano, por medio de la realización de trabajo individual para el logro de los objetivos trazados.

**Marco de Referencia para la Actuación.**

Código de Trabajo

Políticas de Recursos Humanos.

Ley de pensiones para Invalidez y Sobrevivencia.

**Requisitos mínimos para el puesto.**

- Educación: Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o carrera a fin.
- Experiencia: Áreas afines durante un mínimo de dos años.

**Conocimientos del Puesto.**

- Leyes de la gestión de recursos humanos
- Conducción grupos de trabajo
- Evaluaciones del desempeño
- Selección de personal
- Conocimientos de office (Word, Excel y Power Point)

**Requisitos especiales**

Habilidades y destrezas:

- Habilidad para comunicaciones
- Habilidad para negociar y resolver casos y demandas laborales.
- Amplia percepción por resolución de problemas.
- Dirección de Personal.
- Psicología Empresarial
- Manejo de equipo de oficina.
- Bilingüe

**V.5. CONTADOR**

**Identificación del Puesto:**

Unidad Organizativa	Contador
Puesto Superior inmediato	Gerente General
Ubicación	Oficina Central
No. de Plazas	1
Relación Jerárquica	Auxiliar Contable

**Descripción Genérica:**

Administrar, coordinar, controlar las actividades de contabilidad y registrar todas las operaciones financieras de Baterías American Lasser, S.A. que conllevan al cumplimiento de la normativa legal y contable, para proporcionar los Estados Financieros confiables como una herramienta para la toma de decisiones.

**Funciones Continuas:**

- Revisión de correlativo de sistema de facturación.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- Resguardar la información que se ha registrado cronológicamente en un lugar seguro.
- Verificar controles contables financieros.

**Funciones Periódicas:**

- Elaboración de Estados Financieros.
- Elaboración de informes contables.
- Elaboración de declaración de IVA, pago a cuenta y presentarlos al banco.
- Archivar facturación de crédito fiscal y consumidor final para después pasarlo a libro IVA.
- Realizar el cierre anual del ejercicio.
- Elaborar conciliaciones bancarias.

**Funciones eventuales:**

- Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- Diseñar, revisar y actualizar el Catálogo de Cuentas Contables y el Manual de Aplicación, así como, informar sobre las modificaciones hechas a los mismos.
- Diseñar y proponer a la Jefatura financiera, las herramientas de control contable que sean necesarias de acuerdo a las exigencias.
- Asistir a reuniones y capacitaciones de la institución cuando sea convocado.

**Responsabilidad sobre:**

Titulo del Puesto	Función Básica
Auxiliar contable	Recibir, revisar toda la documentación de gastos de las dependencias, realizar registros contables, elaboración de conciliaciones bancarias.

**Contexto del Puesto de Trabajo****Resultados Principales.**

Controlar las transacciones de la empresa, por medio de información contable oportuna y veraz, apegada a principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, para la elaboración de los Estados Financieros confiables como insumo para la toma de decisiones.

**Marco de Referencia para la Actuación.**

Cumplimiento de obligaciones financieras relacionadas con el marco legal vigente, basados en normas de contabilidad generalmente aceptadas, Leyes ambientales, Leyes Tributarias.

**Requisitos mínimos para el puesto.**

- Educación: Graduado en Contaduría, Administración de Empresas.

- Experiencia: Áreas afines durante un mínimo de dos años.

**Conocimientos del Puesto.**

- Manejo de Leyes tributarias.
- Conocimiento de Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría.
- Conocimiento amplio de contabilidad financiera.

**Requisitos especiales**

Habilidades y destrezas:

- Cálculo matemáticos financieros y aritméticos.
- Amplia percepción por resolución de problemas.
- Manejo de paquetes utilitarios (Excell, Word, Power Point).
- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de Contómetro.

**5.12 AUXILIAR DE VENTAS.**

**Identificación del Puesto:**

Unidad Organizativa	Auxiliar de Ventas
Puesto Superior inmediato	Jefatura de Mercadeo y Ventas
Ubicación	Oficina Central
No. de Plazas	1
Relación Jerárquica	-

**Descripción Genérica:**

Es la responsable del proceso de venta de productos en la sala de ventas.

**Funciones Continuas:**

- Facturar y hacer corte de venta.
- Llenar formato de venta al detalle.
- Atención y servicio al cliente.
- Control de facturación de sala de ventas.
- Armar rutas de envío
- Llenar cuadro y reporte de Cuenta por cobrar y abono
- Llevar agenda de cheques por cobrar
- Preparar acido para actuación de batería (cada 15 días).
- Recibir compra de chatarra.
- Recibir compra de batería nueva.
- Atención de llamadas de clientes.

**Funciones Periódicas:**

- Realizar Telemercadeo.
- Clasificar y ordenar baterías por tipos
- Realizar inventario físico.

**Contexto del Puesto de Trabajo**

**Resultados Principales.**

Atención y servicio al cliente.

**Requisitos mínimos para el puesto.**

- Educación: Bachiller comercial, técnico en Mercadotecnia.
- Experiencia: Áreas afines durante un mínimo de un año.

**Conocimientos del Puesto.**

- Conocimientos en mercadeo, promoción y publicidad.
- Atención y manejo de clientes.

**Requisitos especiales**Habilidades y destrezas:

- Fluidez verbal
- Manejo de paquetes utilitarios (Excell, Word, Power Point).

**V.6. TÉCNICO DE VENTA.****Identificación del Puesto:**

Unidad Organizativa	Técnico de Ventas
Puesto Superior inmediato	Jefatura de Mercadeo y Ventas
Ubicación	Oficina Central
No. de Plazas	1
Relación Jerárquica	-

**Descripción Genérica:**

Es el responsable del proceso de venta de productos en la sala de ventas, así como la colocación.

**Funciones Continuas:**

- Facturar y hacer corte de venta.
- Llenar formato de venta al detalle.
- Atención y servicio al cliente.
- Control de facturación de sala de ventas.
- Armar rutas de envío
- Llenar cuadro y reporte de Cuenta por cobrar y abono
- Llevar agenda de cheques por cobrar
- Preparar acido para actuación de batería (cada 15 días).
- Recibir compra de chatarra.
- Recibir compra de batería nueva.
- Atención de llamadas de clientes.

**Funciones Periódicas:**

- Realizar Telemercadeo.
- Clasificar y ordenar baterías por tipos
- Realizar inventario físico.

**Contexto del Puesto de Trabajo****Resultados Principales.**

Atención y servicio al cliente.

**Requisitos mínimos para el puesto.**

- Educación: Bachiller comercial, técnico en .....
- Experiencia: Áreas afines durante un mínimo de un año.

**Conocimientos del Puesto.**

- Atención y manejo de clientes.

**Requisitos especiales**Habilidades y destrezas:

- Fluidez verbal

## V.7. ORDENANZA.

### Identificación del Puesto:

Unidad Organizativa	Ordenanza
Puesto Superior inmediato	Jefatura de Mercadeo y Ventas
Ubicación	Oficina Central
No. de Plazas	1
Relación Jerárquica	Jefatura de Mercadeo y Ventas

### Descripción Genérica:

Responsable de mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo, de todos los empleados y de la sala de ventas.

### Funciones Continuas:

- Mantener limpias las oficinas.
- Lavar trapeadores y toallas de los baños, utensilios y mobiliarios de cocina.
- Sacar la basura los días que corresponda.
- Colocar papel en los inodoros y jabón en los lavamanos.
- Preparar café, té o agua para trabajadores y/o visitantes.
- Arreglar oficina de Jefatura de venta.
- Mantener aseado los baños.
- Preparar café, té o agua para trabajadores y/o visitantes.

### Funciones Periódicas:

- Solicitar compras de artículos y herramientas de limpieza.
- Cambiar botella de agua.
- Atender las reuniones de personal y visitantes.
- Limpiar ventanas, cuadros, quitar telarañas, escritorios.

### Resultados Principales.

Atención para los clientes, empleados de la empresa.

### Requisitos mínimos para el puesto.

- Educación: 9º. Grado mínimo.
- Experiencia: ninguna.

### Requisitos especiales

#### Habilidades y destrezas:

- Responsabilidad
- Estabilidad emocional
- Facilidad de relacionarse con otros
- Iniciativa
- Sensibilidad social
- Discreción y confidencialidad en el manejo de información.

## V.8. SEGURIDAD.

### Identificación del Puesto:

Unidad Organizativa	Seguridad
Puesto Superior inmediato	Jefatura de Mercadeo y Ventas
Ubicación	Oficina Central
No. de Plazas	1
Relación Jerárquica	Jefatura de Mercadeo y Ventas

**Descripción Genérica:**

Responsable de cuidar todos los bienes muebles e inmueble de la institución, y llevar estricto control sobre el ingreso de personas a las instalaciones.

**Funciones Continuas:**

- Vigilar el orden de las personas dentro de la institución.
- Restringir el acceso de personas no autorizadas, en estado de embriaguez o bajo el efecto de cualquier otra droga.
- Restringir el ingreso de armas a la institución.
- Mantener en deposito las armas de fuego y blancas de los visitantes, mientras se encuentran dentro de la institución.
- Revisar el local, apagar luces y aires acondicionados que se ocupan antes de iniciar la jornada nocturna.
- Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la institución.

**Funciones Periódicas:**

- Realizar limpieza afuera del local y regar.

**Funciones Eventuales**

- Llamar en casos de emergencia a instituciones de seguridad.
- Realizar otras actividades en el cargo que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

**Requisitos mínimos para el puesto.**

- Educación: 9º. Grado de educación básica.
- Experiencia: Estar de baja militar.

**Requisitos especiales**Habilidades y destrezas:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Estabilidad emocional
- Facilidad de relacionarse con otros
- Iniciativa
- Sensibilidad social

**V.9. VIGILANTE.****Identificación del Puesto:**

Unidad Organizativa	Vigilante
Puesto Superior inmediato	Jefatura de Mercadeo y Ventas
Ubicación	Oficina Central
No. de Plazas	1
Relación Jerárquica	-

**Descripción Genérica:**

Responsable de cuidar todos los bienes muebles e inmueble de la institución

**Funciones Continuas:**

- Vigilar el orden dentro de la institución.
- Restringir el acceso de personas en horas no autorizadas
- Restringir el ingreso de armas a la institución.
- Mantener en deposito las armas de fuego y blancas de los visitantes, mientras se encuentran dentro de la institución.

- Revisar el local, apagar luces y aires acondicionados que se ocupan antes de iniciar la jornada nocturna.
- Cumplir con las políticas, normas y reglamentos de la institución.

**Funciones Periódicas:**

- Realizar limpieza afuera del local y regar.

**Funciones Eventuales**

- Llamar en casos de emergencia a instituciones de seguridad.
- Realizar otras actividades en el cargo que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

**Requisitos mínimos para el puesto.**

- Educación: 9º. Grado de educación básica.
- Experiencia: Estar de baja militar.


**Requisitos especiales**

Habilidades y destrezas:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Estabilidad emocional
- Facilidad de relacionarse con otros
- Iniciativa



**ANEXO 6**  
**Manual de Capacitaciones.**

 <p>BATERIAS AMERICAN LASER</p>	<p>MANUAL ADMINISTRATIVO</p>	<p>Còdigo: Fecha de Elabo.: Fecha Aprob.: Fecha Rev.: No. de modif...: Pàg. Rev.:</p>
--	----------------------------------	---

## Manual de Capacitación

Elaborado por:	
Nombre:	Grupo Asesor UES
Cargo:	
Firma:	
Fecha:	

Revisado por:	
Nombre:	
Cargo:	
Firma:	
Fecha:	

Aprobado por:	
Nombre:	
Cargo:	
Firma:	
Fecha:	

## INDICE

- VI. Introducción
- VII. Justificación
- VIII. Alcance
- IX. Fines del Plan de Capacitación
- X. Objetivos del Plan de Capacitación
  - 5.1 Objetivos General
  - 5.2 Objetivos Específicos
- VI. Estrategias
- VII. Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación
  - 7.1 Tipos de Capacitación
  - 7.2 Modalidades de Capacitación
  - 7.3 Niveles de Capacitación
- VIII. Acciones a Desarrollar
- IX. Recursos
  - 9.1 Humanos
  - 9.2 Materiales
- X. Financiamiento
- XI. Presupuesto

## I. INTRODUCCIÓN

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos constituye un instrumento que establece las necesidades y las prioridades de capacitación necesarias para el personal de los colaboradores de Baterías American Lasser, S.A. de C.V.

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual desarrolla las habilidades y destrezas de los trabajadores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

En ambos casos, se debe tener en cuenta que la capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los empleados, por lo tanto, el tipo de capacitación, debe estar en relación directa con el puesto que desempeña. Los conocimientos adquiridos, deben estar orientados hacia la superación de las fallas o carencias observadas durante el proceso de evaluación.

Dicha capacitación permitirá que los trabajadores brinden el mejor de sus aportes en el puesto de trabajo asignado por ser un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: Elevar el rendimiento, la motivación y el ingenio del empleado.

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático, debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable que busca lograr, con eficiencia y rentabilidad, los objetivos empresariales: Elevar el rendimiento, la motivación y el ingenio del empleado, lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual, y por ende, del desarrollo sólido de la empresa.

Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de ésta el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral.

El Plan de Capacitación involucra a todos los empleados que conforman Baterías American Lasser, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad.

El presente Plan de Capacitación cumplirá con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2008-2012.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

Ante las distintas circunstancias que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrentamos permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo; los clientes cada vez requieren mejores productos y mejores servicios, y las empresas, se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

Pero se requiere creer en la capacitación como el medio que tenemos para lograr mejores productos, mejores servicios y mejores resultados de un negocio, y no verla como algo simplemente necesario, sino totalmente conveniente, ya que no se debe descuidar el recurso más importante que compone toda institución: el personal involucrado en todas las actividades laborales

Promover, el conocimiento es –indudablemente- uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización, y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de Recursos Humanos.

Una empresa logra el éxito a través de un personal motivado y trabajando en equipo, que además de ser dos fuerzas internas de gran importancia, permiten que la Empresa alcance elevados niveles de sostenibilidad, aunado a esto es importante el ambiente laboral en que se desenvuelven y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Es de destacar que el patrimonio mayor que la empresa posee es el grado de capacitación de su personal, en relación a esto, una empresa será tanto más eficiente, cuando más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados. Por otra parte, el empleado formado se siente más seguro de sí mismo porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele.

Finalmente estamos seguros que las actividades de capacitación que se programen, cumplirán los objetivos propuestos y esto permitirá impulsar el desarrollo y la excelencia empresarial.

### **III. ALCANCE**

El presente Plan de Capacitación es de aplicación para todo el personal que labora en Baterías American Lasser, S.A de C.V.

### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

La capacitación como proceso continuo y planificado busca la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y competencias para mejorar:

- ✓ El desempeño individual, -en actividades propias del trabajo-,
- ✓ El desempeño grupal e institucional en el corto y mediano plazo.
- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los empleados, para incrementar la productividad y sostenibilidad de la Organización.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima organizacional
- ✓ Satisfacer fácilmente los requerimientos futuros de la Organización, en materia de personal.
- ✓ Mejorar la interacción entre los empleados, que conlleve a elevar el interés por la calidad en el servicio.

### **V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **5. 1 Objetivo General:**

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, brindándole oportunidades de desarrollo y mejorando sus actitudes que contribuyan a crear un clima de trabajo satisfactorio.

#### **a. Objetivos Específicos:**

- ✓ Proporcionar orientación e información concerniente a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en las distintas áreas de trabajo.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Organización.
- ✓ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

## **VI. ESTRATÈGIAS**

Las Estrategias a emplear son:

- ✓ Realización de talleres.
- ✓ Metodología de exposición-seminario.

## **VII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÒN**

### **7.1 TIPOS DE CAPACITACIÒN**

#### **➤ *Capacitación Inductiva.***

Se orienta a facilitar la integración del nuevo empleado, tanto en su ambiente de trabajo como a nivel personal.

Generalmente se desarrolla como parte del Proceso de Selección de Personal, aunque también puede realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para aspirantes y se selecciona a quienes muestran un mayor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

#### **➤ *Capacitación Preventiva.***

Prepara al personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

#### **➤ *Capacitación Correctiva.***

Está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. Su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuales son factibles de solución a través de acciones de capacitación. ,

### **7.2 MODALIDADES DE CAPACITACIÒN.**

Los tipos de capacitación citadas, pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- ✓ Formación.

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento de cada uno de los empleados.

- ✓ Actualización.

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias, derivados de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.

- ✓ Especialización.

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias; o al desarrollo de actividades respecto a un área determinada de actividad.

✓ Perfeccionamiento.

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

✓ Complementación.

Su propósito es reforzar la formación de un empleado que maneja sólo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto, y requiere alcanzar el nivel que éste exige.

### 7.3 NIVELÑES DE CAPACITACIÓN.

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

✓ Nivel Básico.

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la empresa, proporcionando información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño de su trabajo.

✓ Nivel Intermedio.

Se orienta al personal que requiere ampliar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella, mejorando su desempeño.

### VIII. ACCIONES A DESARROLLAR.

Las acciones para el desarrollo del Plan de Capacitación están respaldadas, por los diferentes temas sugeridos por los Jefes de cada área, que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, considerando para ello los siguientes:

#### TEMAS DE CAPACITACIÓN

##### IMAGEN INSTITUCIONAL.

- ✓ Relaciones Humanas.
- ✓ Relaciones Públicas.
- ✓ Atención al Cliente.
- ✓ Equipo de Trabajo.
- ✓ Sensibilidad laboral.
- ✓ Mejoramiento del Clima Laboral.

##### CONTABILIDAD.

- ✓ Auditorias y Normas de Control.
- ✓ Control patrimonial.
- ✓ Actualización de Leyes Tributarias.
- ✓ Actualización de Técnicas Contables.

## IX. RECURSOS.

### 9.1. Humanos.

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia: Licenciados en Administración, Contadores, entre otros.

### 9.2. Materiales.

✓ *Infraestructura Física:* Las capacitaciones se desarrollaran en las Instalaciones de Baterías American Lasser.

✓ *Mobiliario, equipo y otros:* son las herramientas de apoyo que se utilizarán para las actividades de capacitación: mesas de trabajo, pizarra, plumones, retroproyector, datashow, entre otros.

✓ *Material técnico-educativo:* encuestas de evaluación, material de apoyo, Diplomas de Participación entre otros.

## X. FINANCIAMIENTO.

El monto de la inversión para este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios.

## XI. PRESUPUESTO.

Considerando que el costo por hora que se cobra en concepto de honorarios de consultoría en el mercado es de \$100.00 - varía en relación al tema o a la capacitación- y con un máximo de participantes de 20 personas por grupo se obtiene el presupuesto siguiente:



ANEXO 7  
CARTA DE IDENTIDAD DE BATERÍAS  
AMERICAN LASER

## **CARTA DE IDENTIDAD DE BATERÍAS AMERICAN LASSER.**

En el año 2005 nace Baterías American Lasser fundada por personas con mas de 20 años de experiencia en el mercado de baterías para automóviles en El Salvador.

Su amplia experiencia los ha llevado a ser la opción de mayor calidad y bajo precio para los clientes.

### **Visión.**

Ser la empresa líder en El Salvador en la comercialización de baterías para vehículos a precios accesibles, donde nuestros clientes siempre encuentren seguridad y confianza en los productos de alta calidad que le servimos y en nuestro servicio técnico de instalación y diagnostico.

### **Misión.**

Lograr en 3 años presencia de nuestra marca en todo el territorio Salvadoreño, ofreciendo productos de alta calidad y precios accesibles, con el sólido respaldo de nuestra garantía y el excelente servicio de instalación y mantenimiento de nuestro personal calificado.

### **Sus valores empresariales son:**

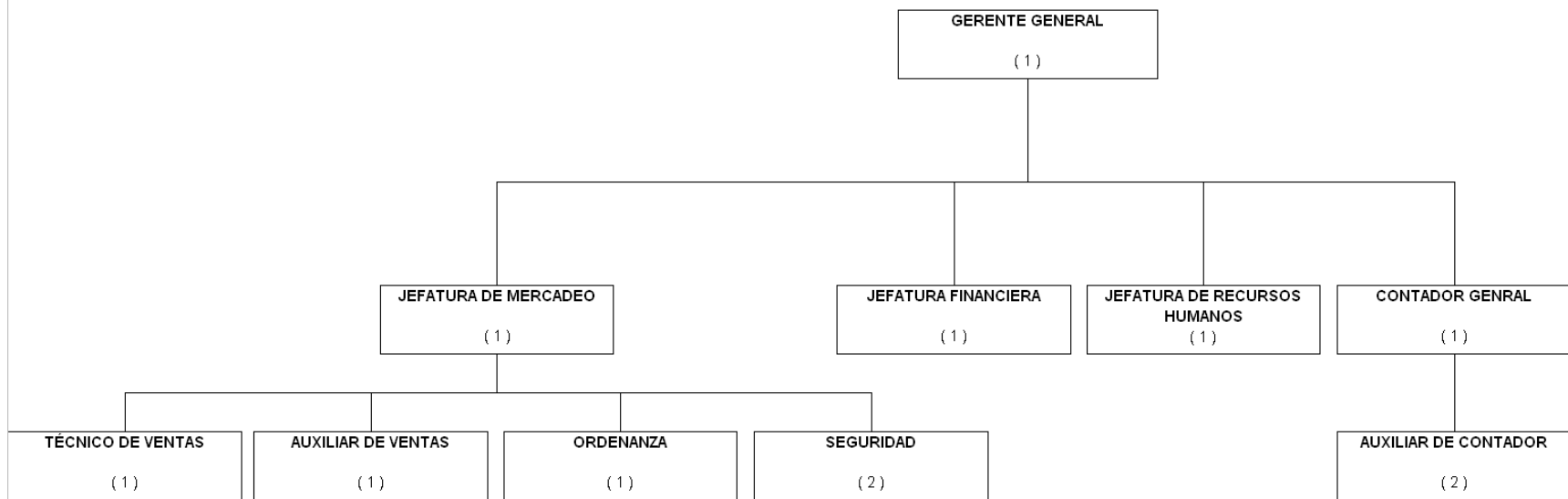
- Servicio
- Honestidad
- Responsabilidad
- Honradez
- Respeto
- Sinceridad
- Calidad

Baterías American Lasser le ofrece:

- ✓ Precios Accesibles
- ✓ Variedad de Productos.
- ✓ Amabilidad, Prontitud y Rapidez en el Servicio.
- ✓ Personal Calificado y Servicio de Mantenimiento.
- ✓ Garantía de Calidad y Durabilidad de Nuestros Productos.
- ✓ Nuestros Procesos Cumplen con Normas Ambientales.
- ✓ Plena Satisfacción de sus Necesidades
- ✓ Existencia de ofertas.

ANEXO 8  
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA  
BATERIAS AMERICAN LASSER.

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE BATERIAS AMERICAN LASSER**



TOTAL DE PERSONAL

12