

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

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ACTION TRADE AND
DIRECT MARKETING S.A. UBICADA EN MIXCO, GUATEMALA”**



**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

DINA RAQUEL REYES CARRILLO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
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. Msc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL III:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerada de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto TERCERO, inciso 3.4, sub-inciso 3.4.1 del Acta 24-2011, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 27 de septiembre de 2011.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
SECRETARIA:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
EXAMINADORA:	Licda. Blanca Elizabeth Reyes Vargas



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,
CUATRO DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 22-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de noviembre de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 162-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA ACTION TRADE AND DIRECT MARKETING S.A. UBICADA EN MIXCO, GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante DINA RAQUEL REYES CARRILLO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
PREVISADO

Guatemala, 20 de julio de 2012.

Licenciado:
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha ocho de febrero de dos mil doce, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ACTION TRADE AND DIRECT MARKETING S.A. UBICADA EN MIXCO, GUATEMALA"**, elaborado por la estudiante Dina Raquel Reyes Carrillo, carné estudiantil No. 200612431.

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

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada: 7328

DEDICATORIA

A Dios:

Mi Señor, se que caminar contigo significa que estas presente en cada etapa de mi vida, te doy inmensamente las gracias por que a ti te plació que culminará esta meta. Puedo decir que lo he logrado, con tu ayuda en cada segundo que lo necesite.

A mis padres:

Aura Luz Carrillo de Reyes y Víctor Hugo Reyes López, por su amor incondicional, su esfuerzo y confianza; gracias por que este logro es el resultado de todos sus sacrificios y abnegaciones; así que el alcance de esto, también se los debo a ustedes. ¡Los amo!

A mis hermanos:

Carolin y Hugo, por su cariño, apoyo y ánimo brindado. Son un ejemplo para mí.

A mis sobrinas:

Melanny, Lincy y Katty; gracias por dejarme ver todo lo bello de la vida simplemente en sus ojos.

A mis abuelitas:

Sara Reyes y Delia Martinez (+), esperando honrarlas con este logro.

A la USAC:

Gracias por haber formado en mi un espíritu académico, fecundo y hermoso. ¡Por darme el privilegio y el honor de ser San Carlita!

A mi asesora:

Licda. Lorena Hernández, gracias por brindarme sus conocimientos, constancia, apoyo y amistad.

- A Lic. Carlos Hernández** Gracias por enseñarme que ser profesional, es ser excelente! reconozco su invaluable aporte a mi investigación.
- A mis pastores:** Ing. Juan Salatiel Ruano e Ileana Ruano por su apoyo, animo, afecto y sus oraciones.
- A mis amigos:** Y como no colocar a mis queridos amigos... mis grandes San Carlistas! Personas que me enseñaron cada día el significado viviente de lucha, constancia y emprendimiento. Ese grupo que se caracterizó por estudiar todas las noches con semanas de anticipación para cada examen, pero que también sabían divertirse en cada viaje, cada salida y en cada despedida de semestre. Muy especialmente a: Danny, Gerson y Sigrid.

Caminante no hay camino, se hace camino al andar... Y cuando has caminado con sigilo, con cuidado y con ganas, definitivamente tienes que llegar!!

Yo tracé mi propio camino, en el que no han faltado obstáculos que los he superado, ni incomprendiones que con lógica las he vencido y por supuesto retos que con sacrificio los he cumplido, este nuevo triunfo, es únicamente un pequeño escalón en el que me puedo detener a descansar nada más, porque el camino que me hace falta por recorrer es largo aún.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.2 Servicio	1
1.2.1 Servicios subcontratados (Outsourcing)	1
1.3 Administración	2
1.4 Proceso administrativo	2
1.5 Planeación	3
1.5.1 Elementos de la planeación	3
a. Misión	3
- Visión	4
- Valores	4
b. Objetivos	4
c. Metas	5
d. Estrategias	5
e. Presupuesto	5
1.5.2 Instrumentos administrativos de planificación	6
a. Plan de acción	6
1.6 Planeación operativa	6
1.7 Planeación táctica	7
1.8 Planeación estratégica	7
1.9 Organización	7
1.9.1 Elementos de organización	8
a. Funciones	8
b. Jerarquías	8
c. Puestos	8

Contenido	Página
1.9.2 Estructura de la organización y sus características	8
a. Complejidad	9
b. Formalización	9
c. Centralización	9
1.9.3 Diseño organizacional y sus componentes	9
a. Tipo de estructura organizacional	10
- Organización funcional	10
b. Dimensión de la estructura y sus categorías	10
- Dimensión vertical	11
c. Modelo de diseño y sus características	11
- Modelo mecanicista	11
d. Departamentalización	11
- Departamentalización por funciones	12
- Departamentalización geográfica	12
e. Tramo de control	13
- Estrecho	13
- Amplio	13
f. Sistema organizacional	14
- Lineal	14
- Funcional	14
- Lineal-staff	14
1.9.4 Instrumentos administrativos de organización	14
a. Organigrama	15
1.10 Proceso de administración estratégica	16
1.10.1 Determinación de la filosofía empresarial	17
1.10.2 Análisis FODA	18
a. Análisis ambiental	18
- Oportunidades	18
- Amenazas	19

Contenido	Página
b. Análisis organizacional	19
- Fortalezas	19
- Debilidades	19
1.10.3 Formulación de estrategias	20
a. Matriz FODA	20
- Estrategias FO	21
- Estrategias DO	21
- Estrategias FA	21
- Estrategias DA	21
1.10.4 Ejecución de estrategias	22
1.10.5 Evaluación de estrategias	23
a. Métodos para evaluar estrategias	23
- Balanced scorecard	24
- Matriz de evaluación de estrategias	24

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN
ACTION TRADE AND DIRECT MARKETING S.A.

2.1 Metodología	25
2.1.1 Métodos	25
a. Método científico	25
b. Método deductivo	26
2.1.2 Técnicas	26
a. Investigación bibliográfica	26
b. Censo	26
c. Observación directa	26
2.1.3 Instrumentos	26
a. Ficha bibliográfica	26
b. Cuestionario	27
c. Guía de observación	27

Contenido	Página
2.2 Antecedentes	27
2.2.1 Filosofía empresarial	28
a. Misión	30
- Visión	32
- Valores	34
b. Objetivos	37
c. Estrategias	39
2.2.2 Estructura organizacional	40
2.3 Diagnóstico FODA	44
2.3.1 Fortalezas	44
2.3.2 Debilidades	46
2.3.3 Oportunidades	48
2.3.4 Amenazas	49
2.4 Análisis y discusión de resultados	53

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ACTION TRADE
AND DIRECT MARKETING S.A.

3.1 Justificación de la propuesta	55
3.2 Objetivo de la propuesta	55
3.3 Plan estratégico propuesto	56
3.3.1 Filosofía empresarial	56
a. Misión	56
- Visión	56
- Valores	56
b. Objetivos	57
- General	57
- Específicos	57
3.3.2 Formulación de estrategias	58

Contenido	Página
3.3.3 Ejecución de estrategias	60
a. Planes de acción	61
3.3.4 Evaluación de estrategias	104
3.4 Costo de implementación	106
3.5 Relación costo beneficio	107
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	113

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1.	Visualización de la filosofía empresarial por parte del personal	28
2.	Identificación del personal con la filosofía empresarial	30
3.	Conocimiento del personal sobre la misión de la empresa	31
4.	Conocimiento del personal sobre la visión de la empresa	33
5.	Práctica de los valores organizacionales por parte del personal	36
6.	Conocimiento de los objetivos organizacionales por parte del personal	38
7.	Criterio por parte del personal en la aplicación de estrategias	39
8.	Conocimiento del personal sobre la estructura organizacional	41
9.	Fortalezas en el ambiente interno de la organización	44
10.	Debilidades en el ambiente interno de la organización	46
11.	Oportunidades en el ambiente externo de la organización	48
12.	Amenazas en el ambiente externo de la organización	49
13.	Matriz de análisis de factores	51
14.	Matriz FODA	52

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Página
1. Plan de acción: Brindar nuevos servicios en la organización	61
2. Detalle del presupuesto para implementar la sección de eventos	63
3. Plan de acción: Ampliar la cartera de clientes	74
4. Plan de acción: Dar a conocer la filosofía empresarial	76
5. Plan de acción: Dar a conocer la estructura organizacional	84
6. Plan de acción: Implementar la administración estratégica	90
7. Plan de acción: Programación eficiente de las rutas de transporte	91
8. Plan de acción: Realizar una investigación de mercados	93
9. Plan de acción: Establecer convenio comercial con gasolinera	95
10. Plan de acción: Creación de una página web	96
11. Plan de acción: Creación de anuncios en el transporte	99
12. Plan de acción: Implementación de la unidad de RRHH	101
13. Presupuestos de sueldos para personal de RRHH	103
14. Mobiliario y equipo para las instalaciones de RRHH	103
15. Costos integrados de las estrategias propuestas	106
16. Relación costo beneficio	107

ÍNDICE DE FORMATOS

No.		Página
1.	Proceso para reclutar al personal de la sección de eventos	64
2.	Procedimiento para reclutar al nuevo personal	65
3.	Formulario de requisición de personal	66
4.	Clasificado para reclutamiento de personal	67
5.	Cotización del clasificado para reclutamiento de personal	68
6.	Proceso para seleccionar al personal de la sección de eventos	69
7.	Procedimiento para seleccionar al personal del nuevo servicio	70
8.	Proceso de inducción al personal de la sección de eventos	71
9.	Procedimiento de inducción al personal del nuevo servicio	72
10.	Nuevo servicio en el catálogo electrónico	73
11.	Portada del catálogo electrónico	75
12.	Demostración de un servicio en el catálogo electrónico	75
13.	Diseño del logotipo organizacional propuesto	77
14.	Trifoliar informativo organizacional, vista externa	78
15.	Trifoliar informativo organizacional, vista interna	79
16.	Calcomanías de la misión organizacional para el transporte	80
17.	Calcomanías de la visión organizacional para el transporte	80
18.	Rótulo institucional: Misión	81
19.	Rótulo institucional: Visión	82
20.	Rótulo institucional: Valores	83
21.	Formulario para el registro de rutas de transporte	92
22.	Boleta de evaluación del servicio	94
23.	Diseño propuesto de la página web	97
24.	Ejemplo del uso de la página web	98
25.	Diseño del anuncio publicitario en el transporte organizacional	100
26.	Guía de evaluación de estrategias	105

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

No.		Página
1.	Organigrama general actual	42
2.	Organigrama específico de la sección de eventos	62
3.	Organigrama nominal de la sección de eventos	62
4.	Organigrama general propuesto	85
5.	Organigrama funcional propuesto	88
6.	Organigrama nominal propuesto	89
7.	Organigrama específico del departamento de RRHH	102
8.	Organigrama nominal del departamento de RRHH	102

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Página
1.	Proceso de administración estratégica	17
2.	Matriz FODA	22

INTRODUCCIÓN

La planeación es una herramienta de aplicación necesaria para las organizaciones que se desenvuelven en este mundo competitivo y globalizado, los continuos cambios a los que se ve sometida una empresa hace que no solo se aplique de forma eficiente, sino que también se busque la adaptabilidad y la constante actualización de los elementos que la conforman.

De la fase de planeación se deriva la planeación estratégica, como un marco de referencia en el análisis del ambiente interno y externo con el fin de optimizar los recursos utilizados por la empresa en el logro de los objetivos organizacionales.

Con base a la necesidad que tiene cada organización de plasmar una correcta y eficiente planeación estratégica, surge el presente trabajo de tesis, en el cual se tomó por unidad objeto de análisis a la empresa Action Trade and Direct Marketing S.A., ubicada en el municipio de Mixco, de la ciudad de Guatemala; empresa que tiene más de cinco años de experiencia en brindar servicios de outsourcing.

A continuación se enuncia en el capítulo I, el marco teórico, en el cual se describen los fundamentos teóricos-científicos que dan sustento a la investigación realizada.

El capítulo II, describe la situación actual de la unidad objeto de análisis a través del diagnóstico FODA, se presenta la información obtenida mediante fuentes primarias: entrevista, encuesta y la técnica de observación directa.

En el capítulo III, se detalla la propuesta de un modelo de planeación estratégica para la organización; en la cual se sugieren elementos de la filosofía empresarial,

desarrollo de estrategias funcionales y el seguimiento de planes de acción para el alcance de los objetivos organizacionales.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la investigación se describen los aspectos teóricos-científicos siguientes:

1.1 Empresa

“Empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

Es una institución dedicada principalmente a actividades comerciales, cuya finalidad es producir bienes o servicios demandados por el mercado.

1.2 Servicio

“Servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.” (4:4)

Los servicios pueden comprender cualquier actividad desempeñada o beneficios, esencialmente intangibles, que una parte ofrece a la otra. Sus características principales son: inseparabilidad, heterogeneidad o variabilidad, caducidad de la producción y del consumo y la naturaleza perecedera.

1.2.1 Servicios subcontratados (Outsourcing)

“Es una herramienta de gestión que implica realizar externamente operaciones que tradicionalmente se venían realizando con recursos de la compañía.” (5:42)

Es una tendencia cuyo objetivo principal es brindar servicios externos a empresas que así lo requieren, a través de realizar las operaciones a un menor costo y con un menor tiempo.

1.3 Administración

“La administración como proceso constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Acciones que quienes son responsables de ejercer la administración en una empresa deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la misma.” (1:2)

Es la disciplina que enseña el proceso en su conjunto de cómo direccionar efectiva y eficazmente una empresa y los recursos que la misma utiliza, para alcanzar los objetivos organizacionales por los cuales fue creada.

1.4 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1: 25)

El proceso administrativo constituye la integración de las cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control; las cuales deben coordinarse eficazmente para ser posible el alcance de los objetivos organizacionales.

Por la naturaleza de la investigación, únicamente se desarrollaron las fases de: planeación y organización.

1.5 Planeación

“Planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

Es la acción de planificar, prever o anticipar las condiciones cambiantes a que está sometida una organización en su entorno. Esta fase del proceso administrativo, funciona como una herramienta de ayuda para las organizaciones, ya que a través de ella se logra enfrentar el cambio de mejor manera y concebir el logro de los objetivos.

1.5.1 Elementos de la planeación

Son planes específicos que rigen el funcionamiento de una organización, su importancia radica en que a través de ellos se prevé afrontar los desafíos empresariales.

Para efectos de la presente investigación se tomó en cuenta los siguientes elementos de la planeación: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias y presupuesto; conceptos que se detallan a continuación:

a. Misión

“La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar, la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.” (3:10)

Es la razón de ser de la organización, el objetivo y la finalidad por la cual fue creada. Debe entenderse como el fin primordial de la empresa, a quienes pretende satisfacer y con qué producto o servicio lo llegará a hacer.

- Visión

“La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.” (1:77)

Es lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro determinado, se deriva de la misión y debe considerarse como un paso importante a seguir en la planeación estratégica, puesto que resulta alentadora para los colaboradores y actúa como elemento identificador con los clientes.

- Valores

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (1:46)

Son las creencias, costumbres y criterios que rigen a una institución, actúan como un marco de conducta para la cultura organizacional que se desea adoptar.

b. Objetivos

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que las organizaciones cumplan sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir resultados.” (1:46)

El objetivo de una organización representa de manera específica el fin que se pretende alcanzar a largo plazo, debe ser cuantificable y realizable en función del tiempo.

c. Metas

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización, las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección.” (1:45)

Consiste en un punto de referencia para la organización, con el fin de alcanzar en el futuro, los objetivos planteados. Las metas deben ser cuantificables y verificables a corto plazo.

d. Estrategias

“Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, afectan las finanzas a largo plazo, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro.” (3:11)

Es la descripción del camino que se debe seguir para el alcance de los objetivos organizacionales, se traducen en las acciones a tomar para lograr eficazmente el fin primordial de la organización.

e. Presupuesto

“Es una actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia. La asignación eficaz de recursos no garantiza que la estrategia se llegue a implementar con éxito porque los programas, el personal, los controles, y el compromiso deben inspirar vida en los recursos proporcionados.” (3:245)

El presupuesto es una útil herramienta que permite asignar los recursos utilizados por la organización, de su efectividad depende el que se lleve a cabo con eficiencia lo planeado estratégicamente.

1.5.2 Instrumentos administrativos de planificación

El instrumento administrativo de la fase de planeación desarrollado en la investigación es el plan de acción, el cual se define a continuación:

a. Plan de acción

“Traduce las estrategias de la planeación estratégica al nivel operativo específico para cada elemento organizacional, para luego integrarlos continuamente de forma holística.” (3:234)

Plan que es creado para satisfacer alguna necesidad de la organización, usualmente conformado por el conjunto de actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las estrategias propuestas.

1.6 Planeación operativa

“La planeación operativa se enfoca en actividades específicas de la organización y su duración es a corto plazo, constituye el soporte de los planes tácticos y fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas. El responsable de la ejecución de estos planes es el encargado del área funcional correspondiente.” (1:45)

La planeación operativa constituye la definición de los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción y así alcanzar las metas inmediatas o los resultados específicos.

1.7 Planeación táctica

“En esta etapa se definen objetivos, tácticas, programas y presupuestos para la empresa, por lo que se coordinan sus funciones, más importantes. La realización de estos planes es a mediano plazo. En ellos se identifican los medios necesarios para lograr los objetivos.” (1: 44)

La planeación táctica es la encargada de diseñar los planes a mediano plazo y proyectar las actividades a nivel departamental de la empresa, con el fin de concretar los lineamientos de la planeación estratégica y abrir el campo de acción para la planeación operativa.

1.8 Planeación estratégica

“Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada.” (1:65)

Debe entenderse como el plan que se realiza en una organización a largo plazo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por las autoridades de la empresa.

1.9 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar de forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

Esta fase del proceso administrativo permite organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución de actividades, establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

1.9.1 Elementos de organización

Para que la organización sea efectiva, es importante tomar en cuenta los elementos que conforman esta fase, los cuales se desarrollan a continuación:

a. Funciones

Son las actividades que realiza una unidad de la organización.

b. Jerarquías

Es un patrón de los niveles de la estructura de una empresa, consiste en especificar quién depende de quién, vinculando a los distintos departamentos, determinando la cantidad de personas que se pueden administrar con eficiencia, según el tramo de control administrativo.

c. Puestos

Es una unidad de trabajo específica, es impersonal y nominal. Y en donde debe precisarse las actividades y las responsabilidades de cada puesto.

1.9.2 Estructura organizacional y sus características

“La estructura organizativa constituye los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa.” (1:125)

La estructura organizacional de una compañía puede describirse con base a sus características las cuales son: grado de complejidad, formalidad y centralización.

a. Complejidad

“Se considera el grado de diferenciación de una organización. Cuanto mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrán en la jerarquía; y cuanto más dispersas están geográficamente las unidades, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.” (1:128)

Se determina de acuerdo a la cantidad de niveles jerárquicos, unidades u órganos administrativos.

b. Formalización

“Se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Cuanto más normas y reglamentos existan en una empresa, más formal será su estructura.” (1:128)

Es representada por la normalización o reglamentación que posea una organización, así como los canales formales de comunicación que utiliza.

c. Centralización

“Definida por la forma de tomar decisiones en los distintos niveles jerárquicos.” (1:128)

La centralización tiene que ver con el sitio donde radica la autoridad.

1.9.3 Diseño organizacional y sus componentes

“Se refiere al patrón global de relaciones laborales, su propósito es diseñar la estructura organizativa de la empresa que le permita ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad, los productos y servicios a la comunidad.” (1:124)

Puede entenderse como diseño organizacional al proceso por el cual los gerentes toman decisiones de elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente; la cual debe ser adecuada para la estrategia, el personal, la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades.

El diseño organizacional posee varios componentes, los cuales se especifican a continuación:

a. Tipo de estructura organizacional

Los tipos de estructura organizacional que pueden surgir en una empresa son: funcional, por producto o mercado y matricial.

Para la presente investigación se desarrolló la estructura organizacional funcional, siendo esta la utilizada por la unidad objeto de análisis.

▪ Organización funcional

“Es la que se crea de manera planeada para conducir a una agrupación cualquiera que sea su naturaleza hacia los objetivos que persigue.” (1:124)

Es aquella que tiene la estructura formal de puestos, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadena de mando y canales de comunicación apropiados, con el fin de alcanzar sus objetivos de la forma más eficiente.

b. Dimensión de la estructura y sus categorías

“La dimensión sirve para determinar las categorías organizacionales, y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones, etc.” (2:2)

Las categorías de la dimensión de la estructura son dos: dimensión vertical y dimensión horizontal, únicamente se define la dimensión vertical.

- **Dimensión vertical**

La estructura organizacional vertical es aquella caracterizada por una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos.

c. Modelo de diseño y sus características

En lo que respecta al modelo de diseño organizacional, existen dos tipos de modelos: mecanicista y organicista. Por la naturaleza de la unidad objeto de análisis, se utilizó únicamente el modelo mecanicista.

- **Modelo mecanicista**

“Se caracteriza por las relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formales y autoridad de decisión centralizada.” (2:3)

El modelo mecanicista es aquel que se caracteriza por una organización burocrática, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas y separadas; es en este modelo en donde se establecen los objetivos de cada unidad por gerentes de niveles más altos, siguiendo la cadena de mando.

d. Departamentalización

Las formas más comunes de departamentalización o división por departamentos, son las siguientes:

- Departamentalización por funciones
- Departamentalización por productos

- Departamentalización geográfica o por territorio
- Departamentalización por clientes
- Departamentalización por procesos

En el presente trabajo de tesis únicamente se describen las siguientes formas de departamentalización: por funciones y geográfica.

- Departamentalización por funciones

“Se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías.” (1:128)

Forma de departamentalización en donde las actividades se agrupan en departamentos de acuerdo a las funciones que se realizan dentro de una organización.

- Departamentalización geográfica

“Tipo de departamentalización que se utiliza cuando el mercado que intenta cubrir una empresa es muy grande o disperso, y por lo tanto delimita el campo de acción para sus sucursales, bodegas o filiales de tal forma que a cada una de ellas se le responsabiliza de la atención a los clientes que estén dentro del territorio que las delimita.” (1:131)

En la división geográfica o por territorios (también denominada de esta manera) las actividades se agrupan en departamentos o secciones, de acuerdo al territorio en donde cubran las unidades organizacionales.

e. Tramo de control

"El concepto de tramo de control (o de administración) se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz." (1: 136)

Para determinar eficientemente el tramo de control en una organización, es necesario tomar en cuenta la capacidad concreta de los elementos humanos con los que se cuenta, la naturaleza de las operaciones a supervisar, el tamaño de la empresa, el tipo de organización, los niveles jerárquicos que comprenda, la complejidad y tipo de supervisión.

El tramo de control de una organización puede ser: estrecho o de estructura alta y amplio o de estructura amplia. En función de la unidad objeto de análisis, en la presente investigación se utilizó el tramo de control estrecho.

- Tramos de control estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)

"En este tipo de tramo de control, es donde hay menos personal que supervisar por tramo y da lugar a muchos niveles organizacionales; dando como resultado jerarquías con muchos niveles entre el punto más alto (gerencia general) y el más bajo (niveles operativos). Con un tramo de control estrecho la cadena de mando se vuelve lenta y demora en la toma de decisiones." (1: 137)

- Tramos de control amplios o de estructuras amplias (crecimiento horizontal)

"En el cual hay más personas que supervisar por tramo y da lugar a pocos niveles organizacionales, además se dan jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base; la cadena de mando es corta y la toma de decisiones rápida." (1:137)

f. Sistema organizacional

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, por medio de las cuales se realiza la entidad. Son presentadas a través de gráficas u organigramas.

El sistema organizacional de una empresa puede ser: lineal, funcional y lineal staff. Para la investigación se utilizó el sistema lineal.

- Sistema lineal

"En este sistema la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten integradamente por una sola línea para cada persona o grupo." (7: 386)

- Sistema funcional

"Es aquella en la cual se organizan por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales o especializaciones que se desarrollan en la organización." (7:387)

- Sistema lineal staff

"Este sistema es un derivado de los dos anteriores, conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un solo jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría y servicio técnico de un órgano especializado para cada función." (7:387)

1.9.4 Instrumentos administrativos de organización

El instrumento administrativo de la fase de organización desarrollado en la investigación es el organigrama, el cual se define a continuación:

a. Organigrama

“Es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización.” (1: 166)

Un organigrama se utiliza para dar una imagen formal de la empresa, una fuente de consulta oficial, facilita el conocimiento de la organización, así como el de sus relaciones de jerarquía y representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

Por su ámbito de aplicación pueden ser:

- Generales

“Contienen información de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.” (1:168)

- Específicos

“Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de organización.” (1:168)

Por su contenido los organigramas, poseen la siguiente clasificación:

- Integrales

“Son la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.” (1:168)

- Funcionales

“Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.” (1:168)

- De puestos, plazas o unidades

“Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias.” (1:169)

Y por su forma de presentación, los organigramas pueden ser: verticales, horizontales, circulares, escalares y mixtos. Por la naturaleza de la unidad objeto de análisis se desarrollará la presentación vertical.

- Verticales

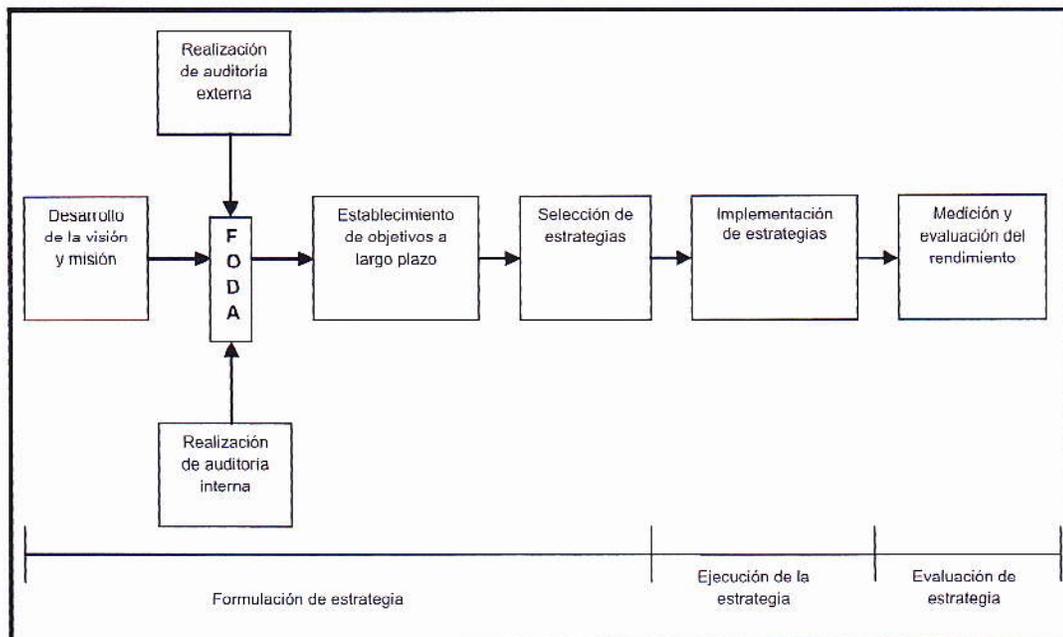
“Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo, a partir del titular en la parte superior.” (1:169)

1.10 Proceso de administración estratégica

El proceso de administración estratégica se compone de tres fases: formulación, ejecución y evaluación de las estrategias. El cuál se representa gráficamente a continuación:

Figura 1

Proceso de administración estratégica



Fuente: Fred, David R. 1997. "Conceptos de Administración Estratégica". 5ª. ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. página 14.

1.10.1 Determinación de la filosofía empresarial

"La filosofía empresarial está integrada por las declaraciones de misión, visión, valores y objetivos." (1:75)

Es el primer paso que debe seguirse en un adecuado proceso de administración estratégica y su determinación se refiere a desarrollar el conjunto de ideales que la empresa desea proyectar a sus colaboradores, clientes y al mercado en general, en donde se plasma la misión, visión, valores y objetivos.

1.10.2 Análisis FODA

“El nombre de FODA, le viene a un práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El FODA se usa para analizar el ambiente de la industria y el ambiente interno de la organización, con el propósito de identificar los cuatro aspectos mencionados.” (1:69)

La aplicación de esta herramienta conforma el segundo paso para desarrollar un proceso adecuado de administración estratégica. Se entiende como diagnóstico FODA, al estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee una organización y que en función de ello se generen estrategias a seguir para incrementar las ventajas y disminuir las desventajas de la organización.

a. Análisis ambiental

A continuación se conceptualizan los elementos que deben de desarrollarse para realizar un análisis ambiental:

- Oportunidades

“Se denominan oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. Todo aquello que ocurre en el exterior de la organización y que ésta puede tomar y aprovechar para crecer.” (1:70)

Representan situaciones o eventos que suceden en el ambiente externo de la organización, las cuales pueden ser aprovechadas por las autoridades para su crecimiento.

- Amenazas

“Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. (Fenómenos que surgen en el ambiente externo y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta a la misma organización.)” (1:70)

Representan los factores negativos que surgen en el ambiente externo de la organización, estos sucesos están fuera del control de la empresa y la pueden dañar de forma significativa en el futuro.

b. Análisis organizacional

Se pueden observar los elementos que son necesarios para llevar a cabo un análisis organizacional, los cuales se describen a continuación:

- Fortalezas

“Se denominan fortalezas o puntos fuertes a aquellas características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos. Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización.” (1:70)

Son los factores internos de la empresa que se pueden controlar, su desempeño se califica como positivo y cuyo aprovechamiento es maximizado por las autoridades de la organización para el logro de los objetivos.

- Debilidades

“Se denominan debilidades o puntos débiles a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (1:70)

Representan las situaciones o sucesos que ocurren en el ambiente interno de la organización, provocando un efecto negativo en la funcionalidad y desarrollo de la misma.

1.10.3 Formulación de estrategias

“Después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.” (6:185)

Es la acción de elaborar las diferentes alternativas que se traducen en caminos a seguir para la organización con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Para la elaboración de las estrategias organizacionales se utiliza la matriz FODA, desarrollada a continuación:

a. Matriz FODA

“Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: de fuerzas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.” (3:199)

Las estrategias que contiene la matriz FODA, son las siguientes:

- Estrategias FO

“Tienen como objetivo usar las fortalezas con que cuenta una empresa, para el aprovechamiento de las oportunidades externas.” (3:199)

Estas estrategias buscan el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades con que cuenta una organización para valerse de ellas y generar un camino de alternativas para el alcance de lo propuesto.

- Estrategias DO

“Cuyo propósito es mejorar las debilidades internas que pueda poseer una organización, valiéndose de las oportunidades externas.” (3:199)

Las estrategias DO, son creadas con el objetivo de disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades que tiene la organización y de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales.

- Estrategias FA

“Con las cuales se puede hacer uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.” (3:199)

Estrategias cuyo objetivo es contrarrestar las amenazas en base a las fortalezas que posee la organización.

- Estrategias DA

“Estrategias que se utilizan para minimizar las debilidades internas y eludir las amenazas a las que está expuesta la organización.” (3:199)

Básicamente la implementación de estas estrategias conlleva el uso de todos los recursos de la organización al querer contrarrestar las debilidades y minimizar

las amenazas, es aquí donde se direccionan los mayores esfuerzos organizacionales para mermar los factores negativos de la empresa.

A continuación puede observarse el modelo de la matriz FODA:

Figura 2
Matriz FODA

Factores Internos	Fortalezas - F	Debilidades - D
Factores externos	Estrategias FO	Estrategias DO
Oportunidades - O	Estrategias FA	Estrategias DA
Amenazas - A		

Fuente: Fred, David R. 1997. "Conceptos de Administración Estratégica". 5ª. ed.
México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. página 199.

1.10.4 Ejecución de estrategias

"La implementación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos,

la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.” (3:6)

Es hacer que todos los colaboradores de una organización ejecuten las actividades que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales.

1.10.5 Evaluación de estrategias

“El proceso de la administración estratégica produce decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. La mayoría de los gerentes, están de acuerdo, que la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de una organización. Las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles inconvenientes, antes de que la situación llegue a ser crítica.

La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas:

- Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.
- Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
- Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.” (3:302)

Se refiere a la gestión de examinar periódicamente la estrategia que se está practicando en la organización en un periodo de tiempo determinado, con el fin de visualizar los efectos que se están generando.

a. Métodos para evaluar estrategias

Los métodos más utilizados para la evaluación de estrategias son: Balanced Scorecard y Matriz de evaluación de estrategias.

- Balanced Scorecard

“Es una herramienta para movilizar a los colaboradores hacia el cumplimiento de la misión a través de canalizar sus energías, habilidades y conocimientos específicos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Permite guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro, utilizando medidas en cuatro categorías: perspectiva financiera, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y la perspectiva de formación y aprendizaje” (8: snp)

También es llamado cuadro de mando integral o por sus siglas en inglés BSC; se visualiza como un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategias.

- Matriz de evaluación de estrategias

Este método se convierte en una guía estructurada que evalúa factores que son de importancia para la organización en la ejecución de sus estrategias; resulta una útil herramienta para evaluar estrategias por su efectividad y su fácil aplicación, ya que permite a los supervisores o jefes de una empresa utilizar la matriz, si los mismos no poseen un nivel académico superior.

Para efectos de la presente investigación, se desarrolló la matriz de evaluación de estrategias.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ACTION TRADE AND DIRECT MARKETING S.A.

2.1 Metodología

A continuación se describe la metodología que se aplicó durante la realización de la presente investigación:

2.1.1 Métodos

Se utilizaron los siguientes métodos:

a. Método científico

Para recolectar la información se aplicó el método científico en sus tres fases, las cuales se detallan a continuación:

- Indagadora

Esta fase se realizó con el objetivo de recolectar información por medio de fuentes primarias a través de la aplicación de un censo a la unidad objeto de análisis, conformada por 92 colaboradores y también a través de fuentes secundarias como libros de texto, documentos electrónicos y material de apoyo.

- Demostrativa

Por medio de la comprobación de las variables expuestas en las hipótesis confrontadas con la realidad, por procesos de análisis, síntesis y comparación en el trabajo de campo.

- Expositiva

Esta fase será aplicada al momento de presentar y comunicar al nivel estratégico los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

b. Método deductivo

A través de la aplicación de procedimientos de observación a la unidad objeto de análisis que parte de lo general a lo específico, cuyo propósito fue realizar inferencias de casos generales sobre la problemática visualizada.

2.1.2 Técnicas

Para obtener los datos primarios necesarios para la investigación se aplicaron las técnicas que se describen a continuación:

a. Investigación bibliográfica

Se aplicó la técnica de investigación bibliográfica con el objetivo de que el presente trabajo de tesis estuviera fundamentado por conceptos teóricos científicos, que sustentarán la investigación.

b. Censo

Se utilizó para evaluar el criterio de los 92 colaboradores que conforman la unidad objeto de análisis en base a la problemática visualizada.

c. Observación directa

Mediante la realización de visitas a la organización, con el propósito de percibir la situación administrativa actual de la misma.

2.1.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación, son detallados a continuación:

a. Ficha bibliográfica

A través de conceptos descritos en libros, documentos y materiales de apoyo que fueron utilizados en la parte teórica de la investigación.

b. Cuestionario

Fue aplicado para recolectar datos a través de un formato de preguntas asociadas con la problemática visualizada, dirigidas al personal que conforma la organización.

c. Guía de observación

Utilizada para recabar la información de lo observado en las instalaciones, durante las visitas a la unidad objeto de análisis.

2.2 Antecedentes

Action Trade and Direct Marketing S.A., es una empresa que fue inscrita como sociedad anónima el 05 de julio del año 2006, con el fin de prestar servicios de outsourcing a organizaciones que lo requieran. Su objetivo inicialmente era de ofrecer servicios de transporte y prestación de mano de obra, sin embargo en pocos años se convirtió por la eficiencia y rapidez obtenida en ese momento, en una mediana empresa, incursionando en otros servicios adicionales a los que se tenía previsto en un inicio, como lo son: montajes, promociones, servicios de logística, construcciones, electricidad, herrería, entre otros.

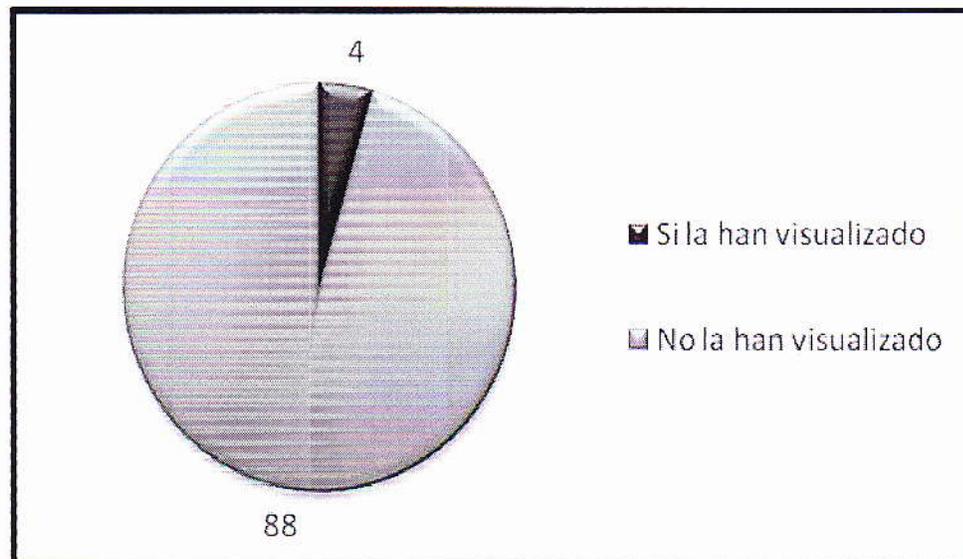
Actualmente ha expandido sus servicios al área norte y sur del país, cuenta con 15 puestos de trabajo y con 92 colaboradores. Entre sus principales clientes pueden mencionarse: Embotelladora la Mariposa con servicio de logística, Cervecería Centroamericana, S.A. con el montaje de eventos, la elaboración de los árboles gallo navideños y la vuelta ciclística a Guatemala, Agua Salvavidas con degustaciones en prestigiosos eventos deportivos, servicios de transporte a la empresa el Gallo mas gallo, entre otros.

2.2.1 Filosofía empresarial

Se comprobó que Action Trade and Direct Marketing S.A. cuenta con misión, visión, valores y objetivos por escrito, sin embargo estos elementos ya no son funcionales porque actualmente el mercado de la organización se ha expandido a diferentes servicios que inicialmente no cubría, dejando validados únicamente los valores dentro de su filosofía empresarial.

Asimismo se pudo observar en la visita de campo a la unidad objeto de análisis que los elementos estratégicos que conforman la filosofía empresarial de la organización se encuentran redactados en un documento cuya reproducción únicamente la posee el Gerente general y el cual no se da a conocer a los colaboradores puesto que se enfocan únicamente en el área operativa de la empresa.

Gráfica 1
Visualización de la filosofía empresarial por parte del personal
Action Trade and Direct Marketing S.A.

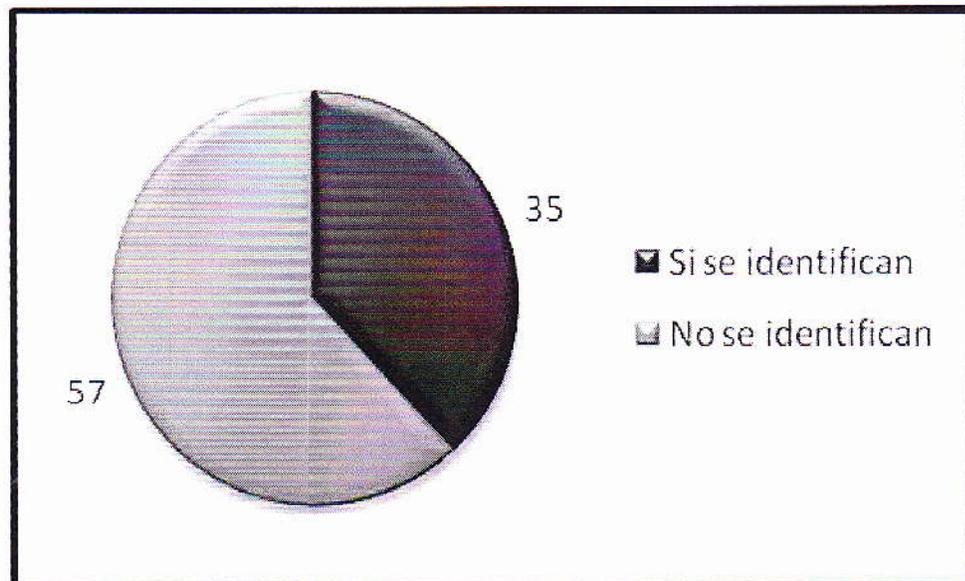


Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Como se observa en la gráfica anterior, únicamente 4 personas han visto la filosofía empresarial de la organización; cabe mencionar que de los 4 colaboradores, 3 son del nivel estratégico y táctico y 1 es de nivel operativo. Un factor a destacar es que en las instalaciones de la unidad objeto de análisis no se encuentra ningún rótulo institucional en donde se observe la misma, sin embargo los colaboradores de nivel táctico refieren en las entrevistas respectivas que si tienen conocimiento de los elementos estratégicos por pláticas y reuniones laborales que han tenido con el Gerente general en la oficina central de la empresa. El que los colaboradores no visualicen la filosofía empresarial trae factores consecuentes como: la falta de compromiso e identificación con la empresa, que el trabajo no vaya enfocado al cumplimiento de los objetivos organizacionales, entre otros.

En la siguiente gráfica se muestra la identificación de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores.

Gráfica 2
Identificación del personal con la filosofía empresarial
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

En la gráfica anterior se visualiza que de 92 colaboradores, 57 de ellos no se encuentran identificados con la filosofía empresarial de la organización por diferentes factores como: inexistencia de rótulos institucionales, la falta de actividades en donde se dé a conocer y se les motive a trabajar en equipo para el alcance de los objetivos implícitos en ella. Por el escaso grado de identificación que se observó en la unidad objeto de análisis pudo visualizarse factores consecuentes como: bajo nivel de compromiso en el logro de los objetivos, inexistencia del trabajo en equipo para el alcance del fin organizacional y la poca participación en la toma de decisiones por parte de los colaboradores.

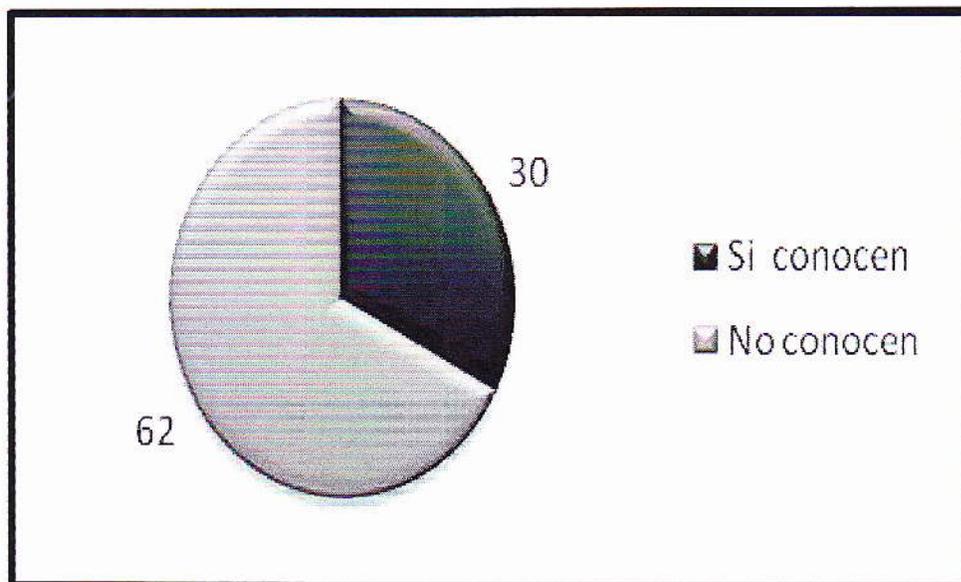
a. Misión

La unidad objeto de análisis cuenta con una misión que fue creada en el año 2006, la cual es la siguiente:

“Brindar un servicio integral con alternativas inteligentes, administración de personal y recursos humanos bajo la modalidad de Outsourcing, que ayuden a nuestros clientes a resolver necesidades generando mayor valor en su área.”

A continuación se presentan los resultados obtenidos respecto al conocimiento de la misión.

Gráfica 3
Conocimiento del personal sobre la misión de la empresa
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Como se muestra en la gráfica anterior, 30 colaboradores expresaron a través de las encuestas que conocen la misión de Action Trade and Direct Marketing S.A., por medio de pláticas en reuniones con el Gerente general de la organización.

Entre los colaboradores que conocen dicho elemento se encuentra el Gerente general, Jefe de transporte, Jefe de servicios, Jefe del departamento técnico y algunos colaboradores del nivel operativo en su mayoría Pilotos, Promotores, Maestro de obras y Electricistas; es importante resaltar que la mayoría del personal del nivel operativo no conocen con exactitud la misión, sino que tienen una idea de la misma. Los restantes 62 colaboradores relataron que desconocían dicho elemento, debido a que cuando se integraron a la empresa nadie les dio a conocer la misión, además se observó que no se encuentra visible en las instalaciones lo que imposibilita que tengan conocimiento o se identifiquen con ella.

Derivado de lo anterior se infiere que la mayoría de los colaboradores realizan sus tareas de acuerdo a lo que ellos consideran lo correcto para cumplir con la misión, y no en base a lineamientos organizacionales; el nivel de desconocimiento que poseen los colaboradores, se debe a que cuando fueron contratados por la empresa no recibieron ninguna inducción en la que se les diera a conocer la misión, siendo un elemento importante de la identificación organizacional. Además la misión organizacional se encuentra limitada en ciertos factores, como por ejemplo: no responde de forma directa quiénes son los usuarios de los servicios y no redacta en su formulación el beneficio y el valor que reciben sus clientes.

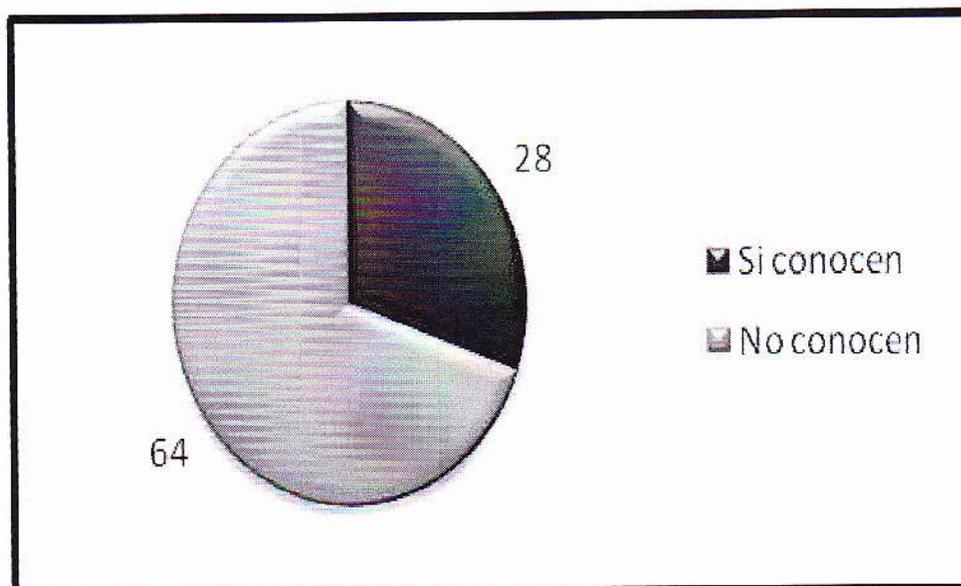
- Visión

Se observó que la unidad objeto de análisis posee un documento impreso de la visión, la cual fue creada en el año 2006 y es la siguiente:

“Ser una empresa líder de servicios, especializados en el soporte y atención, en continuo crecimiento, con presencia multinacional; que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, con controles y seguridad de clase mundial, aunado al gran profesionalismo de nuestro personal.”

A través de las entrevistas y encuestas, se determinaron los siguientes resultados:

Gráfica 4
Conocimiento del personal sobre la visión de la empresa
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Como se refleja en la gráfica anterior, 28 colaboradores expresaron conocer la visión empresarial a través de reuniones y pláticas organizacionales que han tenido con el Gerente general, él cual la ha mencionado; siendo estos el

Asistente administrativo, Jefe de transporte, Jefe de servicios, Jefe técnico y en cuanto al nivel operativo fueron en su mayoría Promotores, Auxiliares y Pilotos (que no conocen con exactitud la visión, sino que únicamente tienen una idea). Los demás colaboradores afirman que no se les dio a conocer la visión cuando ingresaron a la organización y que no han escuchado sobre los planes a largo plazo de la empresa, esto se debe principalmente a que los jefes inmediatos creen innecesario comunicarla a los colaboradores.

Los resultados anteriores demuestran que los colaboradores desconocen a donde van dirigidos sus esfuerzos lo que puede causar un menor grado de compromiso en sus actividades, también expresaron que la inducción que recibieron al momento de ingresar a laborar en la empresa fue de naturaleza operativa y que en ningún momento se les dio a conocer este elemento; cabe mencionar que dentro de las instalaciones físicas se observó la inexistencia de algún rótulo institucional que describa la visión, lo cual repercute en la poca identificación del personal con los objetivos y planes a futuro de la empresa.

Además se encuentran ciertas limitaciones en la redacción de la visión organizacional, como las siguientes: no se enuncia el camino a seguir, falta de delimitación de la unidad de tiempo y visualización del alcance de los resultados que la organización desea obtener.

- Valores

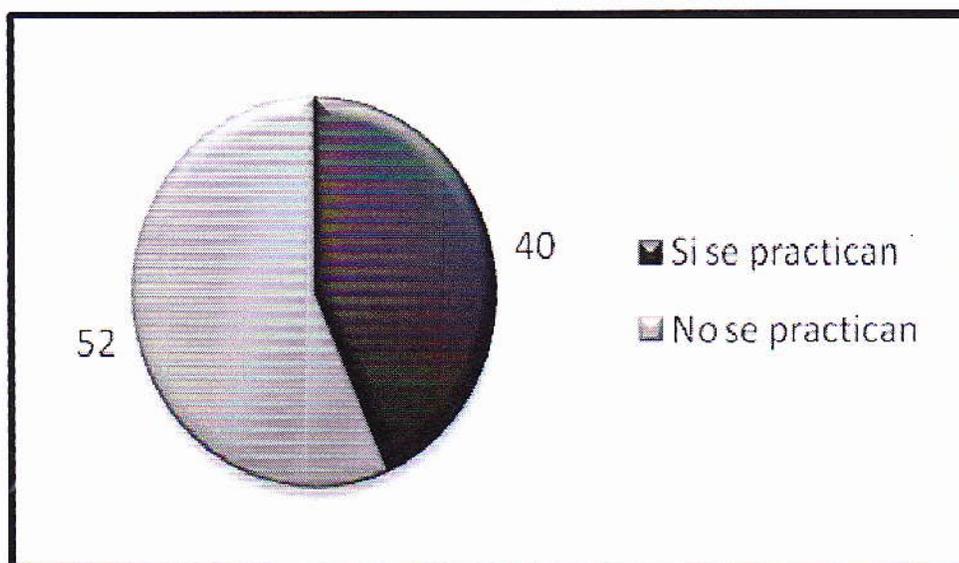
La organización cuenta con reglas de conducta para el personal que regulan tanto el ambiente laboral como la cultura organizacional, dándole una identificación propia. La unidad objeto de análisis tiene establecidos los siguientes valores:

“Profesionalismo
Orientación al cliente
Excelencia
Integridad
Actitud de servicio
Responsabilidad
Puntualidad
Trabajo en equipo”

Los valores de la organización deben contar con una breve descripción y observarse publicados dentro de las instalaciones, esto influirá en que los colaboradores se identifiquen de mejor manera con los mismos adaptándolos al clima organizacional.

Para el presente diagnóstico se hace necesario el análisis de los valores, con el fin de conocer según los criterios de los colaboradores si estos son puestos en práctica en la empresa. A continuación se visualizan los resultados obtenidos:

Gráfica 5
Práctica de los valores organizacionales por parte del personal
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Según lo representado en la gráfica anterior 40 colaboradores consideran que los valores de la empresa son practicados por el talento humano a través de la interacción con sus compañeros de trabajo y con los clientes; sin embargo 52 de ellos expresaron que no se practican a cabalidad dentro de la organización puesto que siempre hay disputas entre compañeros, la puntualidad no se cumple totalmente y se necesita mejorar la calidad del servicio.

Cabe mencionar que en las visitas de campo a la unidad objeto de análisis no se observó ningún rotulo institucional que describiera los valores, y tampoco se encuentran visibles en la empresa ya que únicamente el Gerente general cuenta con un documento impreso en su escritorio.

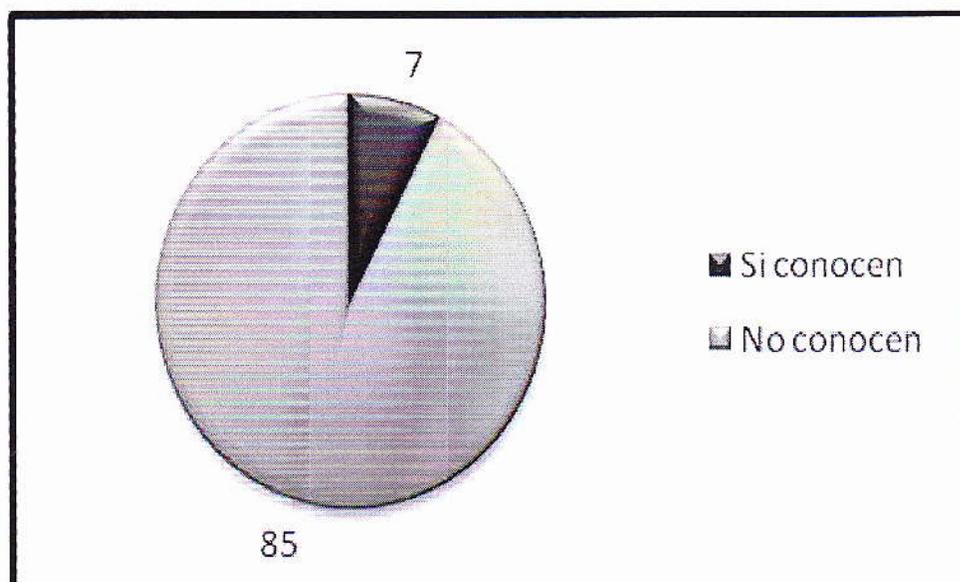
Si bien la empresa cuenta con valores organizacionales, no todos los colaboradores los identifican, por lo que existe desconocimiento por parte del recurso humano para su adecuada comprensión y práctica; también se determinó que son muchos valores para formar parte de la filosofía empresarial de la organización y que algunos de estos no se conceptualizan como valor, por ejemplo: actitud de servicio, orientación al cliente y compromiso con los resultados; volviéndose innecesarios en la filosofía empresarial de la organización.

b. Objetivos

Los objetivos formulados desde la creación de la unidad objeto de análisis, se presentan a continuación:

- a. "Ser generadora de soluciones integrales
- b. Ser una organización líder en la ciudad capital de Guatemala
- c. Lograr la mayor calidad en los servicios brindados
- d. Alcanzar credibilidad y buena reputación con nuevos clientes."

Gráfica 6
Conocimiento de los objetivos organizacionales por parte de personal
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La organización posee objetivos, sin embargo estos son conocidos en su mayoría por el personal de nivel estratégico y táctico, el desconocimiento presentado en la unidad objeto de análisis se debe a que el Gerente general no considera relevante que los colaboradores del nivel operativo tengan conocimiento de los mismos; cabe mencionar que cuando fueron presentados en la oficina central de la empresa se observó que su formulación no contempla la unidad temporal en que deben cumplirse, por lo que se imposibilita medir el porcentaje de avance y su cumplimiento en el transcurso del tiempo.

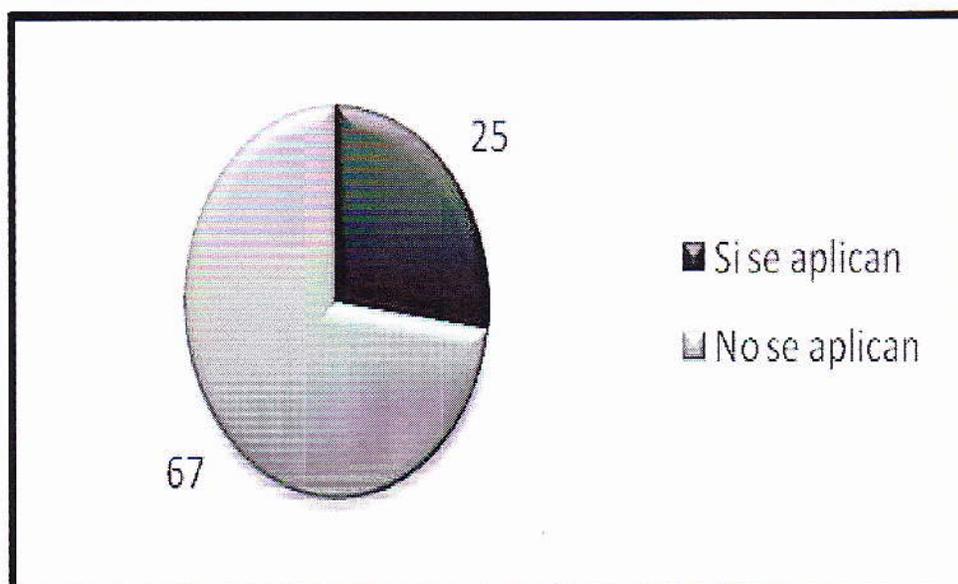
Los factores mencionados en lo que respecta a la formulación de este elemento de la planeación estratégica, surgen como efecto de que los colaboradores posean un bajo nivel de identificación con los objetivos organizacionales y por lo

tanto no trabajen para el alcance de los mismos. Además se observó que dichos objetivos no han sido actualizados debido a que no se mencionan importantes rasgos en cuanto a la naturaleza del servicio y a las actividades que la empresa realiza en la actualidad. Un factor substancial de mencionar es que según el criterio del Gerente general el capital humano que conforma el nivel operativo no participa en la creación de los objetivos por la naturaleza del negocio y por el bajo nivel académico de la mayoría de ellos.

c. Estrategias

En lo que respecta a la utilización de este elemento en Action Trade and Direct Marketing S.A.; se determinó en base a la investigación de campo la siguiente información:

Gráfica 7
Criterio por parte del personal en la aplicación de estrategias
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Se observó que el único que tiene a su alcance las estrategias formuladas desde la creación de la organización es el Gerente general, el cual argumenta que han sido actualizadas, pero por tratarse de un elemento valioso en la planeación es el único que sabe cuáles son las estrategias a seguir en el alcance de los objetivos, su criterio es que únicamente deben de ser direccionados para que las estrategias se lleven a cabo por los colaboradores del nivel operativo. Otro factor a destacar es que de los 25 colaboradores que afirmaron que si se aplican estrategias para el logro de objetivos organizacionales, 20 de ellos no respondieron cuales eran las estrategias que la organización aplica.

Como puede observarse la mayoría de los colaboradores opinó que no se aplican estrategias para el logro de los objetivos, criterio fundamentado en que no reciben instrucciones de cómo realizar una tarea o qué camino se debe seguir en ciertas situaciones organizacionales, el problema en este aspecto radica no solo en el desconocimiento de si existen estrategias, sino también actúan factores consecuentes del desconocimiento como la falta de aplicación de estas estrategias por el nivel operativo, que imposibilitan de alguna forma el logro de los objetivos organizacionales.

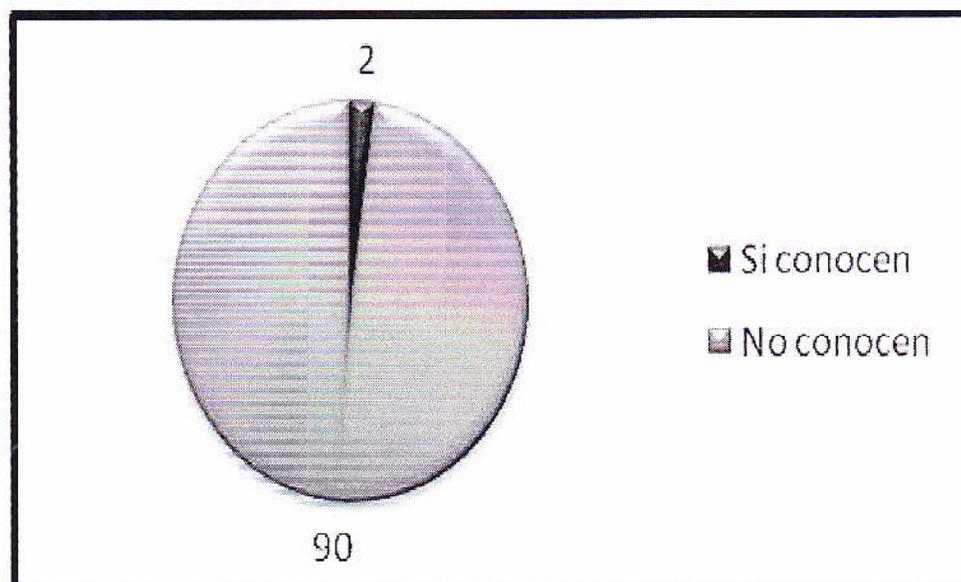
El Gerente general refiere a través de la entrevista realizada en el trabajo de campo, que en la organización se utilizan estrategias basadas en poseer un liderazgo en costos, ofreciendo los servicios a un costo menor que la competencia.

2.2.2 Estructura organizacional

En la siguiente gráfica se puede observar el grado de conocimiento de la estructura organizacional, por parte de los colaboradores de la empresa:

Gráfica 8

**Conocimiento del personal sobre la estructura organizacional de la empresa
Action Trade and Direct Marketing S.A.**

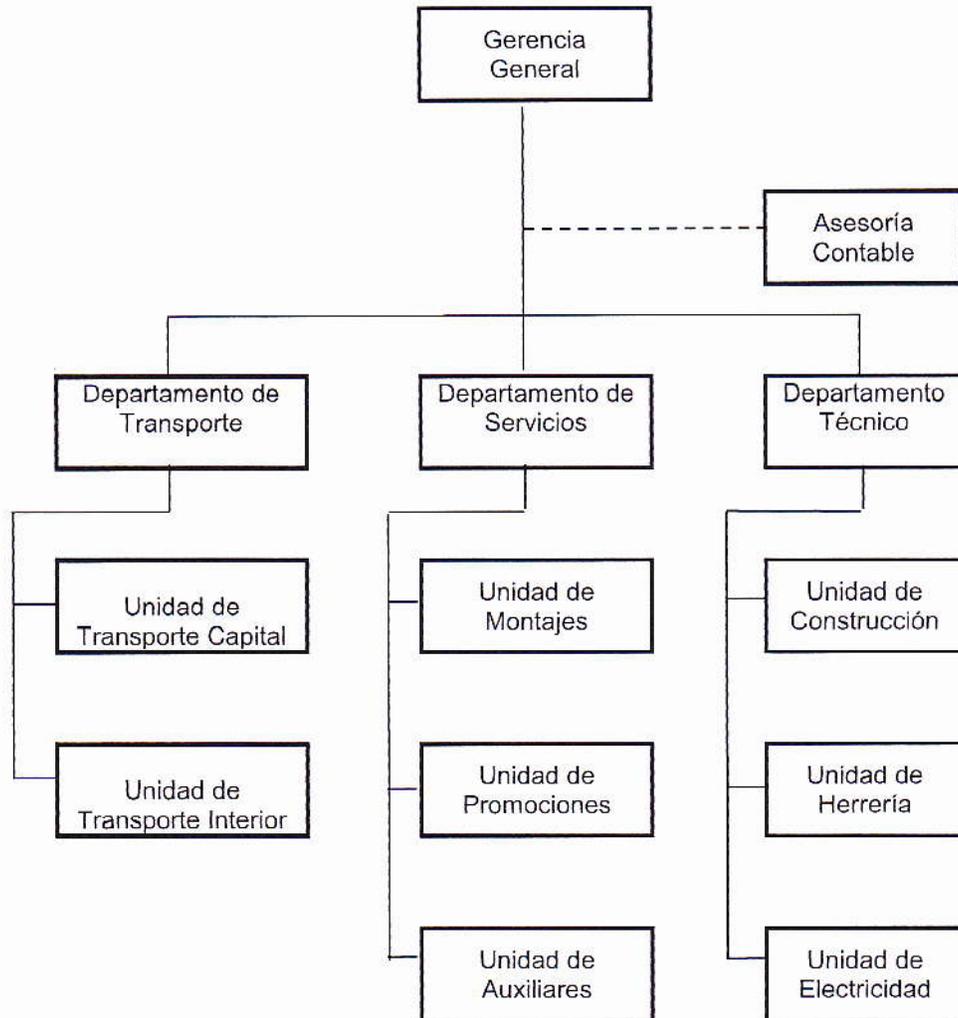


Fuente: elaboración propia. Año 2012.

A través de conversaciones con el Gerente general pudo determinarse que se carece de un organigrama establecido por la organización, que coadyuve a plasmar las relaciones de comunicación entre los colaboradores, puestos y jerarquías. El organigrama representa un papel informativo en la empresa, de allí radica la importancia de su creación, actualización y eficiencia; algunos de los problemas que se presentan al no poseer uno son: conflictos en la delegación correcta de atribuciones y actividades, renuencia por parte de los colaboradores a acatar la autoridad que puede tornarse confusa principalmente en el nivel operativo, entre otros.

A través de la observación a la unidad objeto de análisis se llegó a determinar la estructura organizacional que se utiliza, la cual se detalla a continuación:

Organigrama 1
Organigrama general actual
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

La empresa cuenta con 92 colaboradores y 15 puestos de trabajo, se visualizan 3 niveles jerárquicos integrados por: Gerencia General que representa el nivel estratégico o superior, Jefes de departamento que conforman el nivel táctico y los demás colaboradores que constituyen el nivel operativo o técnico. Es evidente que la estructura organizacional responde parcialmente a las necesidades y requerimientos de la empresa en cuanto a la función de la administración del recurso humano, soportando a un número considerable de colaboradores que deben ser seleccionados, reclutados y capacitados de manera técnica por una unidad especializada, que a la fecha no existe; provocando que el talento humano de la organización no sea atendido eficientemente en lo relacionado a la administración del personal.

Se observó en el trabajo de campo que los colaboradores no tenían conocimiento a qué departamento pertenecían, generando conflictos en la delegación correcta de atribuciones y cierta renuencia a acatar la autoridad que en ocasiones es confusa, principalmente de parte del nivel operativo.

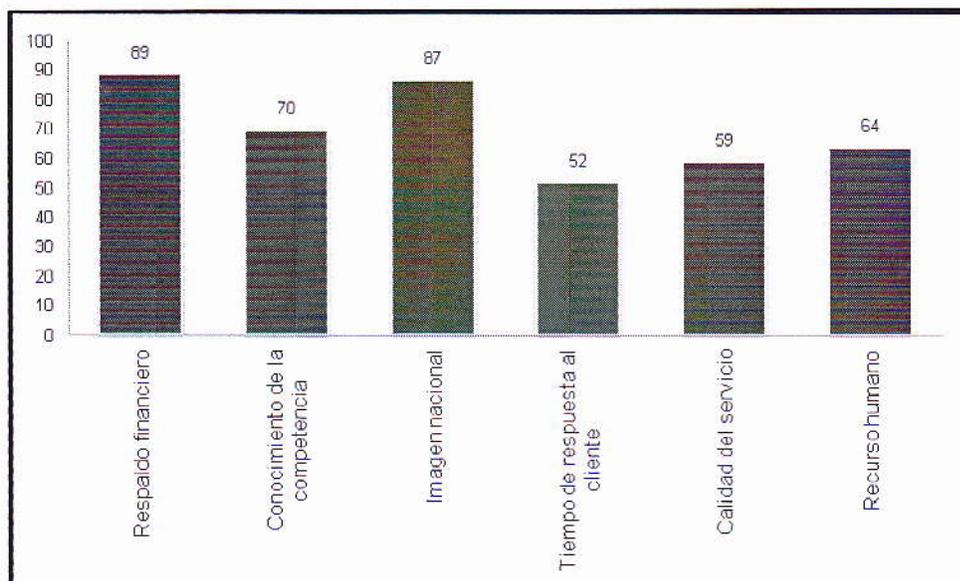
Además puede observarse en la gráfica 8 que los colaboradores en su mayoría no tienen conocimiento sobre la estructura organizacional de Action Trade and Direct Marketing S.A. y que manifiestan desconocer el organigrama de la misma, este factor trae consigo consecuencias como: la deficiente organización visualizada en la unidad objeto de análisis y que se dificulte la eficacia en las actividades organizacionales ya que provoca confusión en el personal

2.3 Diagnóstico FODA

A continuación se describen los factores internos y externos de la organización:

2.3.1 Fortalezas

Gráfica 9
Fortalezas en el ambiente interno de la organización
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

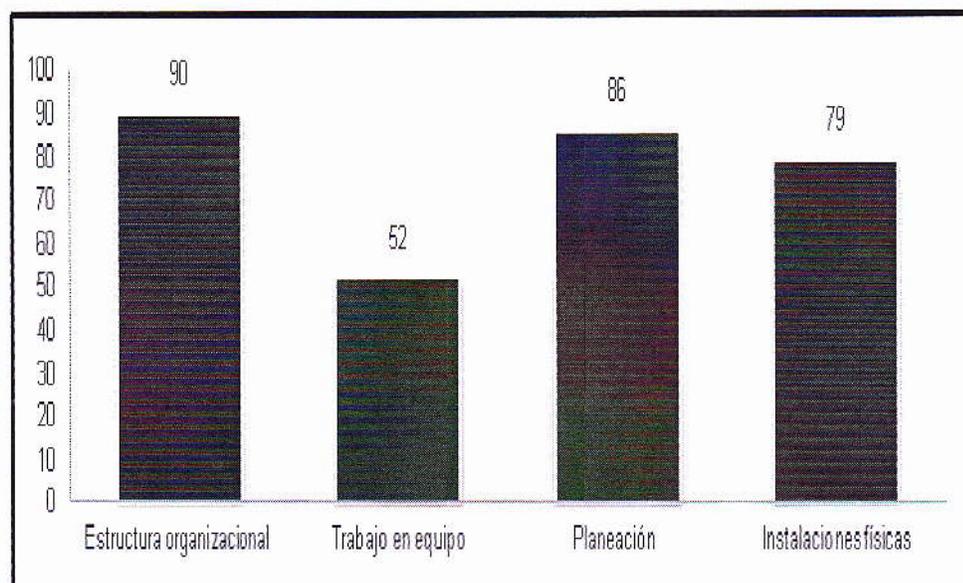
- F1. La organización tiene más de cinco años de experiencia en el mercado y posee buena reputación fundamentada en el trabajo del talento humano y su buen servicio; lo que le proporciona confiabilidad, credibilidad y respeto organizacional.
- F2. Action Trade and Direct Marketing S.A., tiene liquidez y solidez financiera, a causa de las ganancias generadas en los proyectos trabajados.

- F3. Posee una excelente imagen nacional, gracias a los servicios que ha prestado en la ciudad capital, norte y sur del país.
- F4. Por la excelencia con la cual trabaja, la organización ha ido abarcando una mayor cantidad de servicios que le permite cubrir la demanda existente y llegar al mercado potencial de una mejor forma.
- F5. El ambiente es catalogado generalmente por los colaboradores como agradable.
- F6. La mayoría de colaboradores reconoce quienes son la competencia de Action Trade and Direct Marketing S.A., factor que se utiliza para mejorar el servicio.
- F7. El Gerente general posee un amplio conocimiento en la formulación, realización y evaluación de proyectos, lo que da una ventaja competitiva a la organización al brindar sus servicios.
- F8. Los colaboradores se encuentran especializados en las áreas en donde laboran para la organización.
- F9. Action Trade and Direct Marketing S.A. cuenta con la capacidad de crear nuevos servicios como: organización de eventos, mecánica, carpintería, entre otros.

2.3.2 Debilidades

Gráfica 10

**Debilidades en el ambiente interno de la organización
Action Trade and Direct Marketing S.A.**



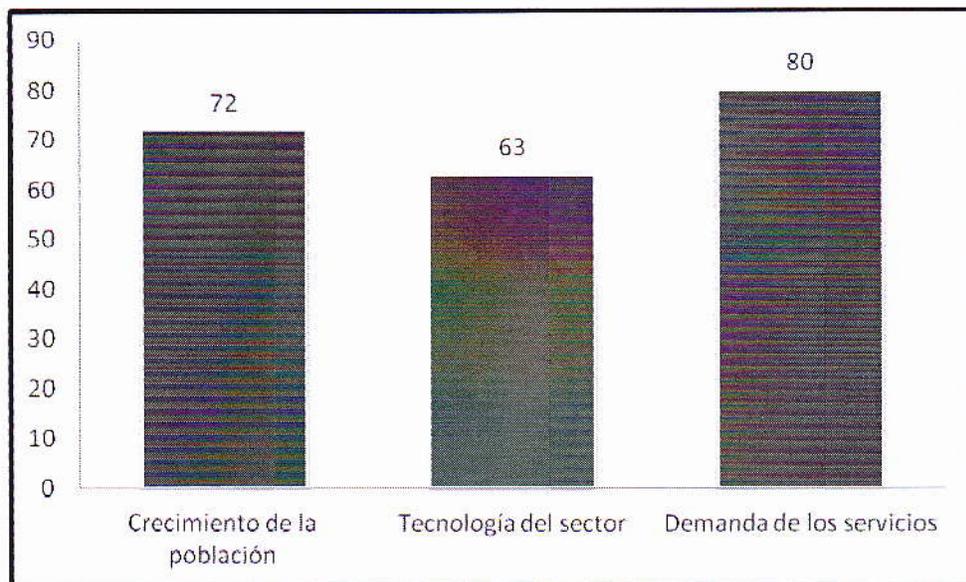
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

- D1. Inicialmente se creó la filosofía empresarial de la organización pero no está formalmente establecida, no se encuentra visible en las instalaciones, se registra desactualización en sus elementos y no se ha dado a conocer a los colaboradores; factor que trae como consecuencia el bajo nivel de identificación con la filosofía empresarial.
- D2. Los colaboradores no conocen la filosofía empresarial por la falta de un proceso de presentación e identificación de la misma por parte de las autoridades.
- D3. Inexistencia de un proceso de planeación estratégica adecuado, que imposibilita el eficiente accionar de la administración en la empresa.

- D4. Se ha observado que la empresa no acostumbra a trabajar en base a estrategias, el Gerente general las formula pero no las da a conocer lo que impide la realización de las mismas, para el alcance de los objetivos.
- D5. Action Trade and Direct Marketing S.A. no cuenta con un organigrama formalmente establecido, el nivel estratégico únicamente lo tiene visualizado en su mente.
- D6. Se logró determinar que existe un alto grado de centralización de autoridad que bloquea la identificación organizacional y la toma de decisiones.
- D7. No se hace uso de herramientas publicitarias que den a conocer a la organización, mercados no cubiertos por ella.
- D8. Las instalaciones no son las óptimas para la organización, ya que Action Trade and Direct Marketing S.A. se reúne en instalaciones propias pero sin identificación organizacional (pintura, pavimento, letreros institucionales, entre otros)
- D9. La organización carece de la unidad de recursos humanos que promueva la eficiente administración del personal en la empresa.

2.3.3 Oportunidades

Gráfica 11
Oportunidades en el ambiente externo de la organización
Action Trade and Direct Marketing S.A.

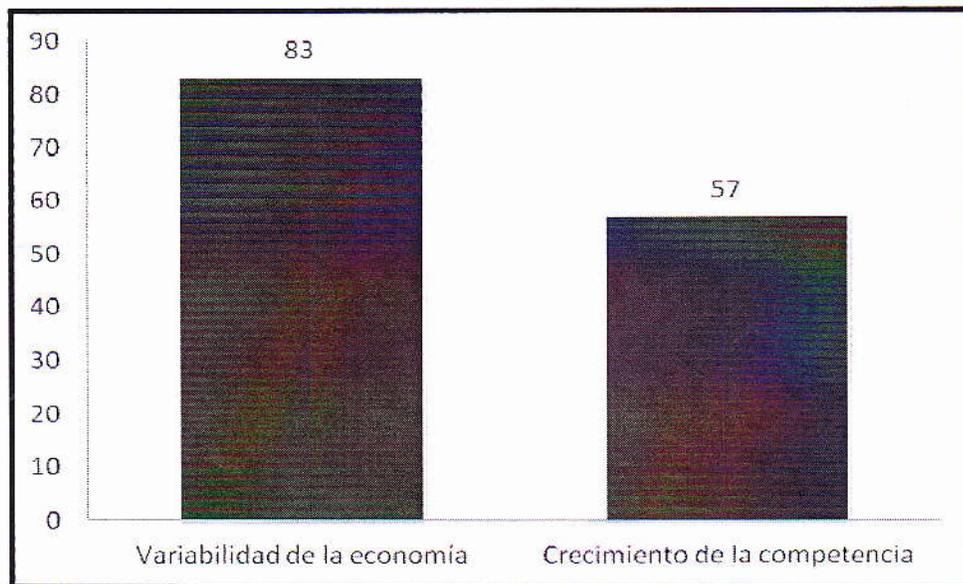


Fuente: elaboración propia. Año 2012.

- O1. Según las últimas estadísticas, el sector de servicios ocupa el segundo lugar en crecimiento en Guatemala, por lo que la demanda ha ido creciendo en los últimos años.
- O2. La tecnología en el sector servicios, se mantiene a la vanguardia por lo que la organización puede hacer uso de la misma para mejorar sus procesos y servicios.
- O3. El gobierno de Guatemala apoya a pequeñas y medianas empresas con programas de inversión que generen capital para las mismas.
- O4. Se visualiza una oportunidad de expansión en áreas geográficas no cubiertas por Action Trade and Direct Marketing S.A., (oriente del país).

2.3.4 Amenazas

Gráfica 12
Amenazas en el ambiente externo de la organización
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

- A1. Por el crecimiento que ha tenido en los últimos años el sector de servicios, se ha incrementado el número de empresas que han ingresado al mercado trayendo consigo un aumento considerable de la competencia.
- A2. Existe cierta incertidumbre por la reforma fiscal propuesta por el actual gobierno.
- A3. Inflación en el precio de combustible que afecta la economía de la organización.
- A4. La situación económica se torna difícil por el incremento de precios en los productos y servicios brindados por las compañías del país.

A continuación se presenta la integración de los cuatro factores internos y externos que en su conjunto proporcionan antecedentes relevantes para la creación de estrategias que dará como resultado la propuesta, que formará parte del capítulo tres.

Gráfica 13
Matriz de análisis de factores
Action Trade and Direct Marketing S.A.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
FACTORES INTERNOS	<p>F1. Más de cinco años de experiencia</p> <p>F2. Solidez y liquidez financiera</p> <p>F3. Buena imagen nacional ante los clientes</p> <p>F4. Diversificación de servicios</p> <p>F5. Conocimiento de la competencia</p> <p>F6. Nivel estratégico con amplio conocimiento de proyectos en el sector de servicios</p> <p>F7. Personal especializado en el área y comprometido con el trabajo</p> <p>F8. Capacidad para crear nuevos servicios</p> <p>F9. Ambiente agradable de trabajo</p>	<p>D1. Los colaboradores no tienen conocimiento de la filosofía empresarial</p> <p>D2. No posee misión, visión, valores y objetivos actualizados</p> <p>D3. Inexistencia del proceso de planeación estratégica adecuado</p> <p>D4. No se trabaja en base a estrategias</p> <p>D5. Inexistencia de la estructura organizacional</p> <p>D6. Existen un alto grado de centralización de autoridad</p> <p>D7. La organización no hace uso de herramientas publicitarias</p> <p>D8. No existe la unidad de recursos humanos</p> <p>D9. Instalaciones inapropiadas</p>
	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
FACTORES EXTERNOS	<p>O1. Crecimiento del mercado potencial</p> <p>O2. Tecnología con crecimiento acelerado en sector de servicios</p> <p>O3. Posibilidad de expansión en áreas geográficas no cubiertas por la empresa (oriente del país)</p>	<p>A1. Crecimiento de la competencia</p> <p>A2. Inflación del precio en el combustible que afecta la economía de la organización</p> <p>A3. Situación económica del país</p> <p>A4. Competencia agresiva, que utiliza estrategias de publicidad y mercadeo</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Gráfica 14
Matriz FODA
Action Trade and Direct Marketing S.A. "AT&D S.A."

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Más de cinco años de experiencia	D1. Los colaboradores no tienen conocimiento de la filosofía empresarial
	F2. Solidez y liquidez financiera	D2. No posee misión, visión, valores y objetivos actualizados
	F3. Buena imagen nacional ante los clientes	D3. Inexistencia del proceso de planeación estratégica adecuado
	F4. Diversificación de servicios	D4. No se trabaja en base a estrategias
	F5. Conocimiento de la competencia	D5. Inexistencia de la estructura organizacional
	F6. Nivel estratégico con amplio conocimiento de proyectos, en el sector de servicios	D6. Existe un alto grado de centralización de autoridad.
	F7. Personal especializado en el área y comprometido con el trabajo	D7. La organización no hace uso de herramientas publicitarias
	F8. Capacidad para brindar nuevos servicios	D8. No existe la unidad de recursos humanos
	F9. Ambiente agradable de trabajo	D9. Instalaciones inapropiadas
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO:	ESTRATEGIAS DO:
O1. Crecimiento de la demanda	1. Brindar nuevos servicios en la organización aprovechando los recursos existentes tales como: organización y decoración de eventos y así llegar a un mayor porcentaje de mercado no cubierto por la empresa. (F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2 y O3)	1. Dar a conocer la filosofía empresarial propuesta, que reactive la identificación y el compromiso de los colaboradores, permitiendo cubrir un mayor porcentaje de la demanda. (D1, D2, O1 y O3)
O2. Tecnología con crecimiento acelerado en sector de servicios		2. Dar a conocer la estructura organizacional propuesta para la empresa, en base a la creación de organigramas establecidos y así lograr la expansión de forma eficiente y ordenada. (D3, D5, D6, O1 y O3)
O3. Posibilidad de expansión en áreas geográficas no cubiertas por la empresa (oriente del país)	2. Ampliar la cartera de clientes, aprovechando la capacidad para crear nuevos servicios y así cubrir el crecimiento de la demanda en el sector. (F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, F9, O1 y O3)	3. Implementar el proceso de planeación estratégica propuesto en la empresa, para obtener el posicionamiento deseado y la adecuada expansión organizacional. (D1, D2, D3, D4 y O3)
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA:	ESTRATEGIAS DA:
A1. Crecimiento de la competencia	1. Revisar las rutas de transporte de la organización y programarlas eficientemente, para mermar el gasto en que se incurre en combustible. (F6, A2 y A3)	1. Crear una página web que sirva de enlace entre el cliente y la empresa, para un mayor acercamiento con el mercado potencial y que coadyuve a la obtención de nuevos clientes. (D7, A1 y A4)
A2. Inflación del precio en el combustible que afecta la economía de la organización	2. Realizar una investigación de mercados que permita conocer los gustos y preferencias del mercado y así lograr abarcar un mayor porcentaje de demanda. (F2, F3, F6, F8, A1 y A4)	2. Crear anuncios publicitarios en el transporte de la organización, para dar a conocer a la empresa y llegar a un mayor porcentaje de mercado. (D7, A1 y A5)
A3. Situación económica del país	3. Realizar un convenio comercial con una gasolinera del mercado, la cual brinde precio preferencial por la compra de combustible para los vehículos de la organización y así la empresa pueda hacer frente al alza en los precios de este insumo. (F1, F2, F3, F5, A2, A3 y A5)	3. Crear e implementar la unidad de recursos humanos que administre eficientemente el personal de la organización para afrontar a la competencia de manera eficiente. (D5, D6, D8, D9 y A1)

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

2.4 Análisis y discusión de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo a través de la boleta de encuesta, guía de entrevista, diagnóstico FODA y la observación directa, se llegó a determinar lo siguiente:

La unidad objeto de análisis cuenta con factores positivos que respaldan la efectividad, entre los cuales se pueden destacar los siguientes: la empresa tiene solidez y liquidez financiera, una excelente imagen nacional a través de la reputación que le otorgan los clientes y posee la suficiente capacidad para la creación de nuevos servicios, entre otros.

Sin embargo, existen deficiencias administrativas en la formulación de la filosofía empresarial: la misión, no responde de forma directa quienes son los usuarios de los servicios, el beneficio y el valor que reciben los clientes; la visión, no tiene delimitado en su planteamiento la unidad de tiempo, el camino a seguir y en la formulación de este elemento no se visualiza el alcance de los resultados; los valores, no se encuentran descritos lo que imposibilita en cierto modo que los colaboradores los lleven a la práctica en su totalidad; los objetivos fueron redactados en forma empírica, no son medibles y cuantificables, por lo tanto se dificulta la medición del rendimiento, el seguimiento y la evaluación de los mismos.

Con respecto al diagnóstico realizado en base a la matriz FODA, se determinó que existen ciertos elementos negativos, entre estos se encuentran: la deficiencia en la aplicación de estrategias organizacionales, existe un alto grado de centralización, no se hace uso de la publicidad, inexistencia de la unidad de recursos humanos en la organización, la inflación, posibles reformas fiscales y la economía del país. Los mismos pueden contrarrestarse formulando estrategias en base a los factores positivos que posee la organización, para que

los mismos no afecten de manera significativa el eficiente accionar de la organización.

Inexistencia de las fases de: selección e implementación de estrategias, que faciliten el logro de los objetivos organizacionales. Carencia de la medición y evaluación del rendimiento de las estrategias formuladas o llevadas a cabo en la organización.

El análisis y la discusión de resultados, tiene como objetivo fundamentalmente dar a conocer de manera específica los aspectos que afectan a la unidad objeto de análisis y de esta manera formular estrategias que coadyuven al eficiente accionar organizacional, con el fin de encaminarla al éxito.

Derivado de lo anterior se presenta a continuación el modelo de planeación estratégica propuesto para la empresa Action Trade and Direct Marketing S.A., la cual incluye los elementos necesarios para que la organización logre la eficiencia deseada en el sector de servicios al que pertenece.

CAPÍTULO III

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTO PARA LA EMPRESA ACTION TRADE AND DIRECT MARKETING S.A.

3.1 Justificación de la propuesta

De conformidad con el diagnóstico realizado en el capítulo II, se describe el siguiente modelo de planeación estratégica propuesto para la unidad objeto de análisis, la cual contiene factores relevantes como: misión, visión, valores, objetivos, formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Dicho modelo se centra en los aspectos básicos que una organización debe realizar para llevar a cabo una eficiente planeación; la ejecución del modelo pretende: planificar el adecuado funcionamiento de las operaciones, lograr identificación organizacional, desarrollar una eficiente coordinación de actividades, alcanzar una aplicación más efectiva de recursos y ayudarla a afrontar los continuos cambios organizacionales.

Las estrategias a proponer son: administrativas, operativas y mercadológicas, siendo estas las áreas que presentan deficiencias.

3.2 Objetivo de la propuesta

El objetivo del modelo de planeación estratégica en la empresa Action Trade and Direct Marketing S.A., se desarrolla a continuación:

- Implementar al 100% el proceso de planeación estratégica propuesto para Action Trade and Direct Marketing S.A., en el transcurso del año 2013 a 2015 y de esta manera lograr la eficacia deseada en el aprovechamiento de los recursos utilizados en la organización.

3.3 Plan estratégico propuesto

Cada elemento del plan estratégico se desarrolla a continuación:

3.3.1 Filosofía empresarial

En un proceso de planeación estratégica, es importante reformular los elementos de la filosofía empresarial, los cuales se describen a continuación:

a. Misión

Somos una empresa nacional que brinda un servicio integral de alternativas inteligentes, bajo la modalidad del outsourcing, ofrecemos el mejor recurso humano basado en la excelencia, el prestigio y en la búsqueda continua del alcance en las expectativas de nuestros clientes.

- Visión

Ser la organización líder en la ciudad de Guatemala, en prestar servicios de outsourcing, generando un valor agregado a nuestros clientes que se distinga por proporcionar una cultura de calidad en servicios, basándonos en el profesionalismo, lealtad y compromiso en el logro de sus objetivos.

- Valores

Los valores que Action Trade and Direct Marketing S.A. adopta son los siguientes:

- *Excelencia:* búsqueda de la calidad en la prestación de los servicios y en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- *Integridad:* trabajar con transparencia para los clientes, la familia, la organización y la sociedad.

- *Responsabilidad*: cumplir con las actividades y compromisos con eficiencia y firmeza, para mantener el prestigio de la organización.
- *Lealtad*: estableciéndose como un principio indispensable en la relación con los clientes.
- *Compromiso*: con la organización, con los clientes y con la sociedad.

b. Objetivos

El objetivo general definido para el plan estratégico es el siguiente:

- Alcanzar un 40% del mercado nacional y el 25% del mercado regional no cubierto por la organización, en el sector de servicios subcontratados para el año 2015.

Y los objetivos específicos:

- Reducir un 25% del costo en que incurre el departamento de transporte, a mediano plazo.
- Ampliar los servicios técnicos en un 12% más del portafolio actual, a mediano plazo.
- Desarrollar los procesos de gestión del talento humano adecuados, que permitan en un 100% la eficiencia a mediano plazo, a fin de que se logre la competitividad deseada en el sector de servicios subcontratados.
- Aumentar la cartera de clientes en el departamento de servicios, en un 17% más, a mediano plazo.

3.3.2 Formulación de estrategias

A continuación se presentan las estrategias creadas en base al diagnóstico FODA desarrollado en el capítulo dos del presente trabajo de tesis, las cuales servirán para alcanzar los objetivos organizacionales:

a. Estrategias FO

- Brindar nuevos servicios en la organización aprovechando los recursos existentes tales como: organización y decoración de eventos, y así llegar a un mayor porcentaje de mercado no cubierto por la empresa.
- Ampliar la cartera de clientes, aprovechando la capacidad para crear nuevos servicios y así cubrir el crecimiento de la demanda en el sector.

b. Estrategias DO

- Dar a conocer la filosofía empresarial propuesta, que reactive la identificación y el compromiso de los colaboradores con la organización, permitiendo cubrir un mayor porcentaje de la demanda.
- Dar a conocer la estructura organizacional propuesta para la empresa, en base a la creación de organigramas establecidos y así lograr la expansión de forma eficiente y ordenada.
- Implementar el proceso de administración estratégica propuesto en la empresa, para obtener el posicionamiento deseado y la adecuada expansión organizacional.

c. Estrategias FA

- Revisar las rutas de transporte de la organización y programar eficientemente las mismas, para mermar el gasto de combustible en que se incurre.
- Realizar una investigación de mercados que permita conocer los gustos y preferencias del mercado y así lograr abarcar un mayor porcentaje de demanda.
- Realizar un convenio comercial con una gasolinera del mercado, la cual brinde precio preferencial por la compra de combustible para los vehículos de la organización y así la empresa pueda hacer frente al alza en los precios de este insumo.

d. Estrategias DA

- Crear una página web que sirva de enlace entre el cliente y la empresa, para un mayor acercamiento con el mercado potencial y que coadyuve a la obtención de nuevos clientes.
- Crear anuncios publicitarios en el transporte de la organización, para dar a conocer a la empresa y abarcar un mayor porcentaje de mercado.
- Crear e implementar la unidad de recursos humanos que administre eficientemente el personal de la organización para afrontar a la competencia de manera eficiente.

3.3.3 Ejecución de estrategias

Para que las estrategias formuladas con anterioridad sean implementadas con eficiencia se requiere ejecutar planes de acción que faciliten el alcance de los objetivos propuestos. En cada plan se describen las actividades, las metas a alcanzar, la calendarización, el responsable y el costo para cada una de ellas.

Los cuales se presentan a continuación:

Cuadro 1
Plan de acción FO
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Estrategia:	Brindar nuevos servicios en la organización aprovechando los recursos existentes tales como: organización y decoración de eventos, y así llegar a un mayor porcentaje de mercado no cubierto por la empresa.							
	Objetivo:	Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.						
No.		Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
					Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al Gerente general	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC		10/01/2013	10/01/2013	Equipo Q. 50.00 Papelería Q. 15.00 Informe Q. 10.00	Q. 75.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente general	Aprobación del 100% de la propuesta, en 1 sesión	Gerente general		24/01/2013	24/01/2013	A definir por la empresa	-----
3	Implementación de la sección de eventos (Ver organigramas 2 y 3 y cuadro 2)	Desarrollar el 100% de la sección en 2 meses	Gerente general		04/05/2015	30/06/2015	Equipo Q. 4200.00 Mobiliario Q. 2300.00	Q. 6,400.00
4	Reclutar y seleccionar al personal para el nuevo servicio (Ver formatos 1 al 7)	Contratar al 100% del personal requerido, en 1 meses	Jefe de RRHH		01/07/2015	01/08/2015	Anuncio Q. 1046.25 Sueldos Q. 10978.60	Q. 12,024.85
5	Dar inducción al nuevo personal de la empresa (Ver formato 8 y 9)	Brindar el 100% de información organizacional, en 1 sesión	Jefe de RRHH		01/09/2015	02/09/2015	Papelería Q. 100.00 Otros Q. 50.00	Q. 150.00
6	Añadir al catálogo electrónico el nuevo servicio a brindar (Ver formato 10)	Actualizar el 100% del catálogo electrónico, en 1 día	Asistente administrativo		04/09/2015	04/09/2015	A definir por la empresa	-----
7	Dar a conocer a los clientes reales y potenciales los servicios a implementar a través del catálogo electrónico	Que el 100% de los clientes conozcan los servicios a brindar, en 3 días	Asistente administrativo		10/09/2015	12/09/2015	A definir por la empresa	-----
8	Evaluar el alcance de la propuesta en la organización	Evaluación del 100% de lo desarrollado, cada 3 meses	Gerente general		09/12/2015	11/12/2015	A definir por la empresa	-----
							TOTAL	Q. 18,649.85

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Organigrama 2
Organigrama específico de la sección de eventos
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Organigrama 3
Organigrama nominal de la sección de eventos
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Sección de Eventos	Plazas existentes	Plazas requeridas
Organizadora de eventos	0	1
Auxiliar de eventos	0	1
Florista	0	1
Total	0	3

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Cuadro 2
Detalle del presupuesto para implementar la sección de eventos
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Sueldos		
1 Organizadora de eventos	Q.	3,600.00
1 Auxiliar de eventos	Q.	2,800.00
1 Florista	Q.	2,100.00
Prestaciones mensuales (Ver nota 1)	Q.	2,478.60
Mobiliario y Equipo		
1 Computadora de escritorio (Ver nota 2)	Q.	4,200.00
2 Escritorios	Q.	2,000.00
1 Mesa de madera	Q.	150.00
Otros	Q.	150.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Nota 1: Adicional al salario mensual se debe provisionar el 29.16% del monto de cada salario de los nuevos colaboradores, este valor corresponde a las prestaciones mensuales.

Nota 2: Para el mobiliario y equipo de la sección de eventos, únicamente se comprara 1 computadora de escritorio nueva; ya que la organización cuenta 1 computadora extra que puede ser destinada para esta sección.

Formato 1
Proceso para reclutar al personal de la sección de eventos
Action Trade and Direct Marketing S.A.

 Action Trade & Direct Marketing s.a.	
<i>PROCESO DE RECLUTAMIENTO</i>	
Actividad	Instrumento
1. Requerimiento de personal	1. Formulario solicitud de vacante
2. Realizar descriptor del puesto	2. Formato descriptor de puesto
3. Realizar perfil del puesto	3. Formato de perfil de puesto
4. Convocatoria Externa	4. Formato Externo - Prensa Libre
5. Recepción y Evaluación de Curriculum	5. Formato Evaluación de Curriculum

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 2

Procedimiento para reclutar al personal de la sección de eventos Action Trade and Direct Marketing S.A.



**Action Trade &
Direct Marketing s.a.**

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO

Para llevar a cabo el reclutamiento del personal, se propone utilizar el siguiente procedimiento:

1. El jefe del área elabora la requisición del personal.
2. El jefe del departamento de recursos humanos revisa la requisición del personal nuevo.
3. El jefe del departamento solicita autorización para incremento de personal.
4. El jefe del departamento realiza el descriptor del puesto creado.
5. El jefe de recursos humanos revisa el perfil del puesto solicitado.
6. Publicación del anuncio de clasificado. (con base a la técnica AIDA)
7. El Jefe de la unidad de recursos humanos procede a revisar la curricula de los candidatos potenciales.
8. El Jefe de recursos humanos realiza la comparación de la curricula de los candidatos reclutados versus el perfil del puesto a cubrir, para verificar que cumplen con los requisitos de la plaza.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 3
Formulario de requisición de personal
Action Trade and Direct Marketing S.A.



A. DATOS DEL PUESTO			
Unidad Solicitante	Titulo del Puesto	Permanente <input type="checkbox"/>	
		Temporal <input type="checkbox"/>	
Tipo de Nomina Mensual <input type="checkbox"/> Diario <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	Breve descripción del puesto _____ _____ _____		
Supervisa personal Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No. de Supervisados ____	Departamento _____ Unidad _____ Jefe Inmediato _____		
B. MOTIVO DE LA REQUISICIÓN			
Puesto vacante		Puesto creado	
Razón:	Despido <input type="checkbox"/>	Motivo:	Aumento de trabajo <input type="checkbox"/>
	Renuncia <input type="checkbox"/>		Crecimiento de la unidad <input type="checkbox"/>
	Ascenso <input type="checkbox"/>		
	Traslado <input type="checkbox"/>		
C. DATOS DEL ASPIRANTE			
Estado civil	Edad	Experiencia	Educación
Soltero <input type="checkbox"/>	Preferida: ____	Años ____	Secundaria <input type="checkbox"/>
Casado <input type="checkbox"/>	Máxima: ____	Meses ____	Técnica <input type="checkbox"/>
Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Mínima: ____	No necesaria <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/>
Fecha en que requieren al solicitante	Solicitado por		Aprobado por
	Nombre: _____		Nombre: _____
	Puesto: _____		Puesto: _____
	Firma: _____		Firma: _____

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 4

Clasificado para reclutamiento de personal Action Trade and Direct Marketing S.A.

Te apasiona el servicio al cliente y deseas trabajar en una prestigiosa organización ¡Esta es tu oportunidad!

Organizadora de Eventos

Quieres formar parte de un gran equipo y tener la oportunidad de crecimiento laboral, en un ambiente agradable!

Aplica hoy mismo! Ingresar a: www.at&d.com en la pestaña de recursos humanos y carga tu curricula.



3 pulg.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

2 pulg.

La propuesta del anuncio para reclutar al personal de los nuevos servicios reúne las cuatro características de la técnica AIDA que a continuación se detallan:

- Llamar la atención: Predomina el texto del clasificado con ayuda de espacios en blanco y márgenes.
- Desarrollar interés: Es posible desarrollar el interés a través de destacar las ventajas con las que cuentan los colaboradores en AT&D, S.A.
- Crear deseo: A través de resaltar los factores de interés del empleo.
- Generar acción: El clasificado propuesto conlleva a que los aspirantes puedan aplicar a la plaza en el momento que leen el mismo.

Formato 5

Cotización del clasificado para reclutamiento de personal Action Trade and Direct Marketing S.A.

PRENSA LIBRE

Señores

Es un gusto poder servirle y ofrecer nuestro suplemento comercial por excelencia en la búsqueda y oferta de oportunidades de negocio. **“CLASIFICADOS DE PRENSA LIBRE”**

De acuerdo a su solicitud, a continuación encontrará tres propuestas para la publicación de su anuncio. Las medidas se trabajan en pulgadas aproximadas.

Tamaño	Cantidad	Precios			
		Fondo amarillo	Fondo Blanco/ Negro	Fondo un color	Full color
Sugerido	Módulos				
Ideal	2 x 5	Q 1,743.75	Q 1,918.13	Q 2,005.31	Q 2,179.69
Intermedio	2 x 4	Q 1,395.00	Q 1,534.50	Q 1,604.25	Q 1,743.75
Mínimo	2 x 3	Q 1,046.25	Q 1,150.88	Q 1,203.19	Q 1,307.81

Ancho Alto

Formas de pago: Tarjeta de Crédito, Débito MasterCard o American Express, Depósito Monetario, etc.

Banco	No. Cuenta	Nombre de la cuenta
Banco Industrial	099-031000-3	Prensa Libre/Clasificados
G&T Continental	01-5040805-7	Prensa Libre, S.A.

En espera de que la información sea oportuna quedó a sus apreciables órdenes.

Saludos cordiales,

Fuente: Información proporcionada por Prensa Libre. Año 2012.

Formato 6
Proceso para seleccionar al personal de la sección de eventos
Action Trade and Direct Marketing S.A.

 Action Trade & Direct Marketing s.a.	
PROCESO DE SELECCIÓN	
Actividad	Instrumento
1. Recepción de solicitud de empleo	1. Formato solicitud de empleo
2. Entrevista General	2. Guía de entrevista
3. Confirmación de Referencias	3. Guía de confirmación de referencias
4. Pruebas psicométricas y de habilidades	4. Formatos a definir por la empresa
5. Entrevista a profundidad	5. Guía entrevista a profundidad
6. Examen médico	6. Informe diagnóstico médico
7. Contratación	7. Formato de contratación

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 7

Procedimiento para seleccionar al personal de la sección de eventos Action Trade and Direct Marketing S.A.



Action Trade &
Direct Marketing S.A.

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

Para llevar a cabo la selección del personal, se propone utilizar el siguiente procedimiento:

1. El Jefe de recursos humanos selecciona la curricula de los candidatos que cumple con el perfil (de 3 a 5 candidatos) y los convoca a una reunión por separado.
2. Los candidatos seleccionados llenan la solicitud de empleo y realizan la prueba de capacidades.
3. El Jefe de recursos humanos realiza una entrevista inicial.
4. El Jefe de línea, realiza la segunda entrevista a los candidatos.
5. El Jefe de recursos humanos y el Jefe del departamento solicitante se reúnen para discutir y comparar los resultados de la entrevista.
6. Se procede a realizar la selección del candidato de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso (entrevistas, prueba de capacidad, entre otros)
7. El Jefe de recursos humanos notifica a los candidatos seleccionados la decisión final.
8. El Jefe de recursos humanos procede a realizar la contratación y firma del contrato de trabajo por el candidato seleccionado.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 8
Proceso de inducción al personal de la sección de eventos
Action Trade and Direct Marketing S.A.

 Action Trade & Direct Marketing s.a.	
PROCESO DE INDUCCIÓN	
INDUCCIÓN GENERAL	
Actividad	Instrumento
1. Presentación de autoridades 2. Recorrido de instalaciones 3. Explicación de aspectos generales de la organización	1. Convocación de colaboradores de la organización 2. Croquis de las áreas de la empresa 3. Manual de inducción
INDUCCIÓN ESPECÍFICA	
Actividad	Instrumento
1. Presentación de jefe y compañeros 2. Explicación de la reglamentación interna 3. Adiestramiento en el puesto	1. Reunión entre colaboradores de área 2. Manual de organización y de normas y procedimientos 3. Capacitación en programas, sistemas o formatos que se utilicen

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 9

Procedimiento de inducción al personal de la sección de eventos Action Trade and Direct Marketing S.A.



Action Trade S.A.
Direct Marketing S.A.

El procedimiento de inducción en la organización, es propuesto de la siguiente forma:

1. Presentación general de la organización, dando a conocer el giro del negocio, filosofía empresarial y posición ocupada en la industria.
2. Presentación de la estructura organizacional de la empresa.
3. Se le entrega al colaborador el manual de inducción de la empresa.
4. Exposición de prestaciones laborales, horarios de trabajo, uniformes, días de pago, entre otros.
5. Presentación a los Jefes de departamento, compañeros de trabajo y posterior a ello se efectúa un recorrido por las instalaciones de la empresa.
6. El Jefe inmediato da a conocer las funciones, responsabilidades y el objetivo del puesto.
7. El Jefe inmediato le entrega al colaborador el manual de organización y de normas y procedimientos.
8. Se le capacita en el puesto, al colaborador nuevo.
9. Presentación del nuevo colaborador a los clientes de la organización.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 10
Nuevo servicio en el catálogo electrónico
Action Trade and Direct Marketing S.A.



ORGANIZACIÓN DE EVENTOS



Con profesionalismo y entusiasmo, se incursiona en nuevo servicio: la organización de eventos corporativos y personales.

AT&D, S.A. le organizará sus eventos haciéndolos inolvidables!!! Sin que usted se preocupe y lo disfrute

Pone a su disposición:

- Planificación de eventos
- Decoración
- Montajes

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 3
Plan de acción FO
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Estrategia:	Ampliar la cartera de clientes, aprovechando la capacidad de crear nuevos servicios y así cubrir el crecimiento de la demanda en el sector.							
	Objetivo:	Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.						
No.		Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
					Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al Gerente general	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	Gerente general	10/01/2013	10/01/2013	Equipo Q. 50.00 Papelería Q. 15.00 Informe Q. 10.00	Q. 75.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobación del 100% de la propuesta, en 1 sesión	Gerente general	Gerente general	24/01/2013	24/01/2013	A definir por la empresa	-----
3	Cotizar y comprar una base de datos de clientes potenciales	Conseguir el contacto de los cliente potenciales en 15 días	Gerente general	Gerente general	15/01/2015	29/01/2015	Cotización Q. 100.00 Compra Q.2000.00	Q. 2,100.00
4	Enviar por correo electrónico a la base de datos adquirida anteriormente el catálogo de servicios propuesto (Ver formatos 11 y 12)	Dar a conocer al 100% de los correos de la base de datos, el catálogo en 1 sesión	Asistente administrativo	Gerente general	02/02/2015	02/02/2015	A definir por la empresa	-----
5	Realizar citas con clientes potenciales para presentar los servicios de la organización	Concretar por lo menos 2 clientes en 1 mes	Gerente general	Gerente general	09/02/2015	09/03/2015	Material Q. 200.00 Citas Q. 1500.00 Otros Q. 100.00	Q. 1,800.00
6	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluación en un 100% de lo desarrollado, cada 3 meses	Gerente general	Gerente general	09/06/2015	11/06/2015	A definir por la empresa	-----
							TOTAL	Q. 3,975.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 11
Portada del catálogo electrónico
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 12
Demostración de un servicio en el catálogo electrónico
Action Trade and Direct Marketing S.A.

TRANSPORTE

AT&D, S.A. brinda las mejores alternativas en transporte, cubrimos el área capitalina, norte y sur del país.

Los servicios brindados son:

- Recoger personal.
- Transportar mobiliario, equipo, etc.
- Mudanzas.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 4
Plan de acción DO
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Estrategia:	Objetivo:	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
					Inicio	Final		
		Dar a conocer la filosofía empresarial propuesta que reactive la identificación y el compromiso de los colaboradores con la organización, permitiendo cubrir un mayor porcentaje de la demanda.						
		Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Inicio	Final	Costo	Presupuesto	
1	Presentación de la propuesta al Gerente general	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	10/01/2013	10/01/2013	Equipo Q. 50.00 Papelería Q. 15.00 Informe Q. 10.00	Q. 75.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente general	Aprobación del 100% de la propuesta, en 1 sesión	Gerente general	24/01/2013	24/01/2013	A definir por la empresa	-----	
3	Reunión organizacional para dar a conocer los elementos de la filosofía empresarial. (Ver formatos del 10 al 12)	Conocimiento del 100% de los colaboradores de la filosofía empresarial, en 1 sesión	Gerente general	04/02/2013	04/02/2013	Mobiliario Q. 225.00 Equipo Q. 75.00 Trifoliales Q. 200.00	Q. 500.00	
4	Pegar las calcomanías de la misión y visión en el transporte (Ver formato 13 y 14)	Asociación del 80% de los clientes con la misión y visión, para el 2013	Jefe de transporte	13/02/2013	13/02/2013	Material Q. 200.00 Otros Q. 100.00	Q. 300.00	
5	Puesta de rótulos institucionales que describan los elementos de la filosofía empresarial, en las instalaciones de la empresa (Ver formato del 15 al 17)	Actualizar y reforzar al 100% de los colaboradores con respecto a la filosofía empresarial cada 6 meses	Jefe de servicios	15/02/2013	15/02/2013	Rótulos Q. 400.00 Plaquetas Q. 400.00	Q. 800.00	
6	Programar reuniones en las instalaciones de la empresa para dar a conocer semestralmente los cambios o reforzar la filosofía empresarial en los colaboradores	Identificación del 100% de los colaboradores con la filosofía empresarial, para el 2013	Gerente general	05/08/2013	05/08/2013	Mobiliario Q. 300.00 Equipo Q. 100.00 Otros Q. 100.00	Q. 500.00	
7	Evaluación del alcance de la propuesta implementada	Evaluación en un 100% de lo desarrollado, cada año	Gerente general	05/02/2014	07/02/2014	A definir por la empresa	-----	
						TOTAL	Q. 2,175.00	

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 13
Diseño de logotipo organizacional propuesto
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Descripción de Logotipo

Hexágonos: Figura de 6 lados que se unen entre sí para evidenciar que la organización complementa los requerimientos del mundo competitivo, por lo tanto representan el aditamento ideal para completar las actividades

Herramienta: Significa el trabajo implícito en la organización y los servicios técnicos que brinda

Color azul: Representa el compromiso con el trabajo



Vehículo: Simboliza los trabajos que se realizan en la organización (transporte, montacargas y logística)

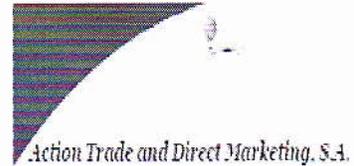
Color rojo: Representa la actitud de servicio que posee la empresa

Persona: Indica los trabajos en que se ve incorporado directamente la mano de obra, el contacto con el cliente, la persona con las manos abiertas simboliza la apertura y flexibilidad para ajustarse al cliente.

Color verde: Representa excelencia y honestidad.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 14
Trifoliar informativo organizacional, vista externa
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Valores

Los valores que Action Trade and Direct Marketing S.A. adopta son los siguientes:

Excoelencia: búsqueda de la calidad en la prestación de los servicios y en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Integridad: trabajar con transparencia para los clientes, la familia, la organización y la sociedad.

Responsabilidad: cumplir con las actividades y compromisos con eficiencia y firmeza, para mantener el prestigio de la organización.

Lealtad: estableciéndose como un principio indispensable en la relación con los clientes.

Compromiso: con la organización, con los clientes y con la sociedad.

*Mi filosofía
empresarial!*



Contáctanos

Dirección:
2 avenida 0-66 Colonia La Brigada,
Zona 7 de Mixco

Cel: 4182-2368
Cel: 5510-6753
Correo: atyd.sa@gmail.com
Correo: dar.isatyd@gmail.com

Servicios de Excelencia!

www.atyd.com

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 15

Trifoliar informativo organizacional, vista interna Action Trade and Direct Marketing S.A.

Filosofía empresarial

Antecedentes

Action Trade and Direct Marketing S.A. es una empresa que fue inscrita como sociedad anónima el 05 de julio del año 2008, con el fin de prestar servicios de outsourcing a organizaciones que lo requieran.

Su objetivo inicialmente era de ofrecer servicios de transporte y prestación de mano de obra, sin embargo en pocos años se convirtió por su eficiencia y rapidez ante la demanda de sus clientes, en una mediana empresa, incursionando en varios servicios adicionales a los que se tenía previsto.

Hoy en día gracias al compromiso de su capital humano, se ha mantenido en el mercado como una organización competitiva, eficiente y profesional.



Misión

Somos una empresa nacional que brinda un servicio integral de alternativas inteligentes, bajo la modalidad del outsourcing, ofrecemos el mejor recurso humano basado en la excelencia, el prestigio y en la búsqueda continua del alcance en las expectativas de nuestros clientes.



Visión

Ser la organización líder en la ciudad de Guatemala, en prestar servicios de outsourcing, generando un valor agregado a nuestros clientes que se distinga por proporcionar una cultura de calidad en servicios, basándonos en el profesionalismo, lealtad y compromiso en el logro de sus objetivos.

Objetivo general

- Alcanzar un 40% del mercado nacional y el 25% del mercado regional no cubierto por la organización, en el sector de servicios subcontratados para el año 2016.

Objetivos específicos

- Reducir un 25% del costo en que incurre el departamento de transporte, a partir del año 2014.
- Ampliar el portafolio de servicios técnicos en un 67%, para el año 2015.
- Obtener un 85% de eficiencia en la administración del talento humano, para el año 2013, a fin de que se logre la competitividad deseada en el sector de servicios subcontratados.
- Aumentar la cartera de clientes en el departamento de servicios, en un 30% para el año 2015.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 16

Calcomanías de la misión organizacional para el transporte Action Trade and Direct Marketing S.A.

Misión



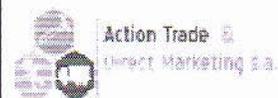
Somos una empresa nacional que brinda un servicio integral de alternativas inteligentes, bajo la modalidad del outsourcing, ofrecemos el mejor recurso humano basado en la excelencia, el prestigio y en la búsqueda continua del alcance en las expectativas de nuestros clientes.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 17

Calcomanías de la visión organizacional para el transporte Action Trade and Direct Marketing S.A.

Visión



Ser la organización líder en la ciudad de Guatemala, en prestar servicios de outsourcing, generando un valor agregado a nuestros clientes que se distinga por proporcionar una cultura de calidad en servicios, basándonos en el profesionalismo, lealtad y compromiso en el logro de sus objetivos.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Las medidas de los rótulos institucionales, se presentan a continuación:

	Área administrativa	Área operativa
Ancho:	25 centímetros	40 centímetros
Alto:	35 centímetros	50 centímetros

Formato 18

Rótulo institucional: Misión

Action Trade and Direct Marketing S.A.



Action Trade &
Direct Marketing s.a.

MISIÓN

Somos una empresa nacional que brinda un servicio integral de alternativas inteligentes, bajo la modalidad del outsourcing, ofrecemos el mejor recurso humano basado en la excelencia, el prestigio y en la búsqueda continua del alcance en las expectativas de nuestros clientes.

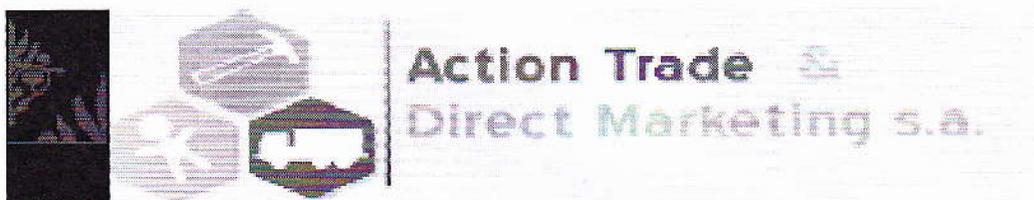


Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 19

Rótulo institucional: Visión

Action Trade and Direct Marketing S.A.



VISIÓN

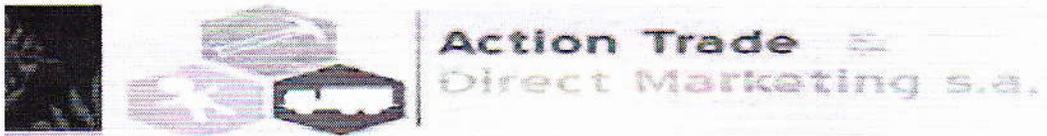
Ser la organización líder en la ciudad de Guatemala, en prestar servicios de outsourcing, generando un valor agregado a nuestros clientes que se distinga por proporcionar una cultura de calidad en servicios, basándonos en el profesionalismo, lealtad y compromiso en el logro de sus objetivos.

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 20

Rótulo institucional: Valores

Action Trade and Direct Marketing S.A.



VALORES

Los valores que Action Trade and Direct Marketing S.A. son los siguientes:

Excelencia: búsqueda de la calidad en la prestación de los servicios y en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Integridad: trabajar con transparencia para los clientes, la familia, la organización y la sociedad.

Responsabilidad: cumplir con las actividades y compromisos con eficiencia y firmeza, para mantener el prestigio de la organización.

Lealtad: estableciéndose como un principio indispensable en la relación con los clientes.

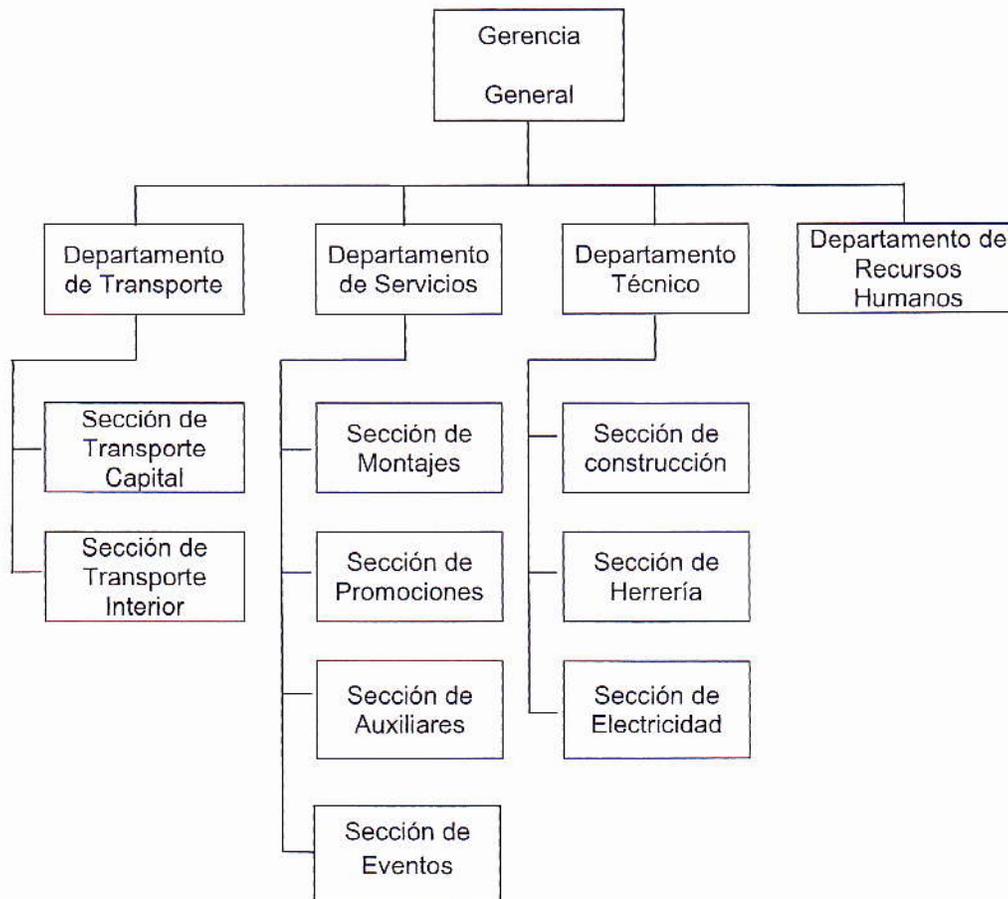
Compromiso: con la organización, con los clientes y con la sociedad.

Cuadro 5
Plan de acción DO
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Estrategia:	Dar a conocer la estructura organizacional propuesta para la empresa, en base a los organigramas establecidos y así lograr la expansión de forma eficiente y ordenada.						
	Objetivo:	Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.					
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al Gerente general	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	10/01/2013	10/01/2013	Equipo Q. 50.00 Papelería Q. 15.00 Informe Q. 10.00	Q. 75.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobación del 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Gerente general	24/01/2013	24/01/2013	A definir por la empresa	-----
3	Realizar una reunión en las instalaciones de la empresa, para dar a conocer a los colaboradores los organigramas propuestos (Ver organigramas 4 - 6)	Que el 100% de los colaboradores conozcan los organigramas, en 1 sesión	Asistente administrativo	04/02/2013	04/02/2013	Mobiliario Q. 225.00 Equipo Q. 75.00	Q. 300.00
4	Plasmar el organigrama en un rótulo institucional y colocarlo en las instalaciones administrativas de la empresa	Identificación del 100% de los colaboradores con el organigrama, para el 2013	Jefe de RRRH	18/02/2013	18/02/2013	Impresión Q. 75.00 Marco Q. 100.00 Otros Q. 50.00	Q. 225.00
5	Examinar cada 6 meses el organigrama de la empresa y darlo a conocer en reuniones a los colaboradores (cuando surjan cambios)	Actualizar y reforzar al 100% de los empleados, en el organigrama, cada 6 meses	Jefe de RRRH	04/07/2013	08/07/2013	Mobiliario Q. 225.00 Equipo Q. 75.00	Q. 300.00
6	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluar en un 100% lo desarrollado, cada año	Gerente general	05/02/2014	07/02/2014	A definir por la empresa	-----
						TOTAL	Q. 900.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Organigrama 4
Organigrama general propuesto
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

- **Diseño organizacional propuesto:**

a. *Tipo de estructura:* El tipo de estructura propuesta para Action Trade and Direct Marketing S.A. es la funcional, por lo tanto deberá originarse la comunicación y la autoridad, de Gerencia general hacia los demás niveles jerárquicos de la empresa. Por lo que será una estructura sencilla de comprender y fácil para la toma de decisiones.

b. *Dimensión de la estructura y sus categorías:* La dimensión propuesta es vertical, donde cada uno de los jefes de los departamentos deberán reportar exclusivamente con el Gerente general. El organigrama presenta tres niveles jerárquicos que a continuación se detallan:

Nivel estratégico: Conformado por el Gerente General

Nivel táctico: Jefe del departamento de Transporte, Jefe del departamento de servicios, Jefe del departamento técnico y Jefe del departamento de recursos humanos (departamento creado en base a necesidad que posee la organización para administrar eficientemente el talento humano de la misma).

Nivel operativo: Integrado por las siguientes secciones: transporte capital, transporte interior, montajes, promociones, auxiliares, construcción, herrería, electricidad y la de eventos que es una sección creada en la presente propuesta para brindar el nuevo servicio de organización y decoración de eventos.

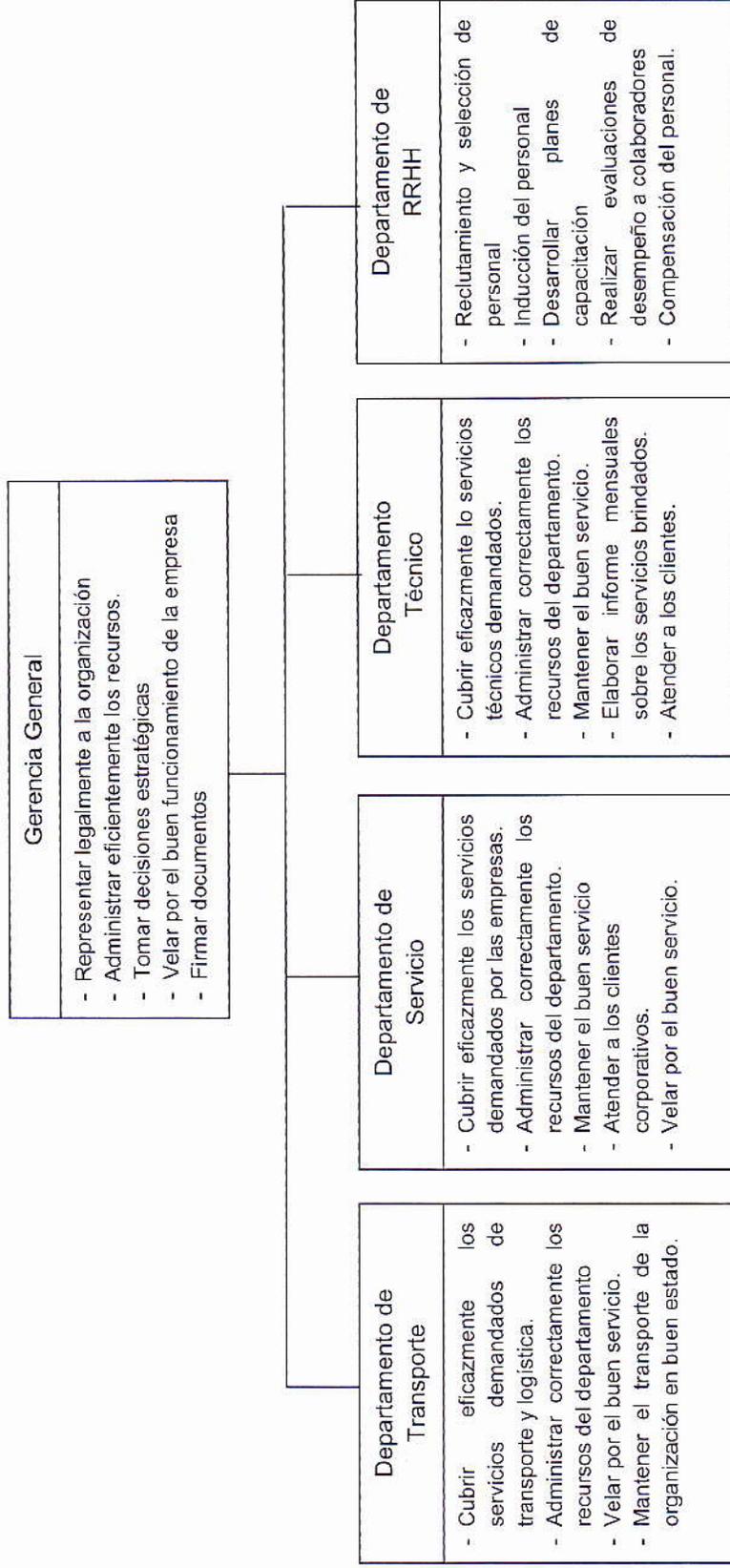
c. *Modelo de diseño y sus características:* Se plantea una organización mecánica que permita que las actividades de la misma se dividan en tareas especializadas y separadas, asimismo los objetivos de cada unidad serán definidos por el Gerente general juntamente con los jefes de cada departamento que conforman el nivel táctico.

d. *Tipo de departamentalización:* El tipo de departamentalización que se propone corresponde a departamentalización funcional ya que por la naturaleza de la empresa se requiere que el trabajo sea dividido en base a las funciones que se tienen en la misma, con respecto al departamento de transporte se prevé llevar a cabo una departamentalización geográfica ya que resulta eficiente organizarse según el territorio que se cubrirá con este servicio.

e. *Tramo de control:* Se propone que el tramo de control sea estrecho, por el número de subordinados que dependen directamente del Gerente general, lo cual permitirá tener un control y supervisión efectiva, existiendo una comunicación rápida y clara entre el personal.

f. *Sistema organizacional:* Se propone un sistema lineal, la sencillez y claridad de este sistema evitará los conflictos en la duplicidad de funciones, evasiones de responsabilidad, falla en la comunicación; básicamente se propone que la unidad staff de asesoría contable desaparezca ya que se pretende contratar en la unidad de recursos humanos una asistente que sea el encargado de normar los procesos contables en dicho departamento.

Organigrama 5
Organigrama funcional propuesto
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

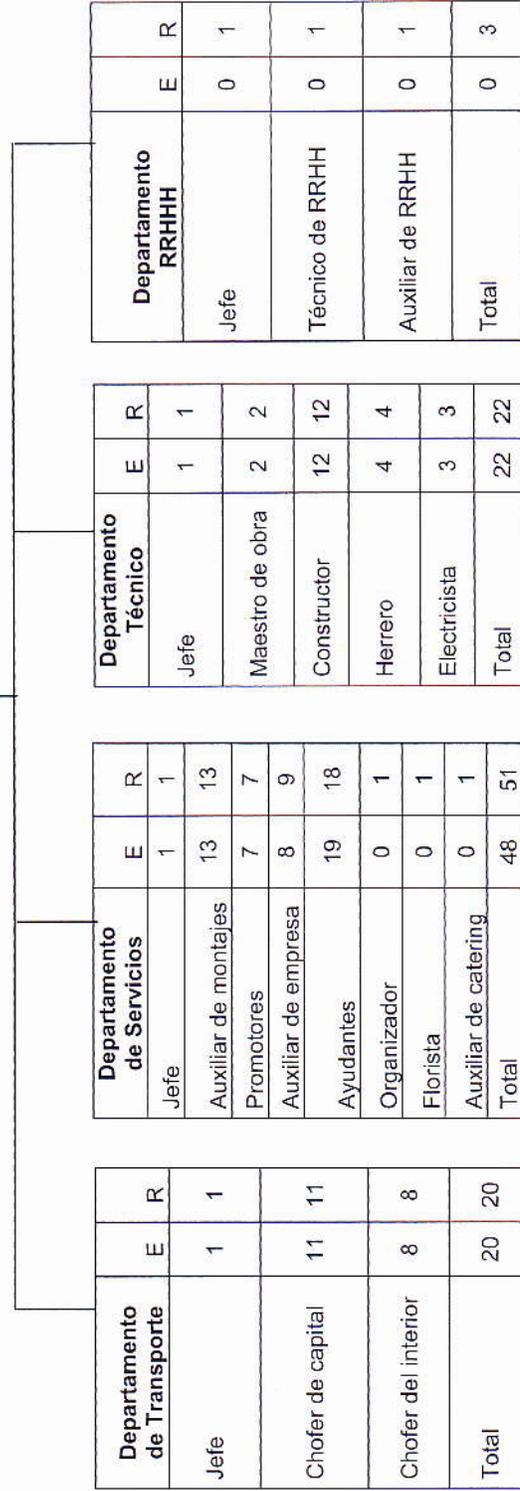
Organigrama 6

Organigrama nominal propuesto Action Trade and Direct Marketing S.A.

E= Plazas existentes

R= Plazas requeridas

Gerencia General		
	E	R
Gerente general	1	1
Asistente	1	1
Total	2	2



Departamento de Transporte		
	E	R
Jefe	1	1
Chofer de capital	11	11
Chofer del interior	8	8
Total	20	20

Departamento de Servicios		
	E	R
Jefe	1	1
Auxiliar de montajes	13	13
Promotores	7	7
Auxiliar de empresa	8	9
Ayudantes	19	18
Organizador	0	1
Florista	0	1
Auxiliar de catering	0	1
Total	48	51

Departamento Técnico		
	E	R
Jefe	1	1
Maestro de obra	2	2
Constructor	12	12
Herrero	4	4
Electricista	3	3
Total	22	22

Departamento RRHH		
	E	R
Jefe	0	1
Técnico de RRHH	0	1
Auxiliar de RRHH	0	1
Total	0	3

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 6
Plan de acción DO
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Estrategia:	Implementar el proceso de planeación estratégica propuesto en la empresa, para obtener el posicionamiento deseado y la adecuada expansión organizacional.						
	Objetivo:	Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.					
No.		Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo
	Inicio				Final		
1	Presentación de la propuesta al Gerente general	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	10/01/2013	10/01/2013	Equipo Q. 50.00 Papelería Q. 15.00 Informe Q. 10.00	75.00 Q.
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente general	Aprobación del 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Gerente general	24/01/2013	24/01/2013	A definir por la empresa	-----
3	Dar a conocer a todo el personal las estrategias que se ejecutarán en la organización, a través de una reunión en las instalaciones de la empresa.	Que los colaboradores conozcan el 100% de las estrategias propuestas, en 1 sesión	Gerente general	31/01/2013	31/01/2013	Mobiliario Q. 225.00 Equipo Q. 75.00 Otros Q. 100.00	400.00 Q.
4	Implementar las estrategias con la colaboración de todo el personal de la empresa	Ejecutar el 100% de las estrategias, a corto y mediano plazo	Todo el personal	04/02/2013	11/12/2015	A definir por la empresa	-----
5	Evaluación del alcance de las propuestas	Evaluar en un 100% de lo desarrollado, cada año	Gerente general	04/01/2016	06/01/2016	A definir por la empresa	-----
						TOTAL	Q. 475.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 7
Plan de acción FA
Action Trade and Direct Marketing S.A.

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta al Gerente general	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	10/01/2013	10/01/2013	Equipo Q. 50.00 Papelería Q. 15.00 Informe Q. 10.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobación del 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Gerente general	24/01/2013	24/01/2013	A definir por la empresa
3	Reunión del departamento de transporte y el Gerente general para conocer: rutas frecuentes, vías alternas, cuellos de botella; por donde transitan los vehículos	Conocer el 100% de las rutas transitadas, en 1 sesión	Jefe de transporte	10/03/2014	10/03/2014	Papelería Q. 50.00 Otros Q. 50.00
4	Programar las rutas de transporte (actividad que debe llevarse a cabo semanalmente)	Planificar el 100% de las actividades en la unidad de transporte, semanalmente	Pilotos	17/03/2014	17/03/2014	A definir por la empresa
5	Reproducción del formulario: Registro de rutas de transporte (Ver formato 18)	Validar el 100% de la rutas, cada semana	Pilotos	28/03/2014	31/03/2014	Papelería Q. 75.00 Fotocopias Q. 275.00 Útiles Q. 50.00
6	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluación en un 100% de lo desarrollado, cada mes	Gerente general	28/04/2014	30/04/2014	A definir por la empresa
TOTAL						Q. 575.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 21

Formulario para el registro de rutas de transporte
Action Trade and Direct Marketing S.A.

		<h1>AT&D S.A.</h1>		Sello de Gasolinera		
Piloto: _____		Camión: _____		Gasolina (Q): _____		
Fecha: _____		Km/galón: _____		_____		
FORMATO DE REGISTRO DE RUTAS DEL TRANSPORTE ORGANIZACIONAL						
No.	Punto de partida	Evento	Destino	Kms. Recorridos	Costo	Firma de Piloto
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Vo. Bo. Jefe de Transporte

Vo. Bo. Gerente General

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 8
Plan de acción FA
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Estrategia: Objetivo:	Realizar una investigación de mercado que permita conocer los gustos y preferencias del mercado y así lograr abarcar un mayor porcentaje de demanda. Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.						Presupuesto	
	No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo			Costo
					Inicio	Final		
	1	Presentación de la propuesta al Gerente general	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	10/01/2013	10/01/2013	Equipo Q. 50.00 Papelería Q. 15.00 Informe Q. 10.00	75.00
	2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobación del 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Gerente general	24/01/2013	24/01/2013	A definir por la empresa	-----
	3	Establecer la información necesaria para evaluar gustos y preferencias del mercado	Establecer el 100% de la información que la empresa necesita, en 15 días	Gerente general	13/01/2014	27/01/2014	A definir por la empresa	-----
	4	Realización del trabajo de campo, a través de la boleta de evaluación de servicios y observación a los competidores (Ver formato 22)	Desarrollar el 100% del trabajo de campo, en 3 meses	Jefes de departamento	02/02/2014	05/05/2014	Papelería Q. 150.00 Insumos Q. 500.00 Otros Q. 100.00	750.00
	5	Tabulación de datos y realización del informe gerencial	Realizar 100% del informe en 7 días	Jefes de departamento	12/05/2014	20/05/2014	Papelería Q. 250.00 Informe Q. 50.00	300.00
	6	Toma de decisiones, a través de análisis del informe de la investigación	Analizar el 100% del informe en un lapso de 5 días	Gerente general	26/05/2014	30/06/2014	A definir por la empresa	-----
	7	Retroalimentar a los colaboradores para mejorar los servicios, en base a los resultados obtenidos en la investigación	Establecer las bases para mejorar en un 75% los servicios, en 1 sesión.	Gerente general	09/07/2014	09/07/2014	Equipo Q. 150.00 Mobiliario Q. 250.00 Otros Q. 200.00	600.00
	8	Evaluación del alcance de la propuesta en la empresa	Evaluar en un 100% lo desarrollado, cada 3 meses	Gerente general	10/09/2014	12/09/2014	A definir por la empresa	-----
							TOTAL	Q. 1,725.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 22

Boleta de evaluación del servicio Action Trade and Direct Marketing S.A.

BOLETA DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS

¡Deseamos que nuestros servicios sean siempre agradables para usted!

Objetivo: Evaluar el servicio brindado, para mejorar continuamente.

Instrucciones: Por favor, deberá llenar los siguientes cuestionamientos de acuerdo a su percepción.

A. LO QUE LE MOTIVA A DEMANDAR LOS SERVICIOS ES:

- La calidad de los servicios
- La ubicación
- Los precios
- La atención del personal
- La variedad de los servicios

B. COMO CALIFICA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad del servicio:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prontitud del servicio:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad de los empleados:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si tiene algún comentario sobre los anteriores aspectos, por favor especifique:

¿Qué servicio demandó hoy?:

¿Tuvo algún problema?:

¿Desea que agreguemos algún servicio?: Si No

¿Cuál?:

¡Muchas gracias, por completar la boleta!

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 9
Plan de acción FA
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Estrategia:	Establecer un convenio comercial con una gasolinera del mercado, la cual brinde precio preferencial por la compra de combustible para los vehículos de la organización y así la empresa pueda hacer frente al alza en los precios de este insumo.							
	Objetivo:	Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.						
No.		Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
					Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al Gerente general	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	10/01/2013	10/01/2013		Equipo Q. 50.00 Papelería Q. 15.00 Informe Q. 10.00	Q. 75.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobación del 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Gerente general	24/01/2013	24/01/2013		A definir por la empresa	-----
3	Realizar citas con gerentes de gasolineras del territorio guatemalteco, para presentar la propuesta	Presentar el 100% de la propuesta a proveedores, de gasolina, en 10 días	Asistente administrativo	07/02/2014	18/02/2014		Citas Q. 1000.00 Otros Q. 200.00	Q. 1,200.00
4	Definir con que gasolinera se realiza el convenio comercial	Seleccionar en un 100% la gasolinera con la cual se hará el convenio, en 1 sesión	Gerente general	28/02/2014	28/02/2014		A definir por la empresa	-----
5	Dar a conocer al Jefe de transporte y a los Pilotos de la organización la gasolinera en donde deben realizar la compra de combustible para los vehículos de la organización	Que el 100% de los pilotos tengan conocimiento de donde efectuar la compra de gasolina, en 2 meses	Gerente general	03/03/2014	03/03/2014		Mobiliario Q.100.00 Otros Q. 50.00	Q. 150.00
6	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluación del 100% de la estrategia, cada 6 meses.	Gerente general	04/08/2014	06/08/2014		A definir por la empresa	-----
							TOTAL	Q. 1,425.00

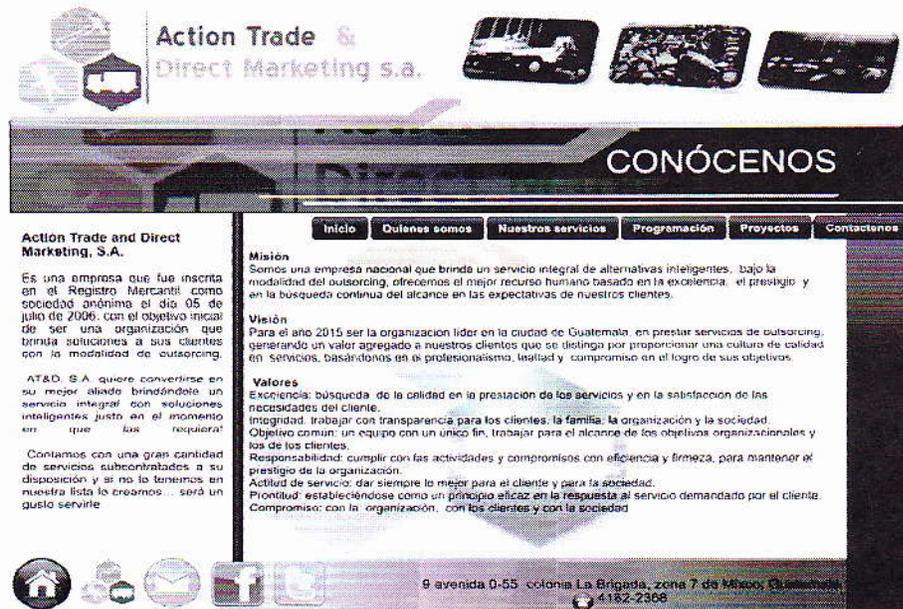
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 10
Plan de acción DA
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Estrategia:	Creación de una página web que sirva de enlace entre el cliente y la empresa, para un mayor acercamiento con el mercado potencial y que coadyuve a la obtención de nuevos clientes.									
	Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.									
Objetivo:										
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto			
				Inicio	Final					
1	Presentación de la propuesta al Gerente general	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	10/01/2013	10/01/2013	Equipo Q. 50.00 Papelería Q. 15.00 Informe Q. 10.00	75.00 Q.			
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobación del 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Gerente general	24/01/2013	24/01/2013	A definir por la empresa	-----			
3	Hacer las requisiciones tecnológicas que necesita la página web en su diseño y uso. (Ver formato 20 y 21)	Establecer el 100% de los lineamientos tecnológicos, en 1 sesión	Gerente General	07/07/2014	07/07/2014	A definir por la empresa	-----			
4	Pagar la cuota de hosting para la página web	Efectuar el 100% del valor de la cuota, en 1 día	Asistente administrativo	11/07/2014	11/07/2014	Hosting	Q. 800.00	Q.	800.00	
5	Prueba piloto de la página web	Verificar al 100% la eficiencia de la página, en 1 día	Asistente administrativo	18/07/2014	18/07/2014	A definir por la empresa	-----			
6	Dar a conocer a los clientes la dirección electrónica, su funcionalidad y las aplicaciones correspondientes	Que el 100% de los clientes utilicen la página, en 2 meses	Gerente general	28/07/2014	26/09/2014	Mobiliario Q. 100.00 Catering Q. 500.00	600.00 Q.			
7	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluación del 100% de la estrategia, semestralmente	Gerente general	17/12/2014	19/12/2014	A definir por la empresa	-----			
						TOTAL	Q.	1,475.00		

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Formato 23
Diseño propuesto de la página web
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012

Con la creación de la página web se pretende que el cliente pueda demandar los servicios de la organización cuando lo requiera, redactar consultas o comentarios, también se tiene por objetivo poder llegar a un mayor mercado a través del conocimiento de la página web; para lo cual se observa el siguiente formato que da un ejemplo en el uso que se le procura dar a la misma:

Formato 24
Ejemplo del uso de la página web
Action Trade and Direct Marketing S.A.

The screenshot shows the website for Action Trade and Direct Marketing S.A. The header includes the company logo and name, along with three small images. Below the header is a dark navigation bar with the word "PROGRAMACIÓN" in large white letters. A secondary navigation menu contains links for "Inicio", "Quiénes somos", "Nuestros servicios", "Programación", "Proyectos", and "Contactenos". On the left side, there is a calendar icon showing the date "24" and a form with four input fields labeled "Nombre:", "Código:", "Fecha:", and "Servicio:". To the right of the form is a calendar for "Septiembre 2012" with a grid of dates from 1 to 30. At the bottom of the page, there are social media icons for Facebook and Twitter, and contact information: "9 avenida 0-55 colonia La Brigada, zona 7 de Mixco, Guatemala" and the phone number "4182-2368".

Fuente: elaboración propia. Año 2012

Cuadro 11
Plan de acción DA
Action Trade and Direct Marketing S.A.

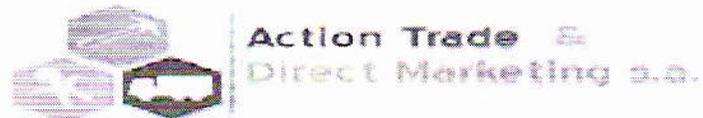
Estrategia:	Crear anuncios publicitarios en el transporte organizacional, para dar a conocer a la empresa y abarcar un mayor porcentaje del mercado.									
	Objetivo:	Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.								
No.		Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto		
	Inicio				Final					
1	Presentación de la propuesta al Gerente general	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	10/01/2013	10/01/2013	Equipo Q. 50.00 Papelería Q. 15.00 Informe Q. 10.00	75.00			
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobación del 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Gerente general	24/01/2013	24/01/2013	A definir por la empresa	-----			
3	Elegir a la empresa proveedora del servicio en la creación de los anuncios publicitarios	Establecer al 100% quien trabajará los anuncios publicitarios, en 1 día	Gerente general	22/04/2014	22/04/2014	A definir por la empresa	-----			
4	Hacer efectivo el pago a la empresa contratada para los anuncios publicitarios	Realizar el 100% del pago, en 1 día.	Asistente administrativo	25/04/2014	25/04/2014	Diseños Q. 1000.00 Instalación Q. 800.00	1800.00			
5	Verificar que estén correctos los anuncios en diseño y redacción (Ver formato 22)	Verificar al 100% el diseño y redacción del anuncio, en 1 sesión	Asistente administrativo	26/04/2014	26/04/2014	A definir por la empresa	-----			
6	Instalar los anuncios publicitarios en el transporte seleccionado por la organización	Instalar el 100% de los anuncios publicitarios, en 3 días	Empresa contratada	29/04/2014	30/04/2014	A definir por la empresa	-----			
7	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluar el 100% de lo desarrollado, cada 3 meses	Gerente general	29/07/2014	31/07/2014	A definir por la empresa	-----			
						TOTAL	Q. 1875.00			

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Formato 25

Diseño del anuncio publicitario en el transporte organizacional

Action Trade and Direct Marketing S.A.

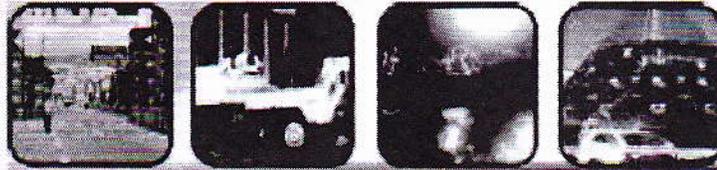


Pone a su disposición, los siguientes servicios:

Prestación de Mano de Obra
Transporte
Servicios promocionales
Logística
Organización de eventos

Y muchos servicios mas!!!!

Visita nuestra web: www.atyd.com Tel: 4182-2368



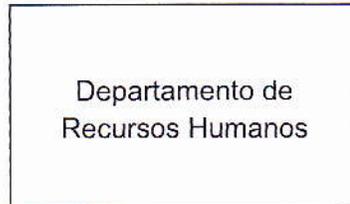
Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 12
Plan de acción DA
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Estrategia	Creación e implementación de la unidad de recursos humanos que administre eficientemente el personal de la organización para afrontar a la competencia de manera eficiente.									
	Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100%, a corto y mediano plazo.									
Objetivo:										
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo		Presupuesto		
				Inicio	Final					
1	Presentación de la propuesta al Gerente General	Informar al Gerente general el 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Estudiante USAC	10/01/2013	10/01/2013	Equipo Papelería Informe	Q. 50.00 Q. 15.00 Q. 10.00	Q.	75.00	
2	Aprobación y discusión de la propuesta	Aprobación del 100% de lo propuesto, en 1 sesión	Gerente general	24/01/2013	24/01/2013	A definir por la empresa			-----	
3	Implementación del departamento de RRHH (Ver cuadro 14)	Desarrollar el 90% del departamento en 2 meses	Gerente general	04/03/2013	05/05/2013	Equipo Mobiliario Otros	Q. 4100.00 Q. 12600.00 Q. 300.00	Q.	17,000.00	
4	Reclutar y seleccionar al personal de la unidad de RRHH (Ver organigramas 7 y 8)	Contratar al 100% del personal necesario para la unidad, en 2 meses	Gerente general	06/05/2013	05/07/2013	Clasificado		Q	1,046.25	
5	Contratar y brindar inducción al personal que conformará la unidad de recursos humanos (Ver cuadro 13)	Brindar el 100% de la información organizacional, en 1 sesión.	Gerente general	13/06/2013	15/06/2013	Sueldos		Q. 15,370.04	Q.	15,370.04
6	Definir la misión, visión y objetivos de la unidad de recursos humanos	Desarrollar al 100% la filosofía de la unidad, en 1 mes	Jefe de RRHH	17/06/2013	17/07/2013	A definir por la empresa			-----	
7	Definir los procesos de la unidad de recursos humanos	Establecer el 90% de los procesos de la unidad de RRHH, en 2 meses	Jefe de RRHH	01/07/2013	01/09/2013	A definir por la empresa			-----	
8	Evaluación del alcance de la propuesta	Evaluar el 100% de lo desarrollado, cada 6 meses	Jefe de RRHH	16/12/2013	18/12/2013	A definir por la empresa			-----	
						TOTAL		Q.	33,491.29	

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Organigrama 7
Organigrama específico del departamento de RRHH
Action Trade and Direct Marketing S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Organigrama 8
Organigrama nominal del departamento de RRHH
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Departamento RRHH	Plazas existentes	Plazas requeridas
Jefe	0	1
Técnico de RRHH	0	1
Auxiliar de RRHH	0	1
Total	0	3

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Cuadro 13
Presupuesto de sueldos para el personal de RRHH
Action Trade and Direct Marketing S.A.

No.	Puesto	Salario estimado
1	Jefe de Recursos Humanos	Q 5,300.00
1	Técnico de RRHH	Q. 3,700.00
1	Auxiliar de RRHH	Q 2,900.00
	Prestaciones mensuales (Ver nota)	Q. 3,470.04
	Total de salarios nuevos	Q 15,370.04

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Nota: Adicional al salario mensual se provisionó el 29.16% del monto de cada salario de los nuevos colaboradores, correspondiente a las prestaciones mensuales.

Cuadro 14
Mobiliario y equipo para las instalaciones de RRHH
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Cantidad	Concepto	Valor estimado
3	Escritorios	Q 3,300.00
2	Archivos	Q 800.00
3	Computadora de escritorio	Q 12,600.00
	Otros	Q 300.00
	Total estimado	Q 17,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.3.4 Evaluación de estrategias

Para llevar a cabo un eficiente proceso de administración estratégica se hace necesario realizar actividades que evalúen el control y que permitan verificar su eficiencia y efectividad. Por lo cual se recomienda aplicar el formato propuesto de la guía de evaluación de estrategias, que tiene por objetivo evaluar el progreso de las mismas, éste debe ser utilizado cada trimestre (preferiblemente) por los jefes de departamento y examinada en relación con las estrategias por el gerente general cada tres meses y 15 días; esto con el objetivo de llevar un estricto control en la implementación de estrategias.

El formato tiene implícito como ejemplo las estrategias que serán desarrolladas según los planes de acción para el año 2013 y serán calificadas de la siguiente forma:

En la casilla de ejecutado llenar SI, solo cuando haya sido ejecutado al 100% de lo contrario deberá colocar el porcentaje de realización, el cual estará basado en las siguientes limitantes de las estrategias.

- 0% = No se ha puesto en marcha la estrategia
- 50% = Ejecución en proceso, pero faltan recursos
- 80% = Parcialmente ejecutado
- 100% = Realizado por completo

En los factores debe de describirse algún elemento que este favoreciendo o creando una desventaja en la implementación de la estrategia.

A continuación se presenta el formato para evaluar el progreso de las estrategias:

Formato 26

**Guía de evaluación de estrategias
Action Trade and Direct Marketing S.A.**

 Action Trade & Direct Marketing s.a.							
GUÍA DE EVALUACIÓN TRIMESTRAL DE ESTRATEGIAS 2013							
	Estrategias a realizarse	Ejecutado		% de Realización	Factores		Observaciones
		Si	No		Favorable	Desfavorable	
1	Implementar el eficiente proceso de administración estratégica en la empresa						
2	Conocimiento de la filosofía empresarial, para reactivar la identificación y el compromiso de los colaboradores con la organización						
3	Conocimiento de los organigramas por parte de los colaboradores						
4	Creación de la unidad administrativa de recursos humanos para la eficiente administración del talento humano						

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.4 Costo de implementación

A continuación se describe el presupuesto necesario para la aplicación de cada estrategia y el total de la inversión:

Cuadro 16
Costos integrados de las estrategias propuestas
Action Trade and Direct Marketing S.A.

No. Orden	Estrategia a implementar	Costo
1	Implementar el adecuado proceso de administración estratégica en la organización	Q. 475.00
2	Dar a conocer la filosofía empresarial que reactive la identificación y el compromiso de los colaboradores con la organización	Q. 2,175.00
3	Dar a conocer la estructura organizacional propuesta para la organización, en base a los organigramas establecidos.	Q. 900.00
4	Creación de la unidad administrativa de recursos humanos para la eficiente administración del personal.	Q. 33,491.29
5	Realizar una investigación de mercados que permita conocer los gustos y preferencias del mercado con respecto a los servicios brindados.	Q. 1,725.00
6	Revisar las rutas de transporte de la organización y programar eficientemente las mismas, para mermar el gasto de combustible en que se incurre.	Q. 575.00
7	Realizar un convenio comercial con empresa proveedora de combustible, la cual brinde precio preferencial por la compra de combustible para los vehículos de la empresa.	Q. 1,425.00
8	Crear anuncios publicitarios en el transporte de la organización, para dar a conocer a la empresa y llegar a un mayor porcentaje de mercado.	Q. 1,875.00
9	Creación de la página web para que sirva de enlace entre el cliente y la empresa, y que además coadyuve a la obtención de nuevos clientes.	Q. 1,475.00
10	Ampliar la cartera de clientes, aprovechando la capacidad de crear nuevos servicios y así cubrir el crecimiento de la demanda del sector	Q. 3,975.00
11	Brindar los nuevos servicios, aprovechando la capacidad existente, como: organización y decoración de eventos, y así llegar a un mayor porcentaje de mercado no cubierto por la empresa.	Q. 18,649.85
COSTO TOTAL DE LA INVERSIÓN		Q. 66,741.14

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.5 Relación costo beneficio

A continuación se describe la relación costo beneficio al implementar el modelo de planeación estratégica propuesto:

Cuadro 17
Relación costo beneficio
Action Trade and Direct Marketing S.A.

Estrategia a implementar	Beneficios	Costo
Implementación del proceso de administración estratégica en la empresa	- Mayor certidumbre al futuro - Mejor toma de decisiones	Q. 475.00
Dar a conocer la filosofía empresarial que reactive la identificación y el compromiso de los colaboradores	- Identificación organizacional - Aumento del compromiso - Mejor toma de decisiones	Q. 2,175.00
Dar a conocer la estructura organizacional propuesta para la organización, en base al organigrama establecido	- Mejora la organización - Evita duplicidad de funciones - Impide desorden en el trabajo	Q. 900.00
Creación de la unidad de recursos humanos para la eficiente administración del personal	- Administrar al personal - Mayor control con el personal	Q.33,491.29
Realizar una investigación de mercados que permita conocer los gustos y preferencia del mercado con respecto a los servicios brindados por la organización	- Mejorar el servicio al cliente - Diferenciación - Ventajas competitivas	Q. 1,725.00
Revisar las rutas de transporte de la organización y programar eficientemente las mismas, así mermar el gasto en combustible	- Reducción de costos - Programación eficiente - Adecuada planificación	Q. 575.00
Crear un convenio comercial con empresa proveedora de combustible, que brinde descuento en el precio por la compra de combustible para los vehículos de la empresa.	- Reducción de costos - Optimización de recursos	Q. 1,425.00
Crear anuncios publicitarios en el transporte de la organización, para dar a conocer a la empresa y llegar a un mayor mercado.	- Dar a conocer a la empresa - Abarcar mayores clientes - Buena imagen de la empresa	Q. 1,875.00
Creación de la página web para que sirva de enlace entre el cliente-empresa, y que además coadyuve a la obtención de nuevos clientes.	- Utilización de publicidad - Simplificar procesos - Abarcar mayores clientes	Q. 1,475.00
Ampliar la cartera de clientes, aprovechando la capacidad de crear nuevos servicios y el crecimiento del sector	- Posicionamiento - Mejores utilidades percibidas	Q. 3,975.00
Brindar los nuevos servicios, aprovechando la capacidad existente, como: organización, decoración y animación de eventos.	- Abarcar mayor demanda. - Obtención de mejor imagen - Mejores utilidades percibidas	Q.18,649.85

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Básicamente al implementar el modelo propuesto de planeación estratégica se espera que los beneficios para Action Trade and Direct Marketing S.A. se resuman en: poseer una adecuada filosofía empresarial, implementar planes que optimicen los recursos de la organización y que conlleven al alcance de los objetivos organizacionales. Cabe destacar que al implementar las estrategias se incurrirá en costos, pero los mismos se convierte en beneficios y utilidades para la organización a mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES

A continuación se describen los argumentos finales del presente trabajo de tesis:

1. Las deficiencias en la aplicación de los elementos estratégicos en Action Trade and Direct Marketing, S.A. es lo que ha provocado que la organización posea problemas administrativos, que se genere un reducido compromiso por parte de los colaboradores, pérdida de clientes y poca participación en el mercado. Por lo tanto se comprueba la hipótesis uno.
2. La ausencia de una estructura organizacional conlleva a que los colaboradores no tengan en orden las jerarquías establecidas, exista duplicidad de funciones y que usualmente se genere un desorden organizacional.
3. La falta de implementación de estrategias periódicas y actualizadas, trae como consecuencia la inexistencia de ventajas competitivas que permiten diferenciar a la empresa con la competencia, lograr el posicionamiento deseado y expandir sus operaciones en el mercado.
4. La organización no cuenta con una herramienta administrativa útil para evaluar los resultados esperados en base a las estrategias formuladas, lo cual imposibilita visualizar el avance de las estrategias planteadas y el resultado de la aplicación en la empresa.
5. La organización no utiliza ningún tipo de tecnología, que sirva como una herramienta para simplificar y hacer más efectivo el contacto entre la organización y sus clientes o el mercado potencial.

RECOMENDACIONES

Se redactan a continuación los consejos organizacionales para la unidad objeto de análisis:

1. Aplicar eficientemente el plan estratégico propuesto en Action Trade and Direct Marketing S.A. para el alcance de los objetivos organizacionales y mejorar la participación del mercado a través de optimizar el compromiso y la identificación de los colaboradores con la organización.
2. Dar a conocer el organigrama general propuesto, para que los colaboradores tengan conocimiento de las jerarquías establecidas y organicen de mejor manera las actividades a realizar en base a esta herramienta.
3. Realizar el proceso de implementación de estrategias adecuado, a través de la participación de colaboradores en la ejecución de las mismas; para alcanzar la diferenciación deseada, obtener posicionamiento y expandir los servicios a nuevos territorios.
4. Hacer uso de la guía propuesta de evaluación trimestral de estrategias, para analizar el avance y asegurar la implementación total de las estrategias establecidas.
5. Implementar la página web de la organización y que pueda ser una herramienta de contacto eficiente, accesible y entendible, con los clientes y el mercado potencial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 1^a. ed. México, McGraw Hill, Interamericana. 354 páginas.
2. Escuela de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. **Fase o Función de Organización**. Material de apoyo. Guatemala, 10 páginas.
3. Fred, David R. 1997. **Conceptos de Administración Estratégica**. 5^a. ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 355 páginas.
4. Lovelock, Christopher y otros. 2004. **Administración de Servicios**. México. Pearson, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 741 páginas.
5. Mauleón Torres, Mikel. 2006. **Logística y Costos**. Díaz de Santos. 536 páginas.
6. Stephen P. R. 2005. **Administración**. México. Pearson, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 8^a. ed. 614 páginas.
7. Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel. 1996 **Administración**. México. Pearson, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6^a. ed. 688 páginas.
8. http://www.es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

ANEXOS

Anexo I

BOLETA DE ENCUESTA

Universidad San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Objetivo: Obtener información básica para determinar la problemática existente respecto a la planeación estratégica de Acción Trade and Direct Marketing S.A. y en base a los resultados, poder realizar una propuesta eficiente que coadyuve a mejorar la situación actual de la empresa.

Instrucciones: La presente boleta debe responderse de forma clara, objetiva y veraz; usted debe marcar con una "X" la respuesta que considere se apega al cuestionamiento. Por favor si su respuesta es afirmativa, desarrollarla cuando sea necesario; la información será confidencial y usada para fines estrictamente profesionales.

A. INFORMACIÓN GENERAL

Puesto: _____

Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1 año _____
De 1 a 3 años _____
De 3 a 5 años _____
Más de 5 años _____

Escolaridad:

Primaria _____
Secundaria _____
Diversificado _____

B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Conoce cuál es la actividad principal de la empresa?

Si No

Si su respuesta es sí, descríbala:

2. ¿Tiene conocimiento de lo que la empresa quiere llegar a ser en 5 años?

Si No

Si su respuesta es sí, especifique:

3. ¿Le fueron dados a conocer los valores de la empresa?

Si

No

Si su respuesta es sí, por que medios le fueron dados a conocer:

4. De los siguientes valores, cuales son los que predominan en la empresa: (Marque 5 únicamente)

Puntualidad

Responsabilidad

Actitud de servicio

Orden

Eficiencia

Respeto

Compromiso

Honestidad

5. ¿Cree que los valores de la empresa, son puestos en práctica por sus compañeros?

Si

No

Porqué:

6. ¿Conoce los objetivos de la organización?

Si

No

Si su respuesta es sí, descríbalos:

7. ¿Participa en la creación de los objetivos de la empresa?

Si

No

A veces

Especifique:

8. ¿Considera que la empresa planifica las actividades a realizar?

Si

No

A veces

9. ¿Se siente identificado con la filosofía empresarial (misión, visión, valores y objetivos) de Action Trade and Direct Marketing, S.A.?

Si

No

Porque:

10. ¿Ha visto publicada la filosofía empresarial en algún lugar de la empresa?

Si No

11. ¿Tiene conocimiento si Action Trade and Direct Marketing emplea estrategias para lograr los objetivos?

Si No

Si su respuesta es sí, por favor describir cuales estrategias han empleado:

12. De la siguiente lista de aspectos, por favor indicar cuáles son los puntos fuertes de la empresa y cuáles considera usted como puntos débiles de la misma:

	Fortalezas (Bueno)	Debilidades (Malo)
Respaldo financiero	_____	_____
Conocimiento de la competencia	_____	_____
Imagen nacional	_____	_____
Estructura organizacional	_____	_____
Trabajo en equipo	_____	_____
Tiempo de respuesta al cliente	_____	_____
Calidad del servicio	_____	_____
Recurso humano	_____	_____
Planeación	_____	_____
Instalaciones físicas	_____	_____
Otros	_____	_____

13. De la siguiente lista de aspectos, por favor indicar cuales representan ventajas y desventajas en el ambiente exterior de la organización:

	Oportunidades (Ventajas)	Amenazas (Desventajas)
Variabilidad de la economía	_____	_____
Crecimiento de la población	_____	_____

Tecnología del sector _____

Crecimiento de la competencia _____

Demanda de los servicios _____

Otros _____

14. ¿Conoce quien es la competencia de Action Trade and Direct Marketing, S.A.?

Si

No

Si su respuesta es sí, escribir a 2 empresas competidoras:

15. ¿Ha visto el organigrama de la empresa, definido?

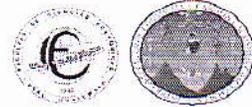
Si

No

Anexo II

GUÍA DE ENTREVISTA

Universidad San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Objetivo: Obtener información básica para determinar la problemática existente respecto a la planeación estratégica de Acción Trade and Direct Marketing S.A. y en base a los resultados, poder realizar una propuesta eficiente que coadyuve a mejorar la situación actual de la empresa.

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de interrogantes, las cuales el gerente general de la organización debe responder de forma clara, con objetividad y veracidad. La información proporcionada será utilizada estrictamente para fines profesionales y será confidencial.

A. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿En qué año fue creada la organización?
2. ¿Puede describir brevemente los antecedentes de Action Trade and Direct Marketing, S.A.?
3. ¿Quiénes son los principales clientes de la organización?
4. ¿Cuántos colaboradores posee Action Trade and Direct Marketing, S.A.?
5. ¿En qué áreas o departamentos esta dividida la empresa?
6. ¿Cuántos puestos posee la organización?
7. ¿Cuántas personas y puestos pertenecen al área administrativa?
8. ¿Cuántas personas y puestos pertenecen al área operativa?
9. ¿Cuenta la organización con un organigrama establecido?

Si

No

Por qué:

10. ¿Cree que la estructura organizacional es la adecuada para la organización?

Si

No

Por qué:

11. ¿Cómo se toman las decisiones en la organización?

12. ¿Describa cómo se maneja el área administrativa de la organización?

13. ¿Describa como es el funcionamiento del área operativa de la organización?

14. ¿Los colaboradores se encuentran identificados con la organización?

Si

No

Por qué:

C. PLANEACIÓN

15. ¿Utiliza la planeación estratégica en la administración de la empresa?

Si

No

A veces

Mencione como la utiliza:

16. ¿Cuál es la visión de la empresa?

17. ¿Considera que la visión está en concordancia con lo que se pretende alcanzar en la actualidad?

Si

No

Por qué:

18. ¿Cuál es la misión de la empresa?

19. ¿Considera que la misión representa verdaderamente lo que la organización pretende ser?

Si

No

Por qué:

20. ¿La organización cuenta con valores dentro de su filosofía empresarial?

Si No

Si su respuesta es sí, por favor enumérelos:

21. ¿La organización implementa objetivos a corto plazo?

Si No A veces

Si su respuesta es sí, mencione cuales:

22. ¿En la actualidad, la organización posee objetivos a largo plazo?

Si No

Si su respuesta es sí, descríbalos:

23. ¿Se analizan constantemente los objetivos, para ser actualizados?

Si No

Periodo: Cada: 3 meses 6 meses Cada 1 año

Porque:

24. ¿La filosofía empresarial se encuentra publicada dentro de las instalaciones?

Si No

25. ¿Se crean estrategias para el alcance de los objetivos?

Si No A veces

26. ¿Quiénes participan en la creación de estrategias?

Nivel Táctico Nivel Estratégico Nivel Operativo

Por qué:

27. ¿Qué fortalezas y debilidades, considera que posee Action Trade and Direct Marketing, S.A. en consideración a los siguientes aspectos?

	Fortalezas	Debilidades
Respaldo financiero	_____	_____
Conocimiento de la competencia	_____	_____
Imagen nacional	_____	_____
Estructura organizacional	_____	_____
Trabajo en equipo	_____	_____
Calidad del servicio	_____	_____
Planeación	_____	_____
Instalaciones físicas	_____	_____
Otros	_____	_____

28. ¿Qué oportunidades y amenazas, considera que posee Action Trade and Direct Marketing, S.A. respecto a los siguientes aspectos?

	Oportunidades	Amenazas
Variabilidad de la economía	_____	_____
Crecimiento de la población	_____	_____
Tecnología del sector	_____	_____
Crecimiento de la competencia	_____	_____
Demanda de los servicios	_____	_____

29. ¿Conoce quien es la competencia de Action Trade and Direct Marketing, S.A.?

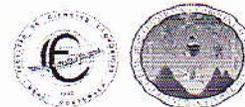
Si

No

Quien es:

Anexo III

Universidad San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Obtener información básica para determinar la problemática existente respecto a la planeación estratégica de Acción Trade and Direct Marketing S.A. y en base a los resultados, poder realizar una propuesta eficiente que coadyuve a mejorar la situación actual de la empresa.

Instrucciones:

1. Marcar con "X" la opción que se observe en la unidad objeto de investigación.
2. Se deberá ampliar información (cuando fuere necesario) únicamente en el espacio proporcionado debajo de cada pregunta.

Elementos Observados	Adecuado	Inadecuado	No Observado
----------------------	----------	------------	--------------

A. INFORMACION GENERAL

1. Acceso a las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Infraestructura de instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Percepción del ambiente en las instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Identificación de áreas y oficinas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. INFORMACION ESPECÍFICA

1. Identificación de la Misión en la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Identificación de la Visión en la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Identificación de los Valores en la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Identificación de los Objetivos en la organización



4. Identificación de los Organigrama en la organización



5. Trato entre colaboradores



6. Presentación del personal



7. Compromiso de colaboradores con la organización

