

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS
RELACIONADOS CON EVENTOS SOCIALES”**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR

BYRON HUMBERTO MANCILLA ROSAL

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DE 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV	Bc. Efrén Arturo Rosales Álvarez
VOCAL V	Pc. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

JURADO QUE PRACTICO EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática - Estadística	Lic. Carlos Humberto Cífuente
Administración – Finanzas	Licda. Fulvia Liseth Ruiz Palacios
Mercadotecnia – Admón. de Op.	Licda. Maria del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Secretario:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 2 de noviembre de 2006

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

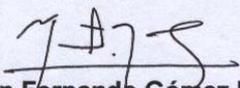
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha doce de enero de dos mil cinco, procedí a asesorar al estudiante **Byron Humberto Mancilla Rosal**, en la elaboración de su tesis titulada "**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS RELACIONADOS CON EVENTOS SOCIALES**".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Lic. Juan Fernando Gómez Rivera
Colegiado No. 9,597

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

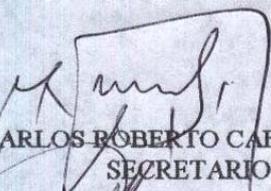
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE MAYO DE DOS MIL SIETE.**

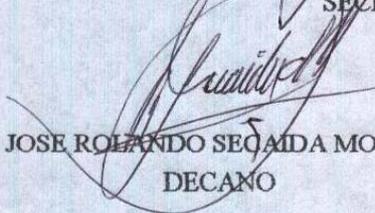
Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4 del Acta 8-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 3 de mayo de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 003-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de febrero de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS RELACIONADOS CON EVENTOS SOCIALES", que para su graduación profesional presentó el estudiante **BYRON HUMBERTO MANCILLA ROSAL**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SEQUEIRA MORALES
DECANO



Smp.

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
Introducción.....	i

CÁPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Definiciones	
1.1.1 Empresa.....	2
1.1.2 Servicios.....	2
1.1.3 Empresas de servicios.....	2
1.1.4 Evento social.....	3
1.1.4.1 Tipos de eventos.....	3
1.1.5 Empresa de servicios relacionados con eventos sociales.....	3
1.1.6 Importancia de la empresa de servicio para evento social.....	4
1.1.6.1 Características.....	4
1.1.7 Problemas más comunes en la empresa de servicios relacionada con eventos sociales.....	5
1.2 Administración.....	6
1.3 Planeación.....	6
1.3.1 Definición.....	6
1.3.2 Ventajas, desventajas y limitaciones.....	6
1.3.3 Objetivos de la planeación estratégica.....	10
1.4 Elementos de la planeación estratégica.....	12
a) Definir la misión.....	12
b) Visión.....	14
c) Análisis FODA.....	14
d) Objetivos y metas.....	15
e) Estrategias.....	15
f) Programas.....	16
g) Retroalimentación y control.....	17

CÁPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS RELACIONADO CON EVENTOS SOCIALES

2.1 Metodología de investigación.....	18
2.2 Reseña histórica.....	18
2.3 Situación actual.....	20
2.4 Diagnóstico administrativo.....	20

2.4.1	planeación.....	22
2.4.2	Misión, Visión y objetivos actuales.....	24
2.4.3	Estrategias.....	27
2.4.4	Control.....	29
2.4.5	Tamaño del mercado.....	30
2.4.6	Participación relativa.....	32
2.4.7	Competencia.....	33
2.4.8	Análisis del negocio actual.....	33
2.4.9	Análisis FODA.....	34
	A) Fortalezas.....	34
	B) Debilidades.....	34
	C) Oportunidades.....	34
	D) Amenazas.....	34

CÁPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS RELACIONADOS CON EVENTOS SOCIALES

(PROPUESTA)

3.1	Presentación.....	39
3.2	Misión.....	40
3.3	Visión.....	40
3.4	Objetivo.....	41
	3.4.1 Metas.....	41
	a) Capacitación.....	41
	b) Optimización de recursos.....	41
	c) Mejoramiento del servicio.....	41
3.5	Diseño de estrategias.....	41
	3.5.1 Estrategias.....	42
	A) Capacitación.....	42
	B) Optimización de recursos.....	42
	C) Mejoramiento de servicio.....	43
	D) Ventas.....	43
	3.5.2 Formulación de programas.....	44
	3.5.3 Implementación de programas.....	52
	3.5.4 Establecimiento de control.....	54
	3.5.5 Etapas de control.....	56
3.6	Repetición del ciclo de planeación estratégica.....	56
3.7	Presupuesto.....	57
	Conclusiones.....	60
	Recomendaciones.....	61
	Bibliografía.....	63
	Anexos.....	65

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁG.
1 Empresa de servicios relacionada con eventos sociales	
Según su tamaño.....	4
2 Elementos de la planeación estratégica.....	12
3 Fortalezas, Debilidades.....	35
4 Oportunidades, Amenazas.....	36
5 Matriz FODA (diagnóstico).....	37
6 Programa de capacitación.....	45
7 Programa promocional.....	46
8 Programa de búsqueda de clientes potenciales.....	48
9 Programa de organización.....	49
10 Resumen de programas.....	50
11 Plan de acción.....	51
12 Presupuesto para la implementación de programas.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	PÁG.
1 Organigrama Nominal.....	21
2 ¿Realiza planes por escrito?.....	22
3 ¿Comunica los planes a sus empleados?.....	23
4 ¿Utiliza los elementos de la planeación estratégica?.....	24
5 ¿Conoce, cuál es la misión de la empresa?.....	25
6 ¿Conoce, cuales son los objetivos de la empresa?.....	26
7 ¿Cuál, es la forma de tomar decisiones?.....	27
8 ¿Realiza programas, que sirvan de apoyo para las actividades?.....	28
9 ¿Utiliza algún método de control?.....	29
10 ¿Porcentaje de empresas relacionadas con eventos sociales según su tamaño?.....	31
11 ¿Porcentaje de empresas según ubicación geográfica?.....	32
12 ¿Proceso de planeación estratégica?.....	42

INTRODUCCIÓN

La labor de servicio en Guatemala desempeña una parte fundamental en las actividades económicas en la actualidad, es necesario por tal razón ser competitivo y buscar día a día las estrategias necesarias que permitan estar a la vanguardia ante los cambios que continuamente se presentan en el mercado.

La empresa de servicio relacionada con eventos sociales por su razón de ser requiere de instrumentos administrativos que le guíe en su actuar, dejando por un lado la improvisación y el empirismo, ya que por falta de una visión hacia el futuro fracasan en el camino. Por tal razón es necesario implementar una **planeación estratégica para la empresa de servicios relacionados con eventos sociales**, que permita la supervivencia a largo plazo, como también un ambiente en el que los integrantes de la organización conozcan los propósitos y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos dentro de la misma.

Teniendo como finalidad el uso de los recursos y aprovechar las ventajas que ofrece el mercado en el que desarrollan sus actividades.

La investigación y estudio sobre la planeación estratégica esta dividido en tres capítulos:

En el primer capítulo muestra el marco teórico, el cual se refiere a la empresa de servicio relacionada con eventos sociales, tipos, tamaños, así como una descripción sobre la empresa, tomando en cuenta la importancia, características, así como las teorías y técnicas que sirven de base para sustentar la planeación estratégica y sus elementos.

En segundo capítulo se desarrolla el diagnóstico administrativo de la empresa, en donde se analiza la problemática actual enfocándose en el proceso administrativo, misión, visión, objetivos y estrategias actuales, así también se tomaron aspectos como el tamaño, participación y competencia de la misma, posteriormente se realiza el análisis FODA de los factores internos como externos que influyen en el desarrollo de la organización.

Como consecuencia del diagnóstico anteriormente expuesto, se desarrolla en tercer capítulo, que contiene la propuesta al plan estratégico para una empresa de servicios relacionada con eventos sociales, en el cual se describe la misión, visión, objetivos, estrategias, programas de trabajo y métodos de control que son necesarios implementar para lograr el desarrollo y supervivencia de la empresa antes mencionada.

Así también se presentan las conclusiones acerca de la situación actual de la empresa de servicios relacionada con eventos sociales, con relación al plan estratégico y derivadas de estas las recomendaciones necesarias para sustentar la propuesta realizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Por ser la teoría el conjunto de conceptos, categorías y leyes relacionadas entre sí en orden de dependencia, que vinculadas a los conocimientos empíricos reflejan una realidad objetiva, formarán una guía útil en el análisis del problema a investigar.

1.1 DEFINICIONES:

A continuación, se presentan varios conceptos relacionados con el tema de investigación, que darán una mejor comprensión del mismo.

1.1.1 Empresa

Grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

1.1.2 Servicios

“Los servicios incluyen todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o constitución física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que puede proporcionar un valor agregado al añadir aspectos como la conveniencia, entretenimiento, comodidad o salud; que son características intangibles de preocupación para los que lo adquieren por primera vez” (10:46).

1.1.3 Empresas de servicios

Las empresas de servicios, “son aquellas que ofrecen bienes intangibles a los consumidores, con el objetivo de lograr la satisfacción permanente al prestar los servicios” (10:277).

Han sido exitosas en la prestación consistente de servicios de alta calidad y se destacan por establecer estándares formales que guían a sus empleados en la

prestación del servicio. Estas empresas tienen un sentido preciso de qué tan bien están desempeñando el servicio que es crítico para sus clientes, y se esfuerzan por mejorar y definir metas que los lleven a cumplir o exceder las expectativas del mismo.

1.1.4 Evento social

Para entender la definición de eventos sociales se tiene que analizar la misma por separado, por un lado, se encuentra la palabra evento que proviene del latín **eventus** que significa acontecimiento, suceso imprevisto o de realización incierta o contingente; y por el otro, se tiene la palabra social que proviene del latín **socialis** que significa general o grupal que se diferencia de lo particular o singular **evento social se entiende por un suceso o acontecimiento que se da en grupos.**

1.1.4.1 Tipos de eventos

Entre los tipos de eventos se pueden mencionar los siguientes:

- a) Sociales:** “ todos aquellos en los que se celebra algún acontecimiento como; cumpleaños, bodas graduaciones y más” (7:159).
- b) Culturales:** lo más importante en este tipo de eventos es resaltar la cultura de un país, por ejemplo, la exhibición de fotografías de los paisajes de Guatemala.
- c) Deportivos:** este caso el factor principal es el deporte, por ejemplo, el juego entre selecciones nacionales de diferentes países, juego entre equipos nacionales e internacionales de fútbol, básquetbol, béisbol, softbol, etc.
- d) Musicales:** “son los que de una forma u otra tiene como factor principal la música, y toman parte en éstos, artistas de renombre nacional, como internacional” (7:160).

1.1.5 Empresa de servicios relacionados con eventos sociales

Puede definirse como un grupo de empresas que proporcionan servicios de renta de mobiliario y artículos para eventos de tipo social, cultural y deportivo, proporcionando mesas, sillas, cubiertos, cristalería, con servicios adicionales de atención de meseros, bar-tender, comida, bebida, adicionando valor agregado como comodidad,

conveniencia, necesarios para que los eventos sean todo un éxito y de esa forma se logre la satisfacción de quienes lo requieren.

1.1.6 Importancia de la empresa de servicios relacionado con eventos sociales

La importancia de la empresa de servicios relacionados, radica en la trascendencia que tiene la misma en la propia economía, ya que permite generar fuentes de empleo.

Dentro del medio Guatemalteco, estas empresas constituyen una rama con mucho auge dentro de la actividad económica, ya que genera un volumen promedio de ingresos en relación a otras actividades de servicios.

Cuadro No. 1

Empresas de servicios relacionados con eventos sociales, en la ciudad capital, según su tamaño

Tamaño de empresas	No. de empresas
Pequeña empresa	348
Mediana empresa	190
Gran empresa	95
Total	633

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, INE 2,005

1.1.6.1 Características

- **Cualitativos**

- El capital es aportado por una persona y en otros casos por la familia.
- Tienen gerencia independiente, pues muchos suelen ser también dueños.
- Poseen un tamaño pequeño en relación con las demás empresas del ramo.

- **Cuantitativos**

- El número de empleados, no sobrepasa la cantidad que por su magnitud implique una visión que sea considerada como grande.

- Sus ganancias, no exceden de cierta cantidad anualmente, que por su volumen no permite ser calificada como una de las grandes.

1.1.7 Problemas más comunes en la empresa de servicio relacionada con eventos sociales

Dentro de los errores que comúnmente inciden en el fracaso o poco desarrollo de las empresas que integran este tipo de servicio se encuentran los siguientes:

❖ Incompetencia Gerencial

Un obstáculo que se da en las empresas que integran en este tipo de servicios, es que sean dirigidas por personas que no posean los conocimientos, habilidades, y liderazgo necesarios para su manejo.

❖ Inexperiencia

La mayoría de los problemas que enfrenta estas empresa de servicios, se debe principalmente a la inexperiencia de las personas que están a cargo del manejo de la organización, estos problemas giran alrededor de la falta de experiencia en ramo en que se desenvuelven.

❖ Volumen de ventas

Este constituye uno de los graves problemas que se dan en este tipo de empresas, ya que el bajo nivel de ventas puede producir un deterioro de la empresa que regularmente se le atribuye a la incompetencia o inexperiencia del administrador de la organización.

❖ Falta de competitividad

Las empresas no pueden ofrecer iguales o mejores servicios, precios y calidad, en relación a las demás en el ramo en el que operan; tienen mayores dificultades para permanecer operando, lo que ocasiona bajo nivel de desarrollo y participación dentro del mercado en el que se desenvuelven.

❖ Abandono

Cuando el gerente de la empresa es el dueño, se presentan situaciones que hacen que se descuide la empresa, como por ejemplo; se manifiestan malos hábitos, precaria salud, problemas maritales, apatía, por mencionar algunos.

Por los que se debe tener cuidado y evitar en no dejar a la empresa en segundo plano.

1.2 Administración

“Se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados” (4:4).

1.3 Planeación estratégica

1.3.1 Definición

Planear, es decidir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas como y cuando lo haremos.

Estrategia, es una plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.

Planeación Estratégica, establece metas largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas, éstas, estas metas y estrategias globales se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la organización.

El termino planeación a largo plazo se usó para describir el sistema de Planeación Estratégica, subsecuentemente, otros términos han sido creados. Se ha abandonado el uso exclusivo del término “planeación a largo plazo” y se utilizan como sinónimos: planeación corporativa completa; planeación directiva completa; planeación general total; planeación a largo plazo; planeación formal; sin embargo cada vez se utiliza con mayor frecuencia “Planeación Estratégica Formal”.

“La planeación estratégica dentro de este contexto, se puede definir como: el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades del entorno cambiante, dicha planeación consiste fundamentalmente en el desarrollo de una misión clara para la empresa que permita identificarse con la misma, de objetivos y metas de apoyo

para la misma y de las estrategias funcionales para la supervivencia a largo plazo” (6:15).

Esta etapa constituye una de las fases más importantes del proceso administrativo, ya que es a través de la misma, que la organización fija el curso de acción que ha de seguirse y la secuencia de operaciones que son necesarias para garantizar la supervivencia de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

“Es por ello, que desde el punto de vista de la administración se hace indispensable realizar la planeación, que permita un desarrollo constante en la organización y en el de todas sus unidades, así también para la obtención de los resultados esperados” (4:5).

1.3.2 Ventajas, desventajas y limitaciones de la planeación estratégica

a) Ventajas

- ✓ Ayuda a cumplir las responsabilidades de la Gerencia
- ✓ Exige que la empresa a nivel general, así como sus departamentos definan objetivos, por lo que cada uno de los empleados sabrá, por qué trabajar y hacia donde encaminarán sus esfuerzos.
- ✓ A través de la planeación estratégica se revelan y aclaran oportunidades y amenazas futuras.
- ✓ Se logra una mejor estructuración de las decisiones.
- ✓ Se logra medir el desempeño de la empresa en forma cuantitativa y cualitativos.
- ✓ El hecho de hacer participes a los empleados en la planeación de la empresa hace que ellos se sientan motivados e identificados con la misma, con lo que se logra un mejor esfuerzo para lograr los objetivos.

b) Desventajas

La principal desventaja de la planeación estratégica formal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que puedan perder contacto

con los productos y servicios de la empresa. Con el propósito de desarrollar sistemas adecuados de planeación estratégica algunas compañías han invertido grandes cantidades en consultores, expertos en planeación, esos expertos usurpan la iniciativa poder de los gerentes operacionales.

Los planificadores pueden tomar decisiones basándose en conceptos abstractos y no en una estrecha familiaridad con las necesidades reales de la empresa.

c) Limitaciones

- ✓ Medio ambiente: puede resultar diferente a lo esperado a través de planes que están basados en predicciones quizás equivocadas, o incidentes inesperados tales como cancelación de un contrato, una baja en la actividad económica o una repentina rebaja de precios por competidor.
- ✓ Resistencia interna a involucrarse en el proceso de planeación estratégica.
- ✓ Este proceso requiere de inversión de tiempo, dinero y personal.
- ✓ Si bien es cierto que la planeación estratégica no asegura el éxito de la empresa pero ayudará a tomar las mejores decisiones, todo está en adaptar el sistema a las necesidades de la organización.

- ***¿Por qué hacer planeación estratégica?***

“La respuesta más sencilla e importante a la pregunta ¿Por qué hacer planeación estratégica? Es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

- ***Beneficios de la Planeación Estratégica***

Los gerentes han investigado que, si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

Es bien sabido que las personas y las organizaciones que hacen planes anticipados tienen muchas probabilidades de llegar a ser lo que quieren ser que aquellas que no hacen plan alguno. Un “buen” estratega planifica y controla sus planes, mientras que un “mal” estratega jamás hace planes y además trata de controlar a las personas.

Todas las empresas tienen una estrategia, aunque sea informal, no estructurada y esporádica. Todas las organizaciones siguen un curso, pero, por desgracia, algunas organizaciones lo desconocen.

- ***Lo que no es planeación estratégica***

“Al definir la planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar qué no es planeación estratégica. En primer lugar, y el más importante, es que no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo con que el ritmo de los cambios se incrementa en forma exponencial. Cualquier beneficio que pudo representar en el pasado el simple pronóstico se verá muy reducido en el futuro” (3:10).

La planeación estratégica comienza dando respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Dónde estamos? Lo que implica realizar:*
 - Análisis de la situación actual:** es realizar una visión general de las condiciones en que se desenvuelve la empresa y determinar el ambiente a planificar.
 - Análisis del entorno:** es considerar los aspectos externos que puedan afectar el negocio.
 - Análisis interno:** es evaluar la capacidad y los factores de la empresa para determinar fortalezas y debilidades.
 - Análisis de la competencia:** es determinar el tipo de empresa, el mercado meta, la competencia directa.
- *¿Adónde queremos llegar? Lo cual exige establecer:*
 - Objetivos y metas a largo plazo.
- *¿Cómo llegar? Para esto es necesario:*
 - Comprender el mercado:** consiste en conocer las tendencias del mercado, los gustos y preferencias de los clientes.
 - Comprender la competencia del negocio:** determinar la competencia directa y delimitar el campo de acción.
 - Diseñar las estrategias apropiadas:** trazar las alternativas a seguir y seleccionar los caminos adecuados.

En la actualidad la planeación estratégica se ha hecho necesaria, por los diversos cambios en materia económica y comercial, para lograr crear ventajas competitivas, que permitan fortalecer la posición de la empresa en la rama en la que se desarrolle, logrando un mejoramiento de su rendimiento financiero o mejorando su participación dentro del mercado. La planeación estratégica debe ser a mediano y largo plazo, toda vez que la misma obedece a la visión de la

empresa, mientras que, como ya se explicó la planeación estratégica busca mejorar a mediano y largo plazo la posición general de la empresa, mediante la implementación de acciones preventivas.

1.3.3 Objetivos de la planeación estratégica

La planeación puede rendir muchos beneficios para todo tipo de empresas, ya que una planificación sólida ayuda a la organización a anticiparse a los cambios ambientales y responder a ellos, entre los objetivos de la planeación estratégica se pueden mencionar los siguientes:

- Simular el futuro en papel, lo que permite a la empresa tomar mejores decisiones acerca de las medidas a considerar en cuanto a oportunidades y amenazas en un futuro.
- Alentar a la gerencia a pensar sistemáticamente en un futuro.
- A través de la planeación estratégica se ve la empresa como un sistema completo compuesto por subsistemas, por lo que la solución para problemas específicos de uno de ellos, se hace que se beneficie todo el sistema.
- Formula y contesta preguntas importantes a una empresa, es decir; ¿cuál es el propósito fundamental de la empresa ?, ¿cuales son los objetivos?, ¿qué productos son obsoletos?.
- Obligar a la empresa a establecer objetivos claros y precisos.
- Proporcionar estándares de desempeño claros para su control.
- Estimular el desarrollo de metas apropiadas para la empresa.
- Servir de base para otras funciones directivas.
- Conducir a una mejor coordinación de los esfuerzos de la empresa.
- Proporcionar una mejor preparación para súbitos acontecimientos.

Cuadro No. 2

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

a) Misión, visión.	Razón de ser y visualización para el Futuro.
b) Análisis de factores internos y externos.	Identifica las principales oportunidades, riesgos, fuerzas, debilidades y problemas que enfrenta.
c) Objetivos y metas.	Propósitos cualitativos y cuantitativos del plan que se quiere alcanzar.
d) Estrategias.	Cursos de acción, que se usarán para lograr los objetivos del plan.
e) Programas.	Presenta los programas específicos diseñados para alcanzar los objetivos.
f) Retroalimentación y Control	Indica cómo se vigilará el plan.

Fuente: Elaboración propia, 2007

1.4 Elementos de la planeación estratégica

A continuación se detalla cada uno de los elementos necesarios en el proceso de planeación estratégica.

a) Definir la misión de la organización

Para poder definir la misión de ALQUICENTRO, ésta deberá establecer los elementos que se presentan a continuación:

Formulando las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser ?
- ¿ Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser ?
- ¿ En dónde estamos y hacia dónde vamos ?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva ?
- ¿ En que sobresalimos ?

La misión no debe ser extensa, pero debe de contar con cada uno de los elementos antes mencionados de una forma ordenada y lógica.

Formular la misión de una empresa es enunciar su principal razón de existir, identificar la función que cumplen en la sociedad, su carácter y filosofía básica.

Esta fase consiste, en la declaración del propósito de la organización, lo que quiere lograr en su ambiente, dicho concepto debe ser difundido en toda la organización y revisado continuamente para evitar que pronto sea obsoleto. Es importante hacer notar que una misión debe ser orientada al mercado, ya que permite enfocar a la empresa en términos de satisfacción de las necesidades básicas de sus clientes.(4:408)

“La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía o planea estar: una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad como en la economía” (3:22)

En todas las empresas es necesario definirla, tanto para los empleados como para los clientes. Los empleados al conocer la razón de ser de la empresa, se sentirán identificados con ella, y además realizarán sus actividades para cumplir con lo establecido. “Pretende contestar esta pregunta ¿en qué negocio estamos? Definir la misión de la organización fuerza a la administración a establecer con cuidado el espacio de su producto o servicio” (9:140).

“Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización.

De acuerdo con lo antes mencionado la empresa objeto de estudio no cuenta con una misión clara, no se cuenta con información específica de la función que se realiza y permita tener un propósito unánime en la organización con respecto a sus alcances largo plazo.

b) Visión

“Es la visualización que se hace de la empresa, en la cual se estipulan algunos objetivos generales que sean alcanzables en el periodo de planificación. Generalmente la visión hace observaciones globales, no específicas, del rumbo que va a seguir la empresa durante el período objeto de planificación” (11:27).

“Visión es tener una imagen precisa de los objetivos de la empresa en el entorno mundial, nacional y local, es tener una representación de lo que se cree” (3:23).

c) Análisis FODA

Es el análisis de los factores internos, fortalezas y debilidades y de las oportunidades y amenazas externas, para elaborar estrategias alternas.

Es el marco conceptual para el análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

❖ Elementos Internos

Fortalezas

“Son aquellos elementos que posee la empresa en su interior, son aspectos positivos que pueden ayudar a desarrollar determinada actividad” (11:28).

Oportunidades

“Son las situaciones ventajosas que ofrece el mercado en determinados momentos, no son por tiempo indefinido” (11:28).

❖ Elementos Externos

Debilidades

“Están representadas por los puntos desfavorables o débiles que posee la empresa en su interior, es lo contrario de las fortalezas” (11:28).

Amenazas

“Son situaciones y condiciones que se prevé, pueden afectar a la empresa y se tiene la desventaja que no se pueden corregir fácilmente, ya que muestran el ambiente exterior de la empresa “ (11:29).

d) Establecer objetivos y metas

Son dos términos que generalmente los administradores los utilizan como sinónimos, Algunos autores identifican a los objetivos como planes cualitativos a largo plazo y las metas como planes cuantitativos que regularmente se dan a un plazo no mayor de un año. Dependiendo del caso, los objetivos y las metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

“Son el fundamento de cualquier programa de planeación, la misión aclara el propósito de la organización a la administración, los objetivos trasladan la misión a términos concretos” (9:141).

“Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, al ser la guía para que las actividades de la empresa se desarrollen adecuadamente, éstos, deben ser claros y precisos” (11:29).

e) Formulación de estrategias

“Son programas generales de acción y despliegue de los recursos para lograr obtener los objetivos generales” (4:71).

Las metas indican a dónde quiere llegar un negocio y las estrategias cómo llegar hasta ahí. Una empresa para formular sus estrategias debe programarse y planificar a que mercado quiere introducir su servicio o fortalecerlo, además existen diferentes tipos de los cuales podemos mencionar.

“Las estrategias buscan determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que fuera la empresa” (4:72).

❖ Tipos de estrategias

a) Estabilidad

Una estrategia de estabilidad se caracteriza por la ausencia de cambios significativos.

b) Crecimiento

El objeto de crecimiento ha ejercido por tradición una atracción mágica entre más grande mejor “crecimiento significa aumentar el nivel de las operaciones de la organización” (9:146).

c) Combinación

Una estrategia combinatoria puede ser la persecución de dos o más de las estrategias previas en forma simultánea pero en distintas partes de la organización o el uso de dos o más estrategias con el tiempo. Es común que las organizaciones diversificadas adopten diferentes estrategias en varias divisiones.

❖ Estrategias genéricas

a) Estrategias de liderazgo de costos. Hacer productos estandarizados y vender más barato que todos los competidores.

b) Estrategia de diferenciación. Hacer productos que los clientes perciben como únicos, de alta calidad, diseño innovado, marca o reputación por servicio, que permiten a la administración asignar precios por encima del promedio.

c) Estrategia de enfoque. Concentrarse en un grupo particular de clientes, mercado geográfico, canal de distribución o un segmento específico.

f) Formulación de programas

Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales que le permitirán lograr sus objetivos, debe desarrollar programas de apoyo para llevar a cabo las estrategias que fortalezcan el desarrollo de las capacidades de la organización en cada una de sus unidades.

g) Retroalimentación y control

La retroalimentación y control dependerá del grado y la velocidad con que se presenten los cambios del ambiente. Algunos entornos son bastantes estables, año tras año, en sus economías, tecnologías, leyes, cultura, deseos del consumidor y conducta competitiva; otros evolucionan lentamente, en forma claramente predecible y otros son turbulentos y cambian en forma impredecible.

Las actividades de control se pueden realizar de diferentes formas las cuales podemos mencionar.

✓ **Supervisión:**

En esta etapa se busca establecer los mecanismos correctivos de forma inmediata como un tipo de control concurrente, por lo mismo esta actividad tendrá como objetivo brindar seguridad a las actividades a realizar en el plan de trabajo ya sea a largo, mediano y corto plazo.

La supervisión la realizarán los gerentes designados para las actividades, con el propósito de asegurar el éxito de la planeación estratégica realizada.

✓ **Retroalimentación:**

En esta etapa se establece si los resultados del plan fueron efectivos, si se logró alcanzar los objetivos propuestos, lo cual servirá de marco para el establecer normas, procedimientos y actividades para nuevos planes.

✓ **Evaluación:**

Es una parte importante para lograr medir todas las actividades que se realizan en el proceso de planificación, es importante evaluar periódicamente por medio de reuniones, en las cuales diferentes personas o encargados de dicha labor se encargarán de hacer ajustes de forma cualitativa o cuantitativa a elementos del plan.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS RELACIONADA CON EVENTOS SOCIALES

2.1 Metodología de investigación

Para elaborar el diagnóstico que a continuación se presenta, se realizó una investigación basada en métodos, principios y técnicas científicas, apropiadas para este tipo de estudios. El método deductivo se utiliza analizar la información obtenida en la información de campo, tomando los datos particulares de la muestra y generalizándolos a toda la población.

Se elaboró un cuestionario estructurado dirigido al gerente de la empresa en estudio, con las preguntas necesarias, orientadas a determinar si el gerente aplica los elementos básicos de la planeación estratégica en la empresa, con el fin de obtener información que al analizarla permitirá comprobar la hipótesis planteada y llegar a conclusiones objetivas sobre el tema investigado (Ver anexo número 1 y 2) se tomo como muestra a todo el personal de la empresa, a quienes se entrevisto personalmente utilizando la boleta de encuesta ya elaborada.

2.2 Reseña histórica

En octubre del año 1,990, se crea la empresa ALQUICENTRO, para ofrecer servicios relacionados con eventos sociales, logrando así un sueño que se pensaba sería difícil alcanzar por la gran responsabilidad que conlleva y por el miedo que ocasiona descubrir nuevos retos en la vida laboral y personal. Fue ubicada inicialmente en la 6ª Avenida y 2ª Calle de la zona 1, de la ciudad de Guatemala.

En un inicio, se integró con la señora María del Carmen Barrios de Román, su propietaria, que desempeñaba las labores administrativas; el señor José Ernesto Román, que se encargaba de las labores operativas, así también por algunos

sobrinos que ayudaban con el servicio y se les remuneraba con base a las ganancias que se produjeran en ventas.

Al dar inicio sus operaciones comerciales, tenían únicamente el servicio de alquiler de mesas y sillas para eventos sociales, ya que contaban con poco mobiliario para cubrir otro tipo de servicio.

Siete años pasaron y la empresa comenzó a producir más, se dio el crecimiento y aceptación de más clientes que requerían los servicios en toda clase de eventos sociales, pero en ese momento no contaban con el mobiliario y personal operativo y administrativo suficiente para atender tal demanda. El señor José Ernesto Román opta por dedicarle más tiempo a la actividad de servicios y dejar otras actividades comerciales que realizaba en ese momento, al ver que lo que empezó como un negocio familiar e informal, ya era en ese momento una empresa que podía dar muchos beneficios económicos.

Esta situación impulsó a la familia a obtener un crédito bancario, que les permitiera tener un capital, con el objetivo de adquirir mobiliario para proporcionar un mejor servicio y abarcar más mercado, ya que el interés de sus clientes por el servicio era cada vez más grande. El servicio para reuniones y festejos familiares de cualquier naturaleza social, fueron algunos de los eventos que se cubrían más con dicho servicio.

Los años pasaron y la empresa adquiría cada vez más solidez, y requería de más personal en toda su organización, ya que desde sus inicios, contaba únicamente con el apoyo de su familia en la realización de las actividades.

Fue así como el señor Román decide cambiar de residencia y mudarse con la familia a un local más amplio y contar con una bodega para el mobiliario y artículos para el servicio, ubicado en la Avenida Elena "A" 3-09 zona 1 de la ciudad de Guatemala, que es donde actualmente realizan sus operaciones comerciales y de servicio. Poco

tiempo después decide contratar una secretaria recepcionista, tres personas que se encargarán de la labor de distribución y mantenimiento del servicio.

En la actualidad ALQUICENTRO, posee un total ocho empleados, que realizan labores administrativas y operativas.

Actualmente se ofrece una variedad de artículos y mobiliario para cubrir cualquier evento de tipo social, con el objetivo principal de lograr la satisfacción de sus clientes, a través de precios cómodos y accesibles, permitiendo que su evento tenga lo necesario para ser todo un éxito, con el respaldo de un buen servicio.

2.3 Situación Actual

Para determinar la situación actual de la empresa objeto de investigación se realizó un estudio de campo, con el propósito de descubrir situaciones reales que se relacionan con el contexto del tema.

Se elaboró una entrevista y una encuesta al personal de la empresa y fue la técnica utilizada para obtener información sobre los elementos necesarios para determinar la situación actual, la entrevista se le realizó al gerente general de la empresa, con el fin de saber de buena fuente la situación actual de la empresa, con respecto a la encuesta se realizó al resto del personal, con el propósito de recabar datos reales que permitan tener información confiable y real sobre la situación actual de la misma.

A continuación se detalla, la situación actual de la empresa ALQUICENTRO con relación al proceso de planeación estratégica.

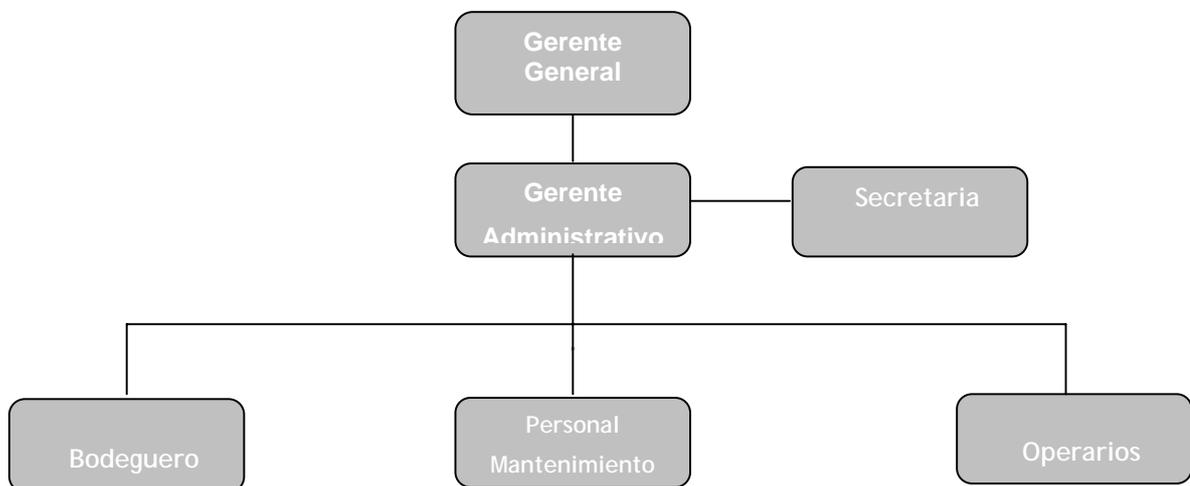
2.4 Diagnóstico administrativo

La empresa de un tiempo atrás, hasta el momento realiza actividades en forma empírica e informal, debido a lo anterior la empresa, tiene ciertos inconvenientes en el manejo por parte de sus dirigentes de sus actividades, así mismo solo permite establecer soluciones en determinados momentos y no así a los problemas reales a

los que se enfrenta, lo cual afecta su funcionamiento en general, como también existe improvisación en el proceso de toma de decisiones, lo que ocasiona una deficiente comunicación dentro de los niveles jerárquicos de la empresa. ALQUICENTRO, está bajo la dirección de sus propietarios, quienes se encargan de toda labor administrativa, operativa y de todo tipo de supervisión del servicio.

La estructura organizacional de la empresa está hecha de forma empírica, ya que no posee un organigrama en el que se definan la división de funciones, como las líneas de autoridad, responsabilidad y canales formales de comunicación, a través de datos proporcionados por la empresa, se ha llegado a determinar de la siguiente forma como se encuentra estructurada, con base a los diferentes puestos de trabajo.

Gráfica No.1
Organigrama,
establecido de acuerdo a las funciones que realizan
ALQUICENTRO, 2005.



Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por personal ALQUICENTRO, 2005.

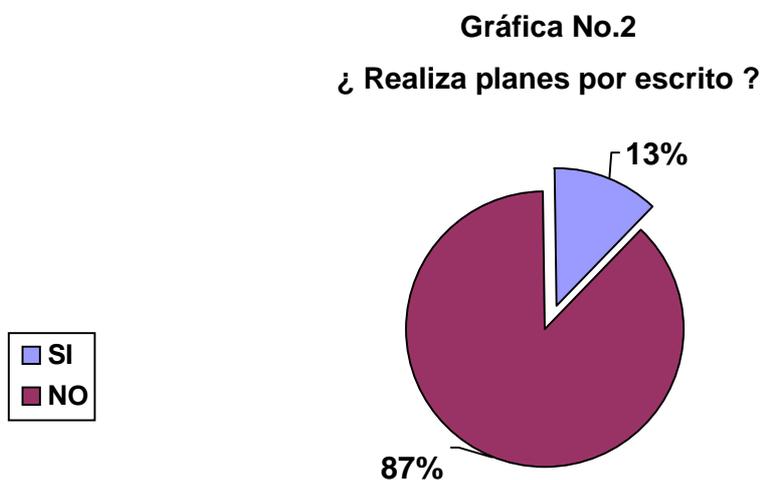
En la gráfica anterior muestra que el propietario ocupa la gerencia general de la empresa, que se encarga básicamente de tomar decisiones con respecto a la labor de servicio, así como de llevar un control de todas las operaciones, el gerente

administrativo vela por que se ejecuten, todas las actividades de servicio, también se cuenta con una secretaria asiste a la gerencia administrativa, cuenta con personal de bodega encargado de almacenar todo el mobiliario y artículos de la mejor forma en la bodega, un área de mantenimiento y los encargados de realizar las operaciones de servicio desde trasladarlo hasta instalarlo.

2.4.1 Planeación

Con respecto a esta fase, la mayoría de las actividades que realiza generalmente van sobre la marcha sin planeación alguna y con un alto grado de improvisación, por lo que provoca deficiencias y grandes problemas en sus procedimientos, así como incongruencias en la toma de decisiones.

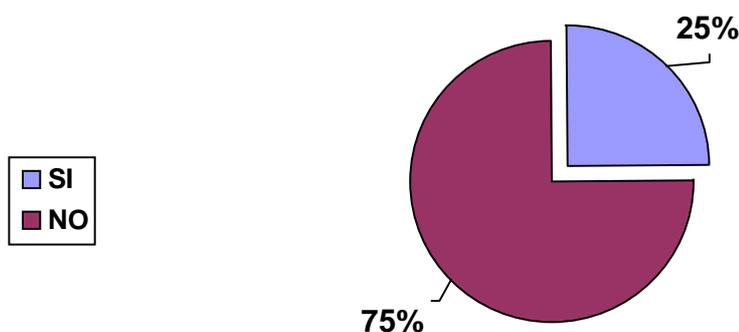
Dentro de este contexto es importante indicar que los propietarios dedican sus procesos básicamente al incremento del volumen de ventas y al mantenimiento de la cartera de clientes que les ha generado su servicio.



Fuente: entrevista, personal ALQUICENTRO 2005.

En la gráfica anterior se puede observar, según respuestas que proporciono todo el personal en ALQUICENTRO, el 13% correspondiente a una persona, dijo si realizar planes por escrito en la organización, pero nadie comprobó con documentos que realmente existiera esa información, comentando que en ese momento no sabia donde se encontraban, mientras que el 88% restante aseguro no realizar o por lo menos no se los habían mostrado por escrito.

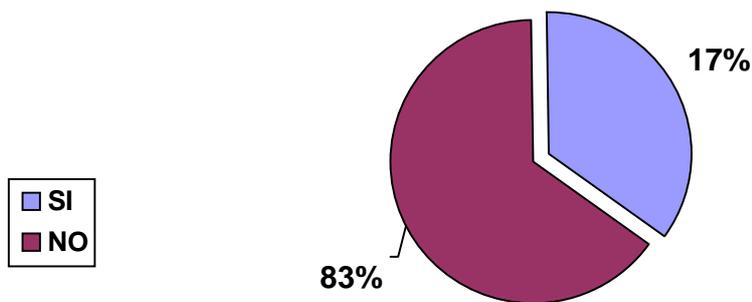
Gráfica No.3
¿ Comunica los planes de la empresa a sus empleados ?



Fuente: entrevista directa, ALQUICENTRO 2005.

Al cuestionarle, si comunicaba los planes a los empleados, el 25% respondió que si, con base a su respuesta se le cuestiono sobre que medio utiliza para comunicarle los planes a sus empleados y respondió, que es de manera verbal y no por escrito, mientras que un 75% dijo que no, porque a los empleados solamente se les asigna trabajo que contribuya alcanzar los planes de la empresa, sin necesidad de que ellos sepan cuales son.

Gráfica No.4
¿ Utiliza los elementos del proceso de planeación Estratégica ?



Fuente: entrevista, personal ALQUICENTRO, 2005.

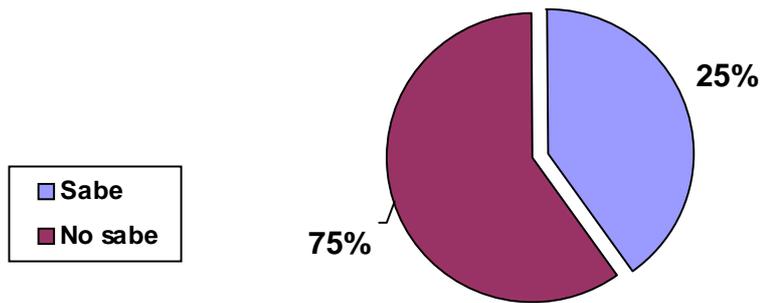
De todo el personal, con el que cuenta la organización el 17% dicen utilizar por los menos algunos elementos como objetivos, metas, estrategias y políticas, pero en este caso no cuenta con una base teórica, por medio de la cual le permita hacer saber al resto de la empresa, mientras que el 83% restante asegura que no existe proceso de planeación y mucho menos, es de su conocimiento las etapas del proceso que lo conforman.

2.4.2 Misión, visión y objetivos actuales

En lo referente a la misión, la empresa no posee una información del propósito de la misma, que permita guiar sobre la función a las personas dentro de la organización; así como saber qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipo de servicios ofrece.

De acuerdo a la entrevista realizada al propietario de la empresa, se pudo comprobar que la empresa no posee ningún tipo de planeación a corto, mediano y largo plazo; debido a que no cuentan con los conocimientos necesarios para poder realizar dicha actividad.

Grafica No.5
¿ Conoce, cuál es la misión de la empresa ?

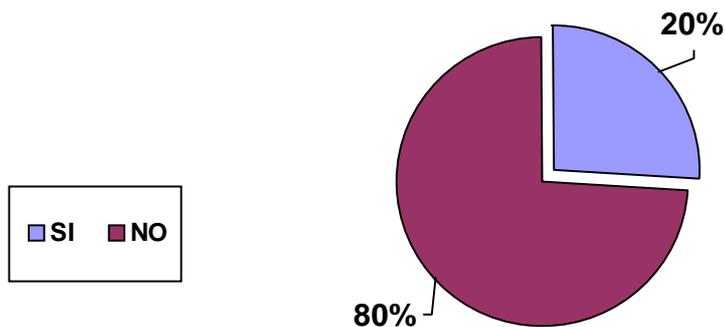


Fuente: entrevista, personal ALQUICENTRO, 2005.

Con base a las respuestas proporcionadas por el personal de ALQUICENTRO, se logro determinar que el 25% sabe cual es la misión, al mismo tiempo se le sugiero que de manera atenta permitiera saber cuál era esa misión y solo se logro determinar que no existe un propósito en común para los que dicen conocer la misión, la mayoría concluyo o por lo menos estuvieron de acuerdo, que la misión va enfocada a la satisfacción del cliente, mientras que el 75% restante respondió que no conocen cuál es la misión de la empresa.

Por medio de las respuestas proporcionadas se encontró que la razón principal del escaso conocimiento de la misión, es que no existe un criterio estandarizado del propósito claro de la función que cumple la empresa ante la sociedad y la economía.

Gráfica No.6
¿ Conoce, cuáles son los objetivos de la empresa ?



Fuente: entrevista, personal ALQUICENTRO, 2005.

Según la gráfica anterior muestra que el 20% del personal de la empresa conoce cuales son los objetivos, tomando en cuenta que tienen claro los objetivos se le sugiero que hiciera saber al menos uno de los objetivos, y la respuesta fue que lograr el crecimiento y diversificación de las actividades de servicio y al hablar de a que plazo pretende alcanzarlo y su respuesta fue que no tenia estipulado el tiempo para alcanzarlos.

Mientras que el restante 80%, no conocen cuales son los objetivos que la empresa pretende lograr. Los objetivos no están bien definidos, los propietarios determinan los mismos en base a criterios personales y no sobre una base real.

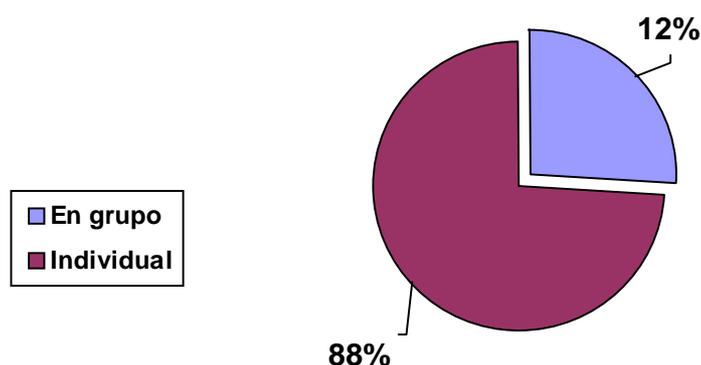
Con base a lo anterior mencionado, se entiende que se planifica sólo estableciendo metas de manera empírica e informal y no con un proceso normal de planeación. Otro aspecto a tomar en consideración, es que estos objetivos no son congruentes entre si, por lo que no pueden servir de guía a la organización, ni pueden

proporcionar los lineamientos que permitan evaluar el rendimiento en términos generales de la empresa.

Al hablar de las metas de la empresa, se rigen con base a las ventas que logren anualmente, ya que por su falta de planeación, se les hace difícil alcanzar las mismas y con respecto a los objetivos se comprueba, que son básicamente para las ventas sin tomar en cuenta a qué plazo puedan lograrse por carencia de métodos o técnicas que les permita verlos en un período determinado.

Gráfica No.7

¿Cuál, es la forma de tomar decisiones en la empresa ?



Fuente: entrevista, personal ALQUICENTRO, 2005.

Con base a la gráfica anterior, la gráfica muestra que el 12% refleja tomar decisiones en grupo, mientras que el 88% restante opina que las decisiones se toman de manera individual. Por lo tanto se puede analizar que la tendencia a la toma de decisiones en forma individual es marcada en los altos niveles jerárquicos, lo cual no permite trabajar en grupo.

2.4.3 Estrategias y políticas

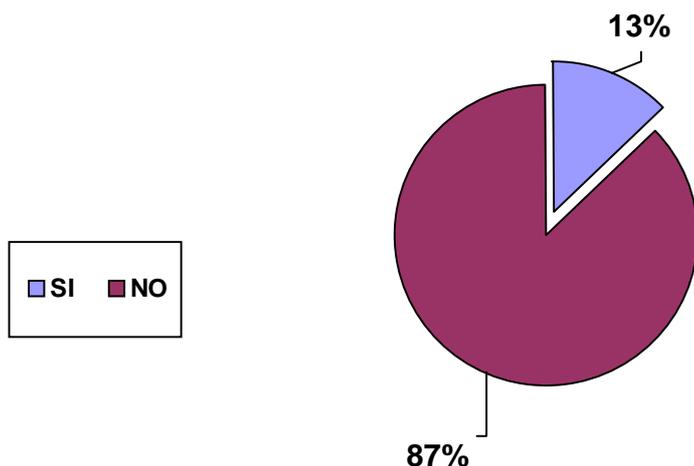
La empresa no cuenta con estrategias de ningún tipo, que puedan definir los cursos de acción necesarios y sirvan como base para que la organización pueda alcanzar

los objetivos planteados, esto se debe básicamente a que los gerentes, propietarios no se han preocupado por definir los cursos de acción que les permita alcanzarlos, así mismo las decisiones se toman sobre la marcha, lo que origina que en muchas oportunidades no se lleven a cabo las actividades necesarias para un período determinado.

Cuando hablamos de las políticas, están relacionadas principalmente con el recurso humano, ya que se presentan una serie de condiciones para los trabajadores que sirven de estatutos para realizar de mejor forma las actividades, por ejemplo: horarios de trabajo, salarios, sanciones económicas, relaciones con clientes, por mencionar algunas. Que regularmente no se aplican, ya que dichas políticas fueron realizadas hace algún tiempo de manera informal, sin mencionar que su aplicación es escasa, por tal razón se concluye que no se cuenta con políticas que coadyuven al logro de los objetivos por la gerencia.

Gráfica No.8

¿ Realiza Programas Administrativos, que sirvan de apoyo para efectuar las actividades de la empresa ?



Fuente: entrevista, personal ALQUICENTRO, 2005.

Según la gráfica anterior, muestra que un 13% del total del personal de ALQUICENTRO, considera que realiza y cuenta con programas para realizar las

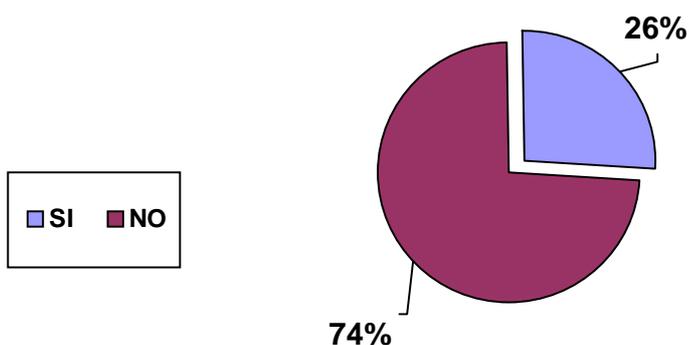
actividades administrativas, pero al momento de su respuesta se le solicito que mostrara un programa que un momento haya sido utilizado y su reacción fue que en ese momento no contaba con los mismos, mientras que el 87% del personal aseguro nunca haberse asesorado de un programa que sirviera de apoyo para realizar actividades.

2.4.4 Control

La fase de control dentro de la empresa se aplica de manera incorrecta, pues no se realizan actividades concretas que permitan medir el progreso de la organización en cada uno de sus niveles, así como tampoco se cuenta con un método que permita medir lo que se ha alcanzado, lo que origina que no se puedan corregir las desviaciones que se presentan, para poder así asegurar la obtención de los objetivos propuestos.

Gráfica No.9

¿ Utiliza algún método de control para sus actividades ?



Fuente: entrevista, personal ALQUICENTRO, 2005.

En la gráfica Anterior, muestra que el 26% opina que si existe al menos un método de control, mientras que el 74% restante indico que no existe ningún método o

técnica de control, que permita evaluar si están siendo realizadas de forma correcta las actividades administrativas y operativas.

2.4.5 Tamaño del mercado

El mercado objetivo en el área de servicios relacionados con eventos sociales, está constituido por todas las empresas, familias que realizan eventos de tipo social, con base a ello, la empresa ofrece sus servicios para cubrir sus eventos, bodas, graduaciones, piñatas por mencionar algunos.

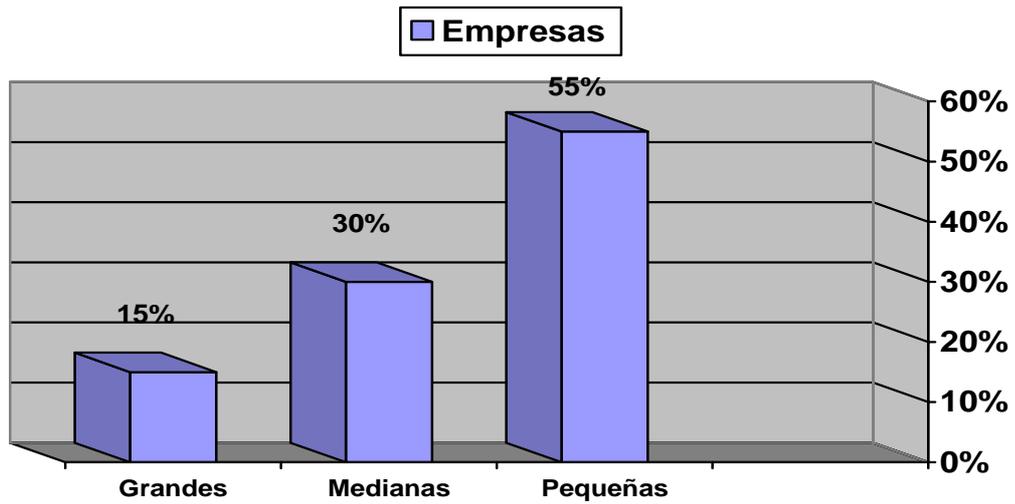
Dentro de este contexto se puede decir, el mercado potencial es a nivel de la capital, ya que se ofrece servicio dentro de los parámetros metropolitanos, tomando en cuenta que son específicas las zonas en las que se ofrece el servicio.

El tamaño del mercado en el cual opera el servicio es grande, ya que está circunscrito a la ciudad capital, que es donde se encuentra concentrada la mayor parte de empresas y familias que invierten en este servicio; otro factor que determina el tamaño del mercado, es el hecho que existe una cantidad grande de empresas que se dedican a ofrecer servicios similares o relacionados con dicha actividad y por consiguiente limita el campo del servicio para eventos sociales.

Con relación a la ubicación geográfica, que existen en el departamento de Guatemala en el área metropolitana y municipios cercanos, un total de 633 empresas dedicadas a dicha labor con diferentes actividades pero de la misma naturaleza, y dichas empresas están distribuidas en las diferentes zonas y algunos municipios de la ciudad. Contemplando que se dividen en grandes, medianas y pequeñas empresas tomando como base el número de empleados que integran las mismas en la labor del servicio.

Gráfica No.10

Porcentaje de empresas de servicios relacionados con eventos sociales segun su tamaño

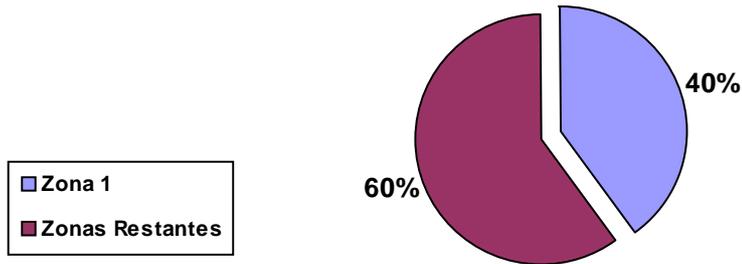


Fuente: registro mercantil, 2006.

Con respecto a la gráfica anterior, muestra como esta dividido el mercado con base a los diferentes tamaños de empresas en la ciudad capital. Las empresas grandes cuentan con un total de 95 empresas, mientras que las medianas suman un total de 190 empresas dedicadas a dicha labor y por ultimo encontramos las empresas pequeñas dentro de las que se encuentran un grupo de 348 empresas, haciendo un total de 633 empresas dedicadas a proporcionar servicios relacionados con eventos sociales.

Gráfica No.11

PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN SU UBICACIÓN GEOGRAFICA



Fuente: Registro Mercantil, 2006

Cuando se habla del nivel de funcionamiento de todas las empresas se puede mencionar que el 40% está concentrado en la zona 1, de la ciudad y el restante 60% se encuentra distribuido en las diferentes zonas de la ciudad capital.

2.4.6 Participación relativa de la empresa

Como se menciona anteriormente, la empresa se dedica exclusivamente a prestar su servicio a empresas y familias en la ciudad capital, tomando en cuenta este factor, la empresa no posee una participación en porcentajes directa dentro del mercado, pues se dedica únicamente a prestar servicios de renta de mobiliario y alquiler de cristalería para los mismos. La participación de la misma, se enfoca principalmente a servir con base a sus limitados recursos que en muchos momentos son insuficientes para atender en gran demanda a sus diferentes eventos.

Con relación a la participación de la empresa, dentro del mercado de servicios relacionados con eventos sociales se logro determinar con base al número total de empresas, que se dedican a esta labor en la ciudad de Guatemala.

2.4.7 Competencia

De manera generalizada en la ciudad de Guatemala se sabe que el mercado de servicios es grande sea cual sea el tipo de servicio, pero en particular el de servicios relacionados con eventos sociales, es muy demandado para todo tipo de eventos, existe abundante oferta de servicios de esta naturaleza y es fácil crear una empresa para trabajar en este campo, será suficiente contar con un pequeño capital para adquirir el mobiliario necesario, conocer empresas que realicen constantemente cualquier tipo de evento, así como tener la confianza de ciertos clientes para poder iniciar operaciones.

Según el señor propietario Ernesto Román, la mayor competencia son sus mismos empleados, ya que en Guatemala no existe ninguna preparación académica en relación con dicha labor y la preparación se hace por medio de la experiencia en grandes empresas, para posteriormente ofrecer sus servicios de forma independiente.

Según el propietario de la empresa a las pequeñas empresas le es más difícil competir, ya que no posee las bases y conocimientos en el área administrativa como operativa y no cuenta con el presupuesto económico para competir con las demás empresas.

2.4.8 Análisis del negocio actual de la empresa

Cuando hablamos del servicio que ofrece actualmente la empresa, según información obtenida consiste básicamente en la ejecución de las operaciones, que componen el proceso de brindar el mobiliario y cristalera a los eventos, desde trasladarlo hasta instalarlo en los lugares establecidos por los clientes.

Dentro del campo de servicios de esta naturaleza, este es un negocio que desde hace varios años ha tomado mucha fuerza ya que tanto empresas como las familias desean un mobiliario y demás artículos necesarios para celebrar sus eventos, sea de tipo social, deportivo o cultural.

La Empresa ALQUICENTRO, En la actualidad se dedica a prestar un servicio de renta de mobiliario y cristalería para todo tipo de evento; esta actividad le ha permitido a los propietarios mantener un cierto nivel de ventas que le permiten obtener ciertas utilidades que para ellos son aceptables.

2.4.9 Análisis FODA

Es el análisis de las fortalezas y debilidades internas y de las oportunidades y amenazas externas, para diseñar estrategias alternativas. A Continuación se muestra dentro del análisis administrativo una serie de *factores internos*, fortalezas y debilidades que posee la empresa, así también *factores externos*, oportunidades y amenazas que muestran los factores que se presentan en el ambiente en cual opera la misma, que de alguna forma representan una ayuda o pueden afectar el desarrollo de sus objetivos principales.

A) Fortalezas

Estos factores están integrados por aquellos elementos con que cuenta la empresa en su interior y son aspectos positivos que permiten desarrollar determinada actividad.

B) Debilidades

Son los elementos negativos internos que posee la empresa, y que constituyen una limitación para el logro de los objetivos.

C) Oportunidades

Entre los factores externos que existen el ambiente y pueden ayudar a la empresa al logro de sus objetivos.

D) Amenazas

Son los factores negativos externos, que existen en el ambiente y pueden afectar a la empresa.

Cuadro No.3

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con buena ubicación dentro de la ciudad de Guatemala. 2. Cuenta con instalaciones propias para el desarrollo de sus actividades. 3. Cuenta con un respaldo de varios años de prestar el servicio. <p>Administración</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Existe un total contacto de los empleados, con los gerentes – propietarios. 5. Dentro de la empresa existen ciertas normas, que permite mantener buenas conductas dentro de la misma. 6. Posee todos los requisitos legales, para desarrollar su actividad. 7. Existe una autoridad y capacidad por parte de los gerentes - propietarios para la toma de decisiones y otras funciones. 8. Experiencia por parte de los propietarios en el campo, ya que es un negocio familiar. <p>Ventas</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Cuenta con una cartera de clientes fija desde hace varios años. 10. Valor del precio más bajo en relación a la competencia. <p>Recurso humano</p> <ol style="list-style-type: none"> 11.El personal administrativo como operativo poseen experiencia y conocimientos necesarios para desarrollar sus labores. 	<p>Empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Existe desconocimiento por parte de los propietarios en áreas administrativas y como consecuencia mal manejo de la empresa. 2.Constantemente se hace un manejo inadecuado de los recursos. 3.No existe un adecuado y efectivo canal de comunicación entre el personal administrativo y operativo que permita desarrollar correctamente las tareas a realizar. <p>Administración</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.No posee una estructura organizacional bien definida. 5.Constantemente las actividades o labores se realizan sobre la marcha, se maneja mucha improvisación debido a la falta de planeación. 6.La etapa de integración de personal se realiza de manera inadecuada. 7.El manejo de la empresa es ejercida de manera empírica por parte de los propietarios. 8.Los objetivos de la empresa no están bien definidos, claros ni precisos. 9.En el área financiera existen ciertos problemas, la mayor parte de esos problemas se deben a escaso capital, que no permiten determinar los costos de operación, márgenes de ganancia y volúmenes de venta. <p>Financiero</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Escaso capital para invertir. 11. El destino de los recursos financieros es limitado para capacitación y desarrollo. <p>Ventas</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Las ventas dependen exclusivamente de los pedidos que se realicen en la labor del servicio. 13. El grupo de clientes del servicio es limitado. 14. No se realiza ninguna labor de mercadeo. 15. Se depende únicamente de la labor de servicio que presta. 16. Sus ventas no varían de un período a otro. <p>Recurso humano</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. No se ejecuta ningún sistema de motivación para los trabajadores. 18. No se capacita al personal en general.

Fuente: Elaboración propia, 2,006

Cuadro No.4

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Mercado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fácil acceso al mercado para ofrecer este servicio. 2. Posibilidad de expansión de mercado. 3. Existencia de clientes potenciales. 4. Incursionar en otro tipo de actividades en relación al servicio, por ejemplo ofrecer todo un paquete en el cual el cliente no realice ninguna actividad para ofrecer un evento, ya sea de forma total o de forma parcial. <p>Económico</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Apoyo por parte del sistema bancario para obtención de préstamos. <p>Tecnología</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Se encuentran diversidad de avances que pueden ser aprovechados para ofrecer un mejor servicio. <p>Precio</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Descuentos a determinados clientes. <p>Competencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Reducción del número de empresas dedicadas a prestar el servicio. <p>Demográfico</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Crecimiento poblacional. 	<p>Legales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes fiscales vigentes, ya que limitan el campo de acción a algunas empresas (pequeñas, medianas). <p>Competencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Competencia agresiva, utilizando estrategias de precios, así como mayor inversión para publicidad y mercadeo. <p>Económico</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Situación actual de la economía del país. 4. Aumento en el índice de precios. 5. Aumento del desempleo y pobreza.

Fuente: Elaboración propia, 2,006

Cuadro No.5

Diagnóstico de la planeación estratégica para la empresa ALQUICENTRO, año 2005

Matriz FODA		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FACTORES EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una empresa con muchos años de existencia. 2. Cuenta con inmuebles propios. 3. Posee personal identificado con la empresa. 4. Cartera de clientes fija desde hace varios años. 5. Posee buena ubicación geográfica. 6. Se cuenta con un respaldo de clientes satisfechos.
OPORTUNIDADES	FO:	DO:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de incrementar demanda del servicio. 2. Oportunidad de optar a otros medios de publicidad. 3. Posibilidad de diversificar actividades de servicio. 4. Oportunidad de recurrir a créditos financieros. 5. Avances tecnológicos que se pueden aprovechar. 6. Posibilidad de recibir apoyo en capacitaciones por Instituciones especializadas. 7. Mercado potencial amplio. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Entablar Negociaciones con empresas, ya que el mercado es amplio. (F1, F4, F6, O1, O4, O7) b) Búsqueda de clientes potenciales por medio de referencias de clientes fijos. (F1, F4, O1, O3, O5, O7) c) Realizar promoción del servicio que Ofrece la empresa a nivel nacional. (F1, F3, F4, F6, O1, O2, O4, O5, O7) 	<ol style="list-style-type: none"> a) Incrementar el volumen de pedidos por medio de entablar negociaciones de forma directa con la empresa y los clientes. (D1, D3, D5, O1, O2, O5, O7) b) Diversificar el negocio a otras operaciones de servicio. (D1, D7, O1, O3, O5, O7)
AMENAZAS	FA:	DA:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal desactualizado en relación a servicio. 2. Crisis económica actual 3. Inseguridad pública. 4. Inestabilidad en los precios. 5. Incertidumbre política. 6. Competencia grande. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Diversificar las actividades relacionadas con el servicio que se ofrece. (F1, F3, F4, F6, A1, A7) b) Capacitación al Personal laboral. (F1, F3, A1, A6) 	<ol style="list-style-type: none"> a) Realizar campañas para informar las actividades de la empresa. (D1, D2, D5, D6, D7, A1, A2, A7)

Fuente de elaboración propia, 2006.

La matriz FODA ayudará que la empresa tenga la seguridad que presta atención a sus vulnerabilidades y oportunidades desde la perspectiva interna como externa, en el análisis FODA.

La matriz se divide en dos categorías importantes: fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas, teniendo una relación de los factores, (FO) fortalezas y oportunidades, (DO) debilidades y oportunidades, (FA) fortalezas y amenazas y (DA) debilidades y amenazas.

Después de un análisis de la situación actual de la empresa y la información obtenida, se llega a determinar que la investigación logro eficientemente sus objetivos.

Dentro de los objetivos de la investigación se encontraba recopilar, analizar e interpretar la información relacionada con la empresa, con el fin de proponer y desarrollar un plan estratégico y cada uno de sus elementos, que permita el crecimiento y avance en materia de planeación.

Se realizo un diagnóstico de las necesidades de planeación, en la empresa objeto de estudio, recopilando elementos importantes en los cuales existen debilidades como también aquellos elementos positivos que benefician a la empresa.

A continuación se presenta el plan estratégico, propuesto para la empresa de servicios relacionados con eventos sociales.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS RELACIONADOS CON EVENTOS SOCIALES -PROPUESTA-

A Continuación se presenta la guía para la elaboración y ejecución de un plan estratégico, la cual contiene elementos importantes como la propuesta de una misión, visión de la empresa; las que son fundamentales ya que expresan el propósito básico de ser o existir de una organización, esta guía se realizó con base al proceso de planeación estratégica (Ver gráfica No.13).

3.1 Presentación

La planeación estratégica es un proceso en el cuál se debe recopilar y evaluar información que ayudará a la empresa a definir en qué negocio se encuentra, quienes son sus clientes, su competencia; cuales son sus objetivos; qué estrategias serán las más adecuadas para lograr dichos objetivos; en fin todo aquello que se relaciona con la empresa y que sirva para que se desarrolle con éxito.

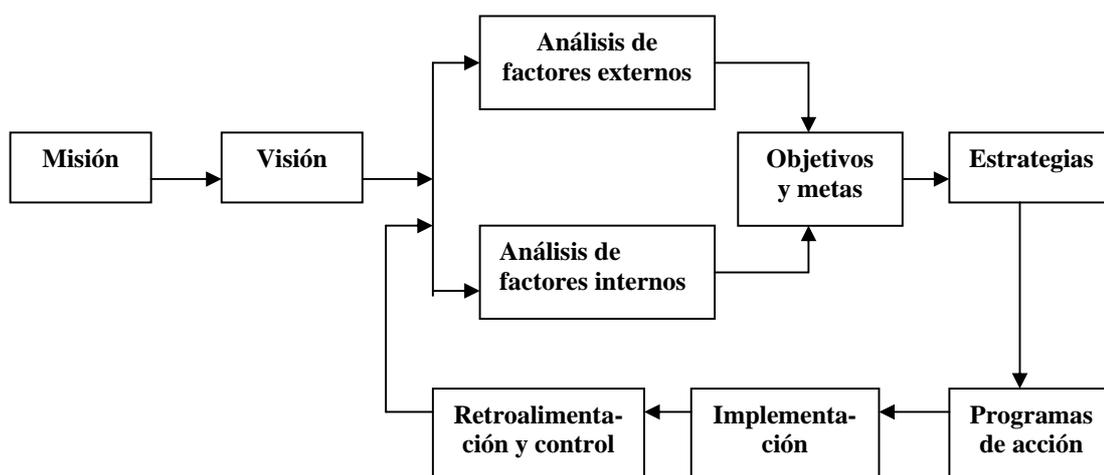
La planeación estratégica es una de las fases más importantes dentro del proceso administrativo, ya que a través de ésta, la organización fija los cursos de acción a seguirse y la secuencia de operaciones que son necesarias para garantizar la supervivencia de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

La planeación estratégica constituye uno de los procesos fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa, ya que permite mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y las oportunidades del mercado.

Por tal razón, a continuación se presenta un modelo de plan estratégico elaborado para la empresa ALQUICENTRO la cual se elaboró para cubrir un período de cuatro años (2007 - 2009), dentro de la misma se define la misión, visión, objetivos y metas que guiarán a la organización como las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Gráfica No.12

**Proceso de planeación estratégica
propuesto para la empresa de servicios relacionado con eventos sociales**



Fuente: elaboraci3n propia, consulta de diferentes procesos de planeaci3n estrat3gica.

3.2 Misión

“Somos una empresa que proporciona servicios relacionados con eventos sociales, con el objetivo fundamental de facilitar dicha labor a empresas y familias a nivel metropolitano, respaldado de un servicio de calidad para nuestros clientes.”

3.3 Visión

“Ser una empresa líder en el área de servicios relacionados con eventos sociales a nivel nacional, con seriedad, responsabilidad, así como rapidez en la entrega del servicio, con precios accesibles para nuestros clientes.”

3.4 Objetivo

Proponer un modelo de planeación estratégica, tomando en consideración los hallazgos encontrados en el diagnóstico de la investigación, con el propósito de fortalecer el negocio actual de la empresa así como optimizar los recursos y posicionarla competitivamente en el mercado de servicios relacionados con eventos sociales.

3.4.1 Formulación de metas

A Continuación se detallan las metas propuestas

A) Capacitación

Capacitar al personal, por lo menos cada seis meses, de acuerdo a las necesidades de cada unidad administrativa: a partir del año 2007, con el fin de optimizar el recurso humano, ayudar a la motivación del personal y elevar su compromiso con la empresa.

B) Optimización de los recursos

Efectuar un rediseño organizacional para lograr una mejor estructura y efectividad en el funcionamiento de la misma, a fin de optimizar los recursos de la empresa, a partir del año 2007.

C) Mejoramiento del servicio

Lograr mejoras en el servicio que se proporciona, estableciendo mejores servicios de los que actualmente se proporciona, brindando calidad en las actividades que se realizan.

3.5 Diseño de estrategias

Se elaboró un análisis profundo de las condiciones reales en las que se encuentra la organización y las condiciones reales, en las cuales opera actualmente, se aplicó la matriz FODA, para la empresa ALQUICENTRO como técnica para el desarrollo de diferentes estrategias y por ende alcanzar los objetivos establecidos, también se

plantean estrategias a niveles administrativos y operativos que permitan realizar labor productiva de la empresa.

A continuación se presentan los planes de acción a seguirse, con los cuales se pretende alcanzar los objetivos y llevar a cabo la misión que se ha propuesto.

3.5.1 Estrategias

- Poner el nombre de ALQUICENTRO dentro del mercado de servicios relacionado con eventos sociales, como una empresa con la responsabilidad de brindar servicio de calidad.
- Obtener un crecimiento para la empresa por medio de una diversificación de servicios que se ofrecen, lo que significa proporcionar servicios adicionales a los que presta actualmente.

A) Capacitación

- ✓ Efectuar un programa de capacitación para el personal administrativo.

Táctica: Diseñar un programa de capacitación con respecto al proceso administrativo y planeación estratégica, que permita adaptarse al mercado cambiante.

B) Optimización de los recursos

- ✓ Implementar el diseño organizacional

Táctica: Establecer la estructura administrativa adecuada, para contar con los recursos de la empresa de una forma eficiente. Por medio de un uso adecuado de manuales y programas administrativos.

- ✓ Mejorar los canales de comunicación en los diferentes niveles de la organización.

Táctica: Establecer los canales y formas de comunicación más adecuadas para un mejor intercambio de información con relación a labores administrativas de la empresa.

C) Mejoramiento del servicio

- ✓ Preferencia en el servicio.

Táctica: El cliente tendrá que ser tratado con buena atención, contemplando la actitud de negociación ante una incomodidad o desacuerdo en el servicio.

D) Ventas

- ✓ Incrementar el volumen de ventas.

Táctica: Solicitar a los clientes satisfechos que proporcionen referencias a amigos y familiares de nuestro servicio, y ponernos a su disposición cuando lo deseen.

Táctica: Elaborar una efectiva campaña publicitaria, en diferentes medios escritos de acuerdo al presupuesto de la organización.

Táctica: La postventa será la estrategia más importante de atención al cliente, buscando atender de forma más personalizada y con prontitud reclamos o pedidos urgentes de los clientes, así como la satisfacción con el servicio proporcionado.

Hay que tener claro, que para lograr el objetivo propuesto interviene de manera directa las metas y la estrategias establecidas, ya que de realizarse dichas acciones se logrará mejorar de forma significativa las áreas que se pretende fortalecer a futuro y de esa manera, el objetivo primordial.

3.5.2 Formulación de programas

Para el cumplimiento de las estrategias propuestas, es necesario establecer programas en los que se definan las directrices y actividades específicas de cada estrategia.

En los programas que a continuación se presentan, pretenden ilustrar de forma general es esquema que seguirán las personas responsables, las actividades que se deben llevar a cabo para su realización, con el fin de alcanzar las metas propuestas; así como la identificación de las personas que tendrán a su cargo la coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de los mismos, el tiempo de duración del programa y el costo estimado para cada uno de los mismos.

Cuando se elabora un programa de trabajo, se debe tomar en consideración un tiempo estimado para cada actividad, dicho plan de trabajo está proyectado para un tiempo de tres años en los cuales se debe realizar cada uno de los programas de acción y como resultado permitirá obtener una estabilidad y supervivencia de la organización, habrá que resaltar que dichas actividades están definidas de manera que mientras se ejecutan, pueda darse alguna eventualidad en beneficio o amenaza para la organización por tal razón pueden darse cambios o modificaciones según criterio de la persona responsable de ejecutarlas.

Cuadro No.6
PROGRAMA DE CAPACITACION
2007- 2009

Objetivo:

Lograr que el personal Administrativo y operativo de la empresa se prepare para el desempeño de sus cargos actuales como futuros, transmitiendo información, conocimientos y habilidades, con el propósito de ejecutar sus labores de manera más eficiente y contar con elementos calificados para cada puesto.

Tipos de capacitación:
<p>Administrativo: se hará por medio de conferencias, acerca de aspectos específicos de su puesto de trabajo, así como temas relacionados con servicio al cliente. Temas: Administración, proceso administrativo, importancia de sus elementos.</p> <p>Operativo: se hará de igual forma con el administrativo, relacionado con las funciones y procesos específicos de sus puestos de trabajo y rotar tareas son el tipo idóneo de capacitación para el personal operativo, Temas: manejo de mobiliario y herramientas de trabajo, relaciones humanas, trabajo en equipo.</p>
Actividades a desempeñar:
<ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación de las necesidades de capacitación. b) Identificar áreas administrativas con debilidades. c) Búsqueda de asesorías externas. d) Contactar con instituciones externas dedicadas a la actividad. e) Programar actividades de capacitación. f) Evaluación del programa.
Responsable: Gerente general, Gerente Administrativo, Asistentes, Asesoría externa
<p>Tiempo de duración: no tiene finalización</p> <p>Fecha de inicio: Abril del 2007</p> <p>Fecha de finalización: programa continuo</p>
Costo: Q. 2,500 por año

Fuente de elaboración propia, 2006.

Cuadro No.7
PROGRAMA PROMOCIONAL

Objetivo

Mostrar a las empresas y familias el servicio como los beneficios que puede ofrecer la empresa, con el fin de incrementar el número de clientes y por ende las ventas anuales.

Actividades a desempeñar:
<ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de la situación actual en aspecto de promoción. b) Elaborar estrategias de mercadeo. c) Identificar el mercado objetivo d) Identificar los medios más adecuados a utilizar. e) Diseñar una campaña publicitaria. f) Presentación y ejecución del programa. g) Evaluación del programa.
Medios de promoción directa a utilizar:
<p>Tomando en cuenta las características y tamaño del mercado objetivo así como la situación financiera de la empresa, se tomará como medio de promoción las ventas directas y las relaciones públicas como medio más efectivo para dar a conocer de manera más personal el servicio que se ofrece y los beneficios que pueden obtener. A continuación se presenta los medios de publicidad de manera directa que apoyarán para promocionar a la empresa.</p>
Folleto y volantes:
<p>Por medio de publicidad de manera directa, permite dar a conocer aspectos relevantes a aquellos clientes potenciales que deseen adquirir el servicio, tales aspectos son los siguientes: Objetivo del servicio, dirección, teléfonos, tipos de servicio, calidad que ofrece y precios.</p>
Directorio telefónico:
<p>Este medio de publicidad permite mostrar a los clientes aspectos como: Objetivo del servicio, dirección, correo electrónico y teléfonos para contactar.</p>
Actividades a desempeñar:
<ul style="list-style-type: none"> a) Establecer la condición en aspectos de promoción que posee la empresa

<ul style="list-style-type: none"> b) Establecer ventajas y desventajas que se presentan en la promoción c) Establecer períodos de tiempo para realizar la labor de promoción. d) Diseñar e imprimir el material a utilizar. e) Elaborar un plan de logística para ejecutar las actividades del programa. f) Ejecutar las actividades.
<p>Responsable: Gerente general, Gerente administrativo, Asistentes, Asesoría externa</p>
<p>Tiempo de duración: 6 meses.</p>
<p>Fecha de inicio: Marzo, 2007</p> <p>Fecha de finalización: Septiembre, 2007</p> <p>Costo: Q.10,000 aproximadamente.</p>

Fuente de elaboración propia, 2006.

Cuadro No.8
PROGRAMA DE BÚSQUEDA DE CLIENTES POTENCIALES

Objetivo

Lograr un aumento a la cantidad de clientes que posee la empresa actualmente por medio de la búsqueda de los mismos en diferentes lugares, teniendo como resultado un incremento en la producción y ventas.

Actividades a desempeñar:
a) Analizar la situación del mercado con relación a economía, política y leyes b) Establecer el segmento de mercado a operar c) Buscar la mayor cantidad de clientes potenciales d) Establecer contactos con clientes potenciales e) Establecer relaciones con clientes potenciales f) Negociar con clientes potenciales
Responsable: Gerente administrativo, Asistente
Tiempo de duración: programa continuo que finaliza en el 2009. Fecha de inicio: Abril, 2007 Fecha de finalización: abril, 2009 Costo: Q. 3,000 aproximadamente.

Fuente de elaboración propia, 2006.

Cuadro No.9
PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN

Objetivo

Proporcionar a la empresa un instrumento administrativo con el que les permita desempeñar sus funciones de manera efectiva, como facilitar el conocimiento de la estructura organizacional, tener un instrumento guía para facilitar una mejor adaptación del personal nuevo o antiguo, como también proporcionar los lineamientos que se necesitan para realizar de manera eficiente sus actividades por medio de establecer los campos de acción, atribuciones, autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo.

Actividades a desempeñar:
<ul style="list-style-type: none"> a) Investigación y recopilación de datos b) Análisis de la información c) Elaboración del manual de organización d) Revisión y corrección e) Impresión del documento f) Circulación del manual a todo el personal de la empresa
Responsable:
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Gerente administrativo
Tiempo de duración:
6 meses
Fecha de inicio: Mayo, 2007.
Fecha de finalización: Octubre, 2007.
Costo: Q.2,000 aproximadamente.

Fuente de elaboración propia, 2006.

Cuadro No.10

RESUMEN DE PROGRAMAS				
No.	PROGRAMA	RESPONSABLE	AÑO A REALIZAR	COSTO EN QUETZALES
1.	Programa de capacitación	Gerente general, gerente administrativo	2007,2008,2009	Q. 7,000.00
2.	Programa promocional	Gerente general, gerente administrativo, asesoría externa	2007	Q. 10,000.00
3.	Programa de búsqueda de clientes potenciales	Gerente Administrativo	2007,2008,2009	Q. 3,000.00
4.	Programa de organización	Asesor administrativo	2007	Q. 2,000.00
			TOTAL	Q. 22,000.00

Fuente de elaboración propia, 2006.

Cuadro No.11
PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	INICIO	FINAL
-Incrementar en un 30% los servicios, del total que se ofrece actualmente.	- Invertir en las instalaciones adicionándoles mejoras y contactar proveedores especializados en brindar servicios relacionados con la actividad.	Gerente general y gerente administrativo serán los encargados de realizar y dirigir las actividades correspondientes	01/04/07	31/04/08
- Aumentar el número de clientes Potenciales a frecuentes en un 25%.	-Realizar actividades de promoción a todas las empresas que necesiten el servicio para realizar actividades especiales o celebraciones.	Gerente general y gerente administrativo serán los encargados de realizar y dirigir las actividades correspondientes	01/04/07	31/12/09
-Aumentar la participación en el mercado que tiene ALQUICENTRO, de un % a un %.	-Realizar negociaciones con la empresa – cliente Con el objetivo de incrementar el número de pedidos en los servicios.	Gerente general y gerente administrativo serán los encargados de realizar y dirigir las actividades correspondientes	01/04/07	31/12/07
- Realizar una campaña publicitaria destinada a dar a conocer el servicio.	-Anunciarse en diferentes medios escritos; afiches volantes impresos para distribuir en puntos y lugares estratégicos.	Gerente general y gerente administrativo serán los encargados de realizar y dirigir las actividades correspondientes	01/01/06	31/12/07
				TOTAL

Fuente: Elaboración propia, 2006.

3.5.3 Implementación de programas.

Esta fase detalla que es necesario la implementación de los programas ya propuestos y todo lo relacionado con su ejecución, como también muestra que la realización de los programas es importante para darle sustento a las estrategias ya planteadas en cada una de las áreas de la organización.

Al realizar la implementación de los programas se toma en cuenta los recursos económicos y humanos, para lograr llevar a cabo los programas con base a su necesidad.

❖ Programa de capacitación:

Al implementar este programa hay que considerar que es de suma importancia, ya que por medio de eso se contará con personal preparado para responder ante cambios que se puedan dar en aspectos laborales, es necesario hacer un análisis de las necesidades de capacitar a los empleados como a los gerentes, logrando reforzar o adaptar a áreas específicas en las cuales se tienen debilidades.

Se contactarán a instituciones externas u organizaciones afines con las cuales se puede intercambiar información y aspectos relevantes en relación a la actividad de la empresa.

Otro aspecto importante será determinar las áreas en las cuales se debe reforzar las capacitaciones para el personal administrativo y operativo:

- Proceso administrativo, importancia de cada uno de los elementos
- El liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente

La capacitación se realizará en las instalaciones de la empresa, para lograr una comodidad para los empleados.

❖ **Programa promocional:**

Este programa será elaborado para promover y dar publicidad al servicio de renta de mobiliario para eventos sociales, al implementar este programa se tiene que tener claro cuales son las estrategias de venta, en base a eso nos permitirá solucionar problemas con la venta y comercialización del servicio por falta de promoción.

Después de analizar la situación, habrá de tomar en cuenta la promoción que se ha utilizado en años anteriores y qué resultados ha tenido, en base a eso se debe establecer qué medios serán los más convenientes a utilizar.

No necesariamente se requiere de empresas de publicidad especializadas, ya que las actividades de promoción y publicidad son de cierta forma sencillas, utilizando básicamente un material publicitario que permita de forma clara y precisa lograr dicha promoción.

A continuación se presenta los medios más indicados a utilizar:

- Anuncio anual en páginas amarillas
- Anuncio en radios en frecuencias A.M.
- Anuncio en revistas
- Volantes
- Calendarios
- Mantas
- Banners

Ya establecido el medio más indicado a utilizar, se pondrá en marcha el programa tomando en cuenta que los encargados de realizarlo será el gerente general y administrativo quienes realizarán labores de venta personal y relaciones públicas en empresas a nivel nacional.

❖ **Programa de búsqueda de clientes potenciales**

Al implementar este programa se tendrá como principal objetivo la búsqueda y negociación que el gerente general y administrativo sostengan con empresas a nivel nacional.

Una vez realizado el análisis, los gerentes podrán empezar a negociar con empresas los servicios a producir, volumen de pedidos, medios de distribución, tiempos de entrega, precios, para después iniciar labores del servicio.

❖ **Programa de organización:**

La implementación de este programa, se deberá llevar a cabo inicialmente con la recolección y análisis de información relacionado a la organización, El trabajo debe comenzar por tener muy claros los elementos de planificación como lo son; tener el conocimiento claro de la misión y visión de la organización, los departamentos que la integran, actividades que llevan a cabo los encargados de realizar diferentes funciones.

Esta actividad nos permitirá diseñar y formular la estructura que se necesita para el uso adecuado de los recursos de la organización, determinar los niveles jerárquicos, funciones, atribuciones y procesos de cada puesto y área administrativa de la organización.

Los encargados de presentar dicho programa serán los gerentes, general como administrativo, quienes tendrán a su cargo dar a conocer los elementos más importantes del programa, para lograr una mejor administración para la organización.

3.5.4 Control de programas.

Es necesario llevar un control de los programas a implementar, ya que con ello se puede asegurar que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado, teniendo como resultado una mejor ejecución.

➤ **Programa de capacitación:**

Este programa tendrá una duración de seis meses, a partir de enero del 2007.

Las actividades de capacitación son importantes porque permiten instruir al personal para realizar sus actividades.

El control del programa de capacitación se efectuará después de finalizar cada curso evaluando a los participantes del programa.

Con lo anterior se podrá determinar al cabo de cinco meses, si el programa ha sido efectivo o se tomarán medidas correctivas para lograr alcanzar los objetivos planteados.

➤ **Programa promocional:**

La vigencia de dicho programa será de seis meses, a partir de noviembre del 2006, y los encargados de esta labor serán; gerente general y administrativo, asistentes y una asesoría externa.

Ya implementado el programa de promoción del servicio que se ofrece la empresa, se evaluará cada tres meses, para verificar la implementación del programa en relación a rendimiento, efectividad, volumen de pedidos y ventas en general.

Después de evaluar el programa, de no estar rindiendo de la forma más adecuada se efectuarán medidas y acciones correctivas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

➤ **Programa de búsqueda de clientes potenciales:**

La vigencia de este programa será de doce meses, se hará una evaluación periódica cada año, teniendo como función determinar el desarrollo del programa y si las actividades están siendo las más adecuadas en aspectos de logística para lograr el objetivo planteado.

➤ **Programa de organización:**

El programa de organización fue elaborado para llevarlo a cabo en un lapso de tiempo de diez meses a partir de noviembre de 2006, el cual lo ejecutarán el gerente general y el administrativo, teniendo como objetivo lograr una mejor estructura en la organización para la empresa, la vigencia del programa será no mayor a cuatro años, teniendo en cuenta el tiempo que dure la planeación estratégica.

La evaluación se hará cada año para verificar si se ha logrado alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta principalmente la reestructuración de la

organización, la evaluación del programa la realizarán los gerentes ya mencionados encargados de la labor, para dar a conocer si se ha logrado su objetivo.

3.5.5 Etapas de control:

Las actividades de control se pueden realizar de diferentes formas las cuales podemos mencionar.

✓ Supervisión:

En esta etapa se busca establecer los mecanismos correctivos de forma inmediata como un tipo de control concurrente, por lo mismo esta actividad tendrá como objetivo brindar seguridad a las actividades a realizar en el plan de trabajo ya sea a largo, mediano y corto plazo.

La supervisión la realizarán los gerentes designados para las actividades, con el propósito de asegurar el éxito de la planeación estratégica realizada.

✓ Retroalimentación:

En esta etapa se establece si los resultados del plan fueron efectivos, si se logró alcanzar los objetivos propuestos, lo cual servirá de marco para el establecer normas, procedimientos y actividades para nuevos planes.

✓ Evaluación:

Es una parte importante para lograr medir todas las actividades que se realizan en el proceso de planificación, es importante evaluar periódicamente por medio de reuniones, en las cuales diferentes personas o encargados de dicha labor se encargarán de hacer ajustes de forma cualitativa o cuantitativa a elementos del plan.

3.6 Repetición del ciclo de la planificación estratégica:

Será necesario realizar un control en el que se pueda evaluar que la planificación estratégica para un periodo de cuatro años, se esté realizando de la manera original en la que fue proyectada.

La planificación estratégica debe ser un proceso que debe adoptarse permanentemente, para el presente trabajo se ha implementado una para cuatro años que servirá para corregir el rumbo de la empresa.

Cuando el ciclo de este plan haya concluido, los encargados de esta labor deben dar inicio a otro de manera inmediata, ya que de esta forma se logrará crear un rumbo estratégico que se pueda seguir, para el ciclo siguiente se contará con la ventaja con respecto a tiempo, ya que no será de aprendizaje y se podrá realizar todo aquello que quedó sin hacer y poder corregir los errores cometidos.

Es necesario que la empresa sea administrada de manera correcta, y para eso se requiere de la aplicación de planes estratégicos que permitan tener una mejor comprensión de las condiciones del mercado a competir, como de aspectos fundamentales para lograr la eficiencia de la empresa y lo más importante, si se logra aplicar de manera correcta permitirá lograr un mejor futuro para la misma.

3.7 Presupuesto para la implementación de propuesta

El recurso financiero es muy importante para llevar a cabo las propuestas de implementación de los programas, por lo que a continuación se presenta el cuadro de costos por programa y total de la inversión

Cuadro No.12
Presupuesto para la implementación
de programas ALQUICENTRO.

Programa a implementarse	Costo (En quetzales)
Programa de capacitación	Q. 7,000.00
Programa promocional	Q. 10,000.00
Programa de búsqueda de clientes potenciales	Q. 3,000.00
Programa de organización	Q. 2,000.00
Costo total de la propuesta	Q. 22,000.00

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presente investigación, se llegan a determinar las siguientes conclusiones:

1. Se logró comprobar que la empresa objeto de estudio, no ha planeado estratégicamente, sus actividades administrativas son realizadas de forma empírica, y lo cual tiene como consecuencia que la empresa sea vulnerable y con peligro a desaparecer, así como el desinterés y desconocimiento administrativo por parte de la gerencia general, con lo anterior se comprueba la hipótesis (A).
2. Se constató que la forma de planificar en la empresa, no obedece a una planeación estratégica, sino más bien a una planeación de carácter informal.
3. Son logro comprobar que la empresa no tiene bien definidos y por escrito los elementos o planes estratégicos para su desarrollo.
4. Al carecer de un plan estratégico que pueda dividirse en diferentes programas, implica que la empresa vaya sin rumbo fijo y en dirección equivocada en áreas como organización, procedimientos, promociones y control, procesos importantes para lograr alcanzar los objetivos trazados.
5. La carencia de una estructura organizacional, bien establecida provoca deficiencias en la toma de decisiones, comunicación y contradicciones en los procesos.
6. La inexistencia de controles impide hacer una medición de los progresos de la organización en cada uno de sus niveles, como también medir si se tiene relación con lo proyectado para realizar acciones de forma correctiva que permitan alcanzar los objetivos propuestos, con lo anterior se comprueba la hipótesis (C).

RECOMENDACIONES

1. La implementación por parte de la empresa de una planeación estratégica que cuente con una misión, visión, objetivos y estrategias, así como programas de trabajo diseñados de forma correcta serán base importante para lograr salir adelante, como también la plena convicción de todo el personal de que se pueda alcanzar los objetivos planteados y así lograr la supervivencia y crecimiento de la empresa.
2. Que la empresa, utilice la planeación estratégica como herramienta básica para la administración efectiva de la misma, en función de generar objetivos claros y concisos que le permita tomar decisiones acertadas, fundamentadas en un análisis previo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a largo plazo.
3. Involucrar al personal de la empresa en el proceso de planeación estratégica con el fin de que exista un compromiso de cada uno de ellos en lograr los objetivos planteados a largo plazo.
4. Implementar un plan estratégico, que contenga programas de trabajo que puedan facilitar la labor administrativa de la empresa en el área de planeación y contenga todos los elementos necesarios para realizar las actividades de la mejor forma, acorde a sus necesidades.
5. Establecer y definir la estructura organizacional de la empresa, tener divididas las funciones, líneas de autoridad y comunicación, para lograr mejorar aspectos de toma de decisiones y comunicación dentro de la empresa.
6. Aplicar métodos de control como la evaluación y supervisión, para poder evaluar el desarrollo del plan estratégico y al mismo tiempo sirvan de retroalimentación

para la empresa, realizar revisiones periódicas al plan estratégico, para adecuarlo a los cambios que se presenten.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ayala y Jiménez sucesores, *Código de Comercio, Decreto 2-70, Edición 2,000*. Actualizado y con sus reformas incluidas, Guatemala, C.A.
2. David R. Fred, *Conceptos de administración Estratégica*. Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1,997 México D.F. 355 p.
3. Goodstein D. Leonard, Nolan M. Timothy, Pfeiffer J. William, *Planeación estratégica aplicada*. Mc Graw Hill. Interamericana, S.A. 1,998 442 p.
4. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana, 11a. edición. 1,998. 771 p.
5. Kotler, Philip y Gary Armstrong, *Mercadotecnia*. prentice hall, Hispanoamerica, S.A, México D.F.Sexta Edición. 1,994. 826 p.
6. Mejía, Maria del Carmen. Material de apoyo, *Planeación estratégica curso de Mercadotecnia*. Facultad de ciencias económicas, escuela de administración de empresas, USAC 3p.
7. Raymond,W. Mack, *Sociología y vida social*. Raúl Fernández, Traductor unión tipográfica Editorial, Hispano-Americana. México 1,980. 243 p.
8. Robledo, César. *Compilación bibliográfica. Proceso de la Investigación científica*. cooperativa de Servicios Varios. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 1995. 266 p.
9. Stephen P. Robbins, *Administración, Teoría y Practica*. Prentice Hall, hispanoamericana,S.A. Edición en español, Impreso en Mexico, D.F.1987 560 p.

10. Valerie, A. Zeithaml y Mary Jo Bitner. *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. McGraw-Hill Interamericana, 2da. Edición. impreso en México, D.F. 2001. 747 p.
11. Villegas F. (1994) “ Un nuevo modelo de plan estratégico “ (2da Edición) México; Prentice Hall.
12. Zúñiga, Rudy René, *La Planificación Estratégica aplicada a la pequeña empresa de productos de aluminio y vidrio*. Tesis de graduación de administrador de empresas. Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 2003. 108 p.

ANEXOS

ANEXO No. 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOLETA DE ENCUESTA

OBJETIVO: El presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria de los gerentes y/o propietarios de la pequeña empresa que se dedica al proporcionar servicios relacionados con eventos sociales; dicha información es de carácter confidencial.

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa:

Nombre del Gerente o Propietario:

Dirección:

Teléfono:

No. De Patente

INFORMACION ESPECÍFICA

1. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?
2. ¿Sabe cuántas empresas que presten un servicio relacionadas con eventos sociales existen?
SI___ NO___
3. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?
1-5_____ 6-10_____ 11-15_____ 16-20_____ 21 o más_____
4. ¿Cuáles son los objetivos de su empresa a corto plazo?
5. ¿Cuáles son los objetivos de su empresa a largo plazo? (de dos años en adelante)
6. ¿Cuántos empleados tiene en su empresa?
7. ¿Qué tipo de servicios relacionados con eventos sociales proporcionan?

8. ¿Cuántos clientes tienen Actualmente?
9. ¿Conoce cual es la participación dentro del mercado?
10. ¿Realiza planes por escrito? SI_____ NO_____
- ¿Por qué?
11. ¿Comunica sus planes a sus trabajadores? SI_____ NO_____
- ¿Por qué?
12. ¿Cuál es la misión de su empresa?
13. ¿Cuál es la visión de su empresa?
14. ¿Por cuánto tiempo planifica su producción?
- a) Por semana _____
- b) Por mes _____
- c) Por año _____
- d) Por dos años _____
- e) Por mas de dos años _____
15. ¿Por cuánto tiempo planifica sus ventas?
- a) Por semana _____
- b) Por mes _____
- c) Por año _____
- d) Por dos años _____
- e) Por mas de dos años _____
16. ¿Qué instrumentos utiliza para realizar sus planificaciones?
17. ¿Qué elementos del proceso de planeación utiliza?
-

18. ¿Qué método aplica?

- a) Ninguno _____
- b) Planeación Por objetivos (P.O) _____
- c) Planeación Estratégica _____
- d) Planeación a corto y largo plazo _____
- e) Otros. Especifique _____

19. ¿Revisa periódicamente los planes que realiza? SI_____ NO_____

20. ¿Se capacita al personal administrativo u operativo para realizar de forma eficiente las labores de servicio? SI_____ NO_____

¿Por qué?

ANEXO No. 2

ENTREVISTA

OBJETIVO: La siguiente entrevista esta dirigida al personal administrativo de la empresa objeto de estudio, para recopilar información sobre la situación actual de la misma, identificando generalidades de las etapas del proceso administrativo; planeación, organización, integración, dirección y control. También aspectos como prestación del servicio y promoción del mismo.

ASPECTOS GENERALES:

1. ¿Cuál es la importancia de la organización ante la sociedad guatemalteca?
2. ¿Cuáles son las características que identifican a la organización?
3. ¿Comente de forma breve que significa prestar un servicio?
4. ¿Qué beneficios se obtienen al pertenecer a esta organización?
5. ¿Cuáles son los problemas que regularmente afectan a la organización?
6. ¿Cómo visualiza la organización en un futuro?

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

7. ¿Cuál es la misión (razón de ser de la organización)?
8. ¿Cuál es la visión (hacia donde quiere llegar la organización en un futuro)?
9. ¿Mencione cuales son los objetivos que la organización desea alcanzar?
10. ¿Cuáles son los cursos alternos de acción a seguir para lograr alcanzar los objetivos?

11. ¿Poseen manuales administrativos; organización, normas y procedimientos e inducción?
12. ¿Poseen programas para las actividades a realizar, para optimizar los recursos?
13. ¿Tienen establecidos métodos de control para verificar la calidad del servicio que proporcionan?
14. ¿Cómo esta estructurada la organización?
15. ¿En base a que proceso se toman las decisiones de la organización?
16. ¿Cuántos empleados posee la organización?

OTROS ASPECTOS

17. ¿Cuántos clientes tiene la organización?
18. ¿Qué beneficios posee un cliente especial?
19. ¿Qué medios de promoción o publicidad se utilizan?
20. ¿Conoce el promedio de ingresos que se obtienen mensualmente?

AGRADECIDO POR SU COLABORACION.