

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GUATEMALA  
DISPATCH SERVICE (GDS) UBICADA EN CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**TULIO DANILO CISNEROS ARANA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, MARZO DE 2013

**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 IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Exoneración de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el punto TERCERO, inciso 3.4, subinciso 3.4.1 del acta 24-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de septiembre de 2011.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	LIC. JAIME RENÉ OCAMPO MURALLES
SECRETARIO:	LIC. ANDRÉS GUILLERMO CASTILLO NOWELL
EXAMINADORA:	LICDA. REYNA LETICIA AGUIRRE CHACÓN

Guatemala, 20 de julio de 2012.

Licenciado:

José Rolando Secaída 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 GUATEMALA DISPATCH SERVICE (GDS) UBICADA EN CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por el estudiante Tulio Danilo Cisneros Arana, carné estudiantil No. 200612546.

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



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,  
SEIS DE MARZO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de febrero de 2013, se conoce el Acta ADMINISTRACION 164-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA GUATEMALA DISPATCH SERVICE (GDS) UBICADA EN CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante TULLIO DANILO CISNEROS ARANA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID VENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAITIA MORALES  
DECANO

Smp.

*Amjed*



## **ACTO QUE DEDICO**

- A Dios:** Mi Padre Celestial, gracias por ser mi guía y mi luz en el camino de mi vida, por estar siempre conmigo y bendecirme.
- A mis padres:** María Esther Arana Corado y Tulio Cisneros Cordero, gracias por todo su apoyo, comprensión, cariño y amor.
- A mi hermano:** Carlos Maudiel Cisneros Arana, por su apoyo y cariño.
- A mis abuelos:** Benita Corado y Cosme Arana, gracias por su cariño.
- A mi madrina:** Olga Alicia Cambara, con cariño y respeto.
- A mis amigos:** Dina Reyes y Gerson Bor, muchas gracias por su amistad y apoyo incondicional.
- A mi asesora:** Licda. Lorena Hernández, por su valiosa asesoría y amistad.
- A la Universidad:** San Carlos de Guatemala, por ser un templo de sabiduría y brindarme la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente.
- A la Facultad de Ciencias Económicas:** En especial a la Escuela de Administración de Empresas, por darme las bases y conocimientos necesarios para el desarrollo de mi profesión.

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Servicio	1
1.1.2 Servicios aeroportuarios	2
1.2 Administración	2
1.3 Proceso administrativo	3
1.4 Planeación	4
1.4.1 Planeación estratégica	4
1.5 Elementos de la planeación estratégica	7
1.5.1 Filosofía empresarial	7
a) Misión	7
1. Visión	8
b) Valores	9
1.5.2 Análisis FODA	9
a) Análisis del ambiente interno	10
b) Análisis del ambiente externo	11
1.5.3 Objetivos	11
1.5.4 Estrategias	12
a) Tipos de estrategias	13
1.5.5 Formulación de estrategias	14
a) Matriz FODA	14
1. Estrategias FO	16
2. Estrategias DO	16

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3. Estrategias FA	16
4. Estrategias DA	17
1.5.6 Implementación de estrategias	17
a) Plan de acción	18
1.5.7 Evaluación de estrategias	18
a) Métodos para evaluar estrategias	19
1. Balanced Scorecard	20
2. Matriz de evaluación de estrategias	20
1.6 Presupuesto	21

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GUATEMALA DISPATCH SERVICE (GDS) UBICADA EN CIUDAD DE GUATEMALA**

2.1 Metodología aplicada	23
2.2 Antecedentes	24
2.3 Servicios aeroportuarios	25
2.4 Análisis del microentorno de la empresa	25
2.4.1 Proveedores	26
2.4.2 Clientes	26
2.4.3 Competencia	26
2.5 Planeación	27
2.6 Filosofía empresarial	27
2.6.1 Misión	27
a) Visión	29
2.6.2 Valores	31

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
2.7	Objetivos	32
2.8	Estrategias	34
2.9	Análisis de factores internos y externos	34
2.9.1	Fortalezas	35
2.9.2	Debilidades	36
2.9.3	Oportunidades	36
2.9.4	Amenazas	37
2.10	Análisis y discusión de resultados	40

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GUATEMALA DISPATCH SERVICE (GDS) UBICADA EN CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1	Descripción de la propuesta	43
3.2	Objetivos de la propuesta	43
3.3	Filosofía empresarial	44
3.3.1	Misión	44
a)	Visión	44
3.3.2	Valores	44
3.3.3	Objetivos	45
3.4	Formulación de estrategias	45
3.5	Implementación de estrategias	47
3.5.1	Plan de acción	47
3.6	Evaluación de estrategias	66
3.7	Presupuesto	68
3.8	Relación costo beneficio	69

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	77

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Proceso de planeación estratégica	6
2	Matriz FODA	15
3	Conocimiento de los colaboradores sobre la misión de la empresa	28
4	Conocimiento de los colaboradores sobre la visión de la empresa	30
5	Conocimiento de los colaboradores sobre los objetivos organizacionales	33
6	Análisis FODA	39
7	Matriz FODA	46

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Plan de acción, crear alianzas estratégicas con operadoras de turismo y agencias de viajes	48
2	Plan de acción, aprovechar el turismo de salud que ofrece Guatemala para buscar alianzas promocionales con hospitales privados	50
3	Plan de acción, dar a conocer la filosofía empresarial propuesta	51
4	Plan de acción, implementar el modelo de planeación estratégica en la organización	56
5	Plan de acción, realizar un estudio de servicio al cliente	57
6	Plan de acción, lograr una sociedad con Latin American Aeronautical Technical Support S.A (LAATS)	59
7	Plan de acción, documentar los procesos administrativos	60
8	Plan de acción, ofrecer servicios alternativos que no requieran la utilización de equipo operativo	65
9	Costos integrados de las estrategias propuestas	68
10	Relación costo beneficio	69

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Portada DVD informativo	49
2	Rótulo institucional misión y visión	52
3	Rótulo institucional valores	53
4	Bifoliar parte externa	54
5	Bifoliar parte interna	55
6	Boleta de evaluación del servicio	58
7	Ejemplo manual de procedimientos	61
8	Simbología diagrama de flujo	62
9	Ejemplo diagrama de flujo parte 1	63
10	Ejemplo diagrama de flujo parte 2	64
11	Guía de evaluación trimestral de estrategias	67

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es difícil para cualquier empresa competir en un mercado globalizado y conseguir posicionarse en un lugar importante que genere una ventaja competitiva y ser proactiva en la formulación de un mejor futuro. Por ello, es importante contar con las herramientas que permitan planificar las actividades, de tal manera que exista estabilidad en una empresa aún en situaciones económicas adversas.

La planeación surge como un modelo necesario para responder a los cambios continuos en el mercado, organizar a las personas y las acciones para lograr la aplicación efectiva de los diferentes recursos con que cuenta la empresa, canalizar los esfuerzos y, de esa manera, hacer la diferencia, lo cual repercutirá en un adecuado funcionamiento y rentabilidad continua.

La presente investigación fue realizada en la empresa Guatemala Dispatch Service (GDS), ubicada en ciudad de Guatemala, que se dedica a la prestación de servicios aeroportuarios. El enfoque de la investigación está dirigido a la planeación estratégica, teniendo como objetivo proponer las estrategias que coadyuven a la correcta administración de los recursos de la empresa. Así mismo dichas estrategias se encuentran acompañadas de planes de acción que serán aplicables en base a las necesidades sugeridas en el análisis de la situación actual de la empresa.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico, en el cual se describen los conceptos y las teorías que sirvieron de base para dar sustento a la planeación estratégica.

En el capítulo II, se desarrolla el diagnóstico FODA de la organización, en donde se analiza la problemática actual, se desarrolla un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa de manera positiva o negativa; para lo anterior se tomo de base los resultados de las encuestas realizadas con los colaboradores.

En el capítulo III, se detalla la propuesta del modelo de planeación estratégica para la empresa Guatemala Dispatch Service (GDS), en el cual se sugieren: la misión, visión, estrategias y planes de acción para el alcance de los objetivos planteados.

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

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación se describen los conceptos y teorías que fueron utilizados como base para la investigación:

#### **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)

Empresa es la institución o agente económico integrada por capital humano, financiero y tecnológico que trabajan en conjunto para crear bienes y servicios, los cuales son ofrecidos en el mercado.

En Guatemala existen empresas que se dedican al despacho aéreo, aunque es un sector del mercado bastante reducido, cubren las necesidades de sus clientes que son básicamente aerolíneas nacionales e internacionales.

##### **1.1.1 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 la producción.” (4:4)

Es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente y no necesariamente se relaciona con un bien material.

En el sector de los servicios, existen los denominados aeroportuarios, es decir los que se prestan en calidad de outsourcing a aerolíneas dentro del aeropuerto.

### **1.1.2 Servicios aeroportuarios**

“Las empresas de servicios aeroportuarios básicamente prestan servicios en plataforma o rampa enfocados directamente a aeronaves en tierra, adicionalmente brindan atención al pasajero y al equipaje del mismo. Para la ejecución de los servicios utilizan equipos terrestres y personal distribuidos estratégicamente por la plataforma, gate y mostrador.” (6:1)

Básicamente los servicios que pueden ofrecer las empresas de carácter aeroportuario son despacho y recepción de vuelos. Para ello, deben estar certificados cada uno de los servicios por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). Específicamente por el departamento de estándares de vuelo.

Los tipos de servicios que pueden ofrecer las empresas de carácter aeroportuario son: chequeo de documentación de vuelo y equipaje en el ticket counter, carga y descarga de equipaje, atención a la aeronave en limpieza interna, trámite de migración y aduana, seguridad perimetral de aeronaves y transporte de tripulación.

### **1.2 Administración**

“La administración, es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.” (1:23)

La administración se encarga de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y tecnológicos de una organización, con la finalidad de obtener bienes y servicios en beneficio de la sociedad.

Independientemente del rol comercial bajo el cual opere la empresa, esta necesita de la administración para garantizar la optimización de los recursos con que cuenta.

### **1.3 Proceso administrativo**

“El proceso administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos.” (1:23)

Dicho proceso está integrado por cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control. Todos estos elementos se relacionan entre sí de manera directa para el logro de los objetivos organizacionales, este proceso es flexible y adaptable a las condiciones de cualquier tipo de empresa tanto manufacturera como de servicios.

Para efectos de la presente investigación se desarrollará únicamente la fase de planeación; debido a que antes de iniciar cualquier acción administrativa sin el cumplimiento previo de ésta fase no se tendrían actividades que organizar, ejecutar, dirigir y controlar para lograr los resultados que desea alcanzar cualquier empresa.

## **1.4 Planeación**

“Planear implica tomar las decisiones más adecuadas a cerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

Planeación es realizar actividades en el presente para alcanzar resultados a futuro, es por ello que la gerencia utiliza esta fase del proceso administrativo para minimizar riesgos y aprovechar oportunidades.

La planeación a través del establecimiento de objetivos, formulación de estrategias e implementación de planes de acción y presupuesto fomentan el desarrollo, competitividad y rentabilidad de las empresas.

### **1.4.1 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)

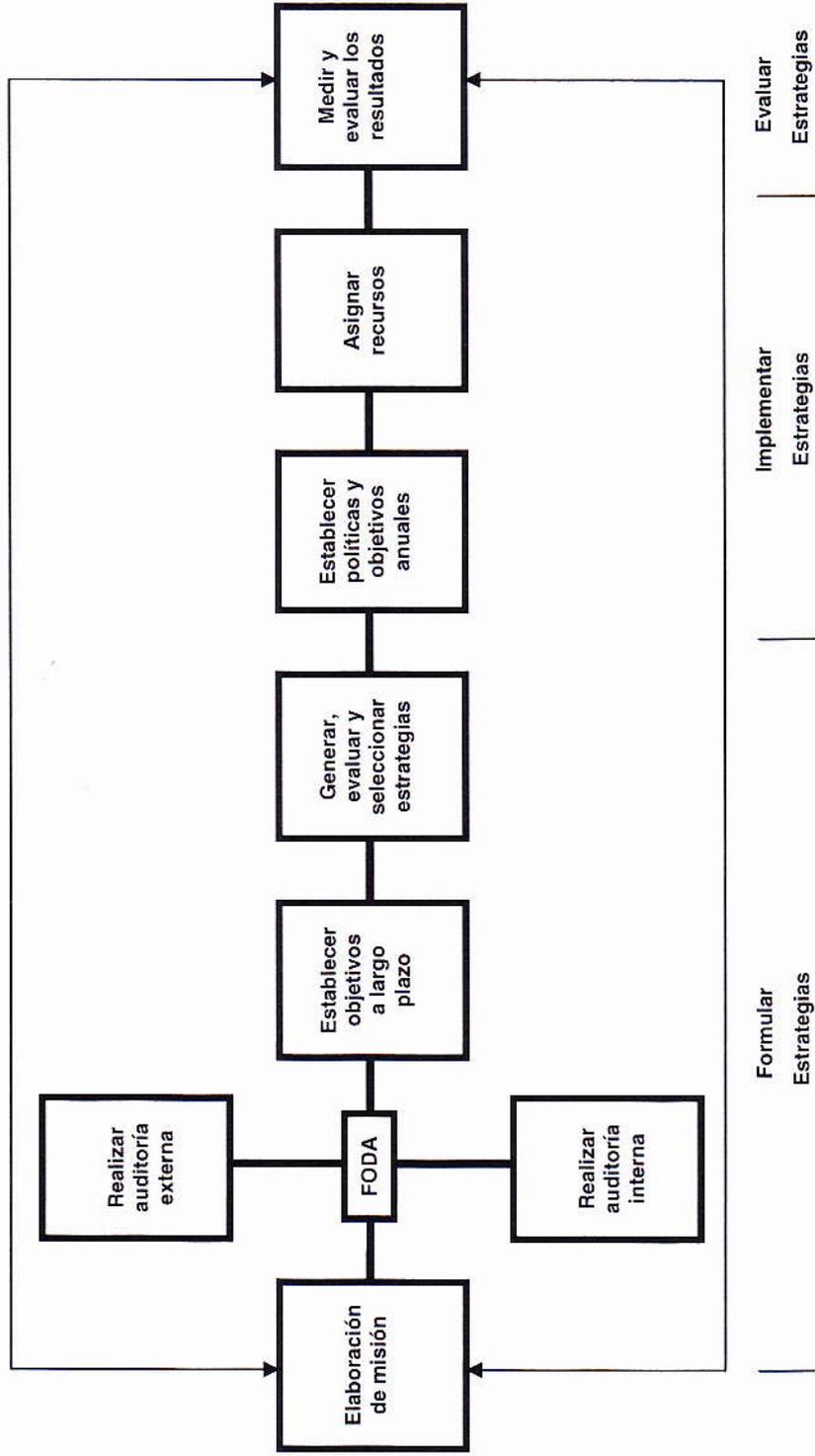
Es un plan o proceso mediante el cual los miembros de una organización, determinan actividades necesarias para tomar decisiones que en el futuro ayudarán al logro de objetivos establecidos.

Una empresa necesita planear para lograr ser competitiva, por medio de un proceso de planeación se toman decisiones adecuadas para elegir los cursos de acción a seguir y decidir anticipadamente que se hará en el futuro, cuándo y cómo; formando así el cimiento para minimizar el riesgo y la improvisación y con ello optimizar el tiempo y los recursos para cumplir los objetivos fijados; lo que al aplicarlo a la empresa le dará un mejor desempeño organizacional como rentabilidad del negocio.

Con la planeación estratégica la empresa tendrá la guía técnica para definir las actividades a realizar en el futuro, que le permitirán anticiparse y prepararse para que los cambios del entorno no afecten los objetivos fijados, además le servirá de control para evaluar los resultados obtenidos; lo anterior se tendrá en cuenta para elaborar y proponer un modelo de planeación estratégica específico para la unidad objeto de análisis.

A continuación se muestra la gráfica y la descripción de las fases del proceso de planeación estratégica:

**Gráfica 1**  
**Proceso de planeación estratégica, Año 2012**



Fuente: Fred, David. "Conceptos de Administración Estratégica". 1997. Página 14.

## **1.5 Elementos de la planeación estratégica**

Los elementos estructurales de la planeación estratégica son: a) los filosóficos integrados por la definición de la misión, visión y valores; b) los analíticos con el análisis FODA del ambiente interno y externo; c) los de ejecución como lo son los objetivos, las estrategias y los planes de acción; y por último d) el elemento de evaluación que implica el control y seguimiento de las estrategias; todos éstos pasos secuenciales e interrelacionados son los que conforman una exitosa planeación estratégica.

En continuidad se presentan los elementos de la planeación estratégica:

### **1.5.1 Filosofía empresarial**

“Está integrada por las declaraciones de propósito, misión, visión y valores.”  
(1:75)

La filosofía empresarial constituye lo que la empresa quiere llegar a ser y está integrada por la misión, visión, valores y objetivos que determinan su rol comercial y la distinguen de la competencia.

Para llevarla a cabo la empresa necesita realizar una investigación que permita obtener información en relación a la misión que desea cumplir, la visión de lo que desea ser y los valores que la identifican de las demás empresas con características similares.

#### **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

estrategias 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.” (2:10)

Es la razón de ser de la empresa, es el motivo por el cual existe dentro del mercado y la diferencia de su competencia. Cuando una empresa elabora su misión debe enfocarse en los productos y servicios actuales, los tipos de clientes a los que sirve, las capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta.

Las organizaciones deben contar con un enunciado breve y claro de las razones que justifican su existencia dentro del mercado, para el conocimiento de los colaboradores y clientes. Las personas responsables de formular la misión empresarial deben cuestionarse realizándose preguntas claves como: ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es nuestro propósito?, ¿Cuáles son nuestros servicios?, ¿Cuáles son nuestros valores? Y ¿Quiénes son nuestros clientes?

## **1. Visión**

“La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica.” (2:9)

Se deriva de la misión y describe la situación futura que pretende alcanzar la empresa en el largo plazo, adicionalmente motiva a los empleados hacia una cultura de mejora continua. La visión es formulada por los directivos de la empresa y compartida entre los colaboradores, así mismo debe ser desafiante, alentadora y positiva para garantizar su cumplimiento.

Es la imagen futura por escrito del ideal que desea ser la empresa en un determinado tiempo, que generará entusiasmo, compromiso e iniciativa en todos

los miembros de la organización. Para conocer hacia dónde se dirige y qué desea ser en el futuro una empresa debe plantear las siguientes dos interrogantes:

- 1) ¿Qué desea ser en el futuro? y
- 2) ¿Cuál es su compromiso para lograrlo?

### **b) 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.” (1:46)

Los valores forman parte de la cultura organizacional y son de carácter personal, hacen que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con el sentir de la empresa.

Es necesario que toda empresa contemple, dentro de su filosofía empresarial, los valores, ya que estos forman parte de la cultura de los colaboradores. Así mismo deben adaptarse a la cultura organizacional para garantizar la ética en las actividades que desempeñan los colaboradores, coadyuvando al fortalecimiento y desarrollo de la organización.

### **1.5.2 Análisis FODA**

“El análisis FODA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.” (3:31)

Es una herramienta sencilla que consiste en analizar factores positivos y negativos que permitan diagnosticar la situación interna y externa de la empresa.

Con el análisis FODA, integrado en su conjunto por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se pueden conocer y analizar factores internos y externos, con el fin de identificar los problemas existentes y de esa forma determinar el mejor camino que conduzca a la situación deseada del negocio.

#### **a) Análisis del ambiente interno**

“Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital por ende la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia y se pueden determinar en comparación con los objetivos propios de la empresa.” (2:10)

Las fortalezas y debilidades son todos aquellos aspectos internos, controlables para una organización que la limitan o le dan la capacidad para enfrentar a otras empresas que ofrecen los mismos servicios en el mercado objetivo.

Al conocer sus fortalezas la empresa tendrá la capacidad de generar una ventaja competitiva y al identificar sus debilidades podrá resolver los problemas internos que una vez resueltos le permitirán optimizar los recursos actuales y por ende mejorar su desempeño.

## **b) Análisis del ambiente externo**

“Las amenazas y oportunidades externas se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.” (2:9)

Independientemente del rol comercial de una organización, existen factores en el ambiente externo que no se pueden controlar, pero si ser analizados y tomarlos como una oportunidad o amenaza según la situación actual de la empresa.

Toda empresa debe identificar aquellos factores del ambiente que puedan representar un problema serio en el futuro de la organización y deberá tomar acciones efectivas para tratar de resolverlos; lo que al hacerlo facilitará alcanzar los objetivos y anticiparse a las situaciones que podrían afectar su desarrollo. Así mismo al determinar las oportunidades del entorno, la empresa podrá aprovechar las capacidades que posee para lograr ser competitiva.

### **1.5.3 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)

Objetivo es el fin que la organización desea alcanzar con base a su misión y visión en el futuro, por lo que debe ser medible y cuantificable. Para establecer un objetivo los directivos de la empresa deben visualizar que porcentaje de incremento en ventas, participación en el mercado o rentabilidad desean

alcanzar en un periodo determinado. Y debe estar relacionado con la situación actual de la empresa.

La fijación de objetivos organizacionales es importante, debido a que son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los colaboradores que laboran en la empresa. Es importante mencionar que un colaborador debe unificar sus objetivos personales con los de la organización.

#### **1.5.4 Estrategias**

“Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.” (2:11)

Son los medios efectivos por los cuales se logran los objetivos trazados por la dirección. Para formular una estrategia se debe conocer la situación actual de la empresa, es decir qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas posee y con base a estos factores plantear las estrategias para hacer cumplir los objetivos con la ayuda de un plan de acción.

Toda empresa necesita formular sus propias estrategias para posicionarse y expandirse en el mercado. Debido a que la base de una correcta toma de decisiones es saber qué estrategias implementar para alcanzar los objetivos organizacionales.

## **a) Tipos de estrategias**

Existen variedad de estrategias por las cuales una empresa puede optar, para efectos de este trabajo de tesis se consideran dos tipos:

“Diferenciación, cuando una empresa o una unidad estratégica de negocios trata de establecer una identidad para un producto o servicio, los distingue de los de la competencia. Y esto lo hace basándose en la calidad, servicio o diseño.” (1:86)

La estrategia de diferenciación básicamente consiste en que los productos o servicios que se van a ofrecer al mercado deben ser únicos. Debe existir una marcada diferenciación del producto o servicio con cualquier otro de la competencia. Si se elige enfocar en éste tipo de producto, es necesario cuidar que las diferencias sean realmente percibidas por el mercado objetivo, de otra manera la diferenciación no estará aplicada correctamente. Además esta estrategia permite aplicar un precio diferencial, es decir un precio más alto de lo normal.

“Liderazgo en costos, consiste en competir produciendo y vendiendo bienes o servicios similares a los de la competencia pero que cuesten menos.” (1:86)

Para llevar a cabo este tipo de estrategia es necesario ofrecer al mercado el precio más bajo. Es una estrategia recomendable si se tiene alto poder de negociación con los proveedores y un alto volumen de compra. Por lo tanto, no es una estrategia recomendable para pequeños comerciantes o empresas nuevas.

### **1.5.5 Formulación de estrategias**

“Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.” (3:5)

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 formular una estrategia se deben conocer los factores internos y externos de la empresa, analizarlos y, en base a ellos, formular estrategias.

Para la formulación de las estrategias organizaciones se utiliza la matriz FODA, desarrollada a continuación:

#### **a) Matriz FODA**

“Es un instrumento de ajuste que observa el ambiente interno y externo, importante para la toma de decisiones, que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.” (2:200)

En la siguiente gráfica se observa un modelo de matriz FODA:

**Gráfica 2**  
**Matriz FODA, Año 2012**

FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS - DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Fred, David. "Conceptos de Administración Estratégica". 1997. Página 199.

Es una matriz que permite identificar y analizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran en el ambiente que al combinar o relacionar los factores internos y externos ayuda a tomar decisiones.

Es necesario que las empresas utilicen esta herramienta para detectar los diferentes factores internos y externos que influyen de manera directa e indirecta en el desarrollo de la organización para formular las siguientes cuatro tipos de estrategias:

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

## **1. Estrategias FO**

“Tienen como objetivo usar las fortalezas con que cuenta una empresa, para el aprovechamiento de las oportunidades externas.” (2:199)

Consiste básicamente en aprovechar las oportunidades que ofrece el ambiente externo de la empresa con las fortalezas internas que posee la misma.

Toda empresa puede aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado utilizando las fortalezas con las que cuenta. Esto a su vez representa un costo que posteriormente se convierte en utilidad.

## **2. Estrategias DO**

“Cuyo propósito es mejorar las debilidades internas que pueda poseer una organización, valiéndose de las oportunidades externas.” (2:199)

Es un desafío que se traduce en un fortalecimiento de las debilidades con un aprovechamiento de las oportunidades.

Es indispensable que la empresa considere que puede encontrar en una oportunidad una forma de contrarrestar una debilidad.

## **3. Estrategias FA**

“Con las cuales se puede hacer uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.” (2:199)

Se basa en contrarrestar una amenaza con una fortaleza, es decir sacar el máximo provecho de las fortalezas de la organización tratando de minimizar el impacto negativo de las amenazas del ambiente.

La empresa no puede controlar las amenazas del ambiente en el que opera, pero si puede utilizar sus fortalezas para que el impacto negativo no le afecte de manera considerable.

#### **4. Estrategias DA**

“Se utilizan para derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales a las que está expuesta la organización.” (2:199)

Esta estrategia es la más difícil de implementar y básicamente se caracteriza por minimizar las debilidades y enfrentar las amenazas.

Normalmente muchas empresas lo que hacen para implementar este tipo de estrategia es rediseñar políticas para hacerle frente a los factores negativos.

#### **1.5.6 Implementación 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 implantación 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.” (2:6)

Consiste en establecer objetivos anuales para asignar recursos de tal manera que las estrategias formuladas se ejecuten a través de un plan de acción. Es importante mencionar que los colaboradores son indispensables en la fase de implementación de estrategias.

Las empresas necesitan que sus colaboradores realicen las acciones específicas para ejecutar las estrategias, asignando recursos y responsables en un plan de acción.

#### **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.” (3:334)

Es un instrumento de planeación que está integrado por: estrategias, objetivos, actividades, responsable, tiempo, evaluación y costo.

Esta herramienta es fundamental para la organización y para los colaboradores debe ser de fácil comprensión, ya que incluye los pasos a seguir para alcanzar los objetivos trazados e implementar las estrategias.

#### **1.5.7 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 problemas, 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.” (2:302)

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

Toda empresa debe aplicar un control y supervisión a las estrategias formuladas, revisando que las actividades se están realizando de acuerdo a lo planificado; de esta forma podrá medir y evaluar los resultados en el cumplimiento de la misión y el logro de objetivos organizacionales; de no lograrlo deberá tomar acciones correctivas para continuar con el curso de la planeación estratégica.

La evaluación es una parte importante para lograr medir todas las actividades que se realizan en el proceso de planificación, por tal motivo debe evaluarse las estrategias periódicamente por medio de reuniones, en las cuales diferentes personas o encargados de dicha labor se encargarán de hacer ajustes de forma cualitativa o cuantitativa a elementos de la planeación estratégica.

#### **a) Métodos para evaluar estrategias**

Los métodos más utilizados para la evaluación de estrategias son: balanced scorecard y matriz de evaluación de estrategias.

## **1. Balanced scorecard**

“Es un método 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 hacia un desempeño futuro, utilizando medidas de cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y la perspectiva de formación y aprendizaje.” (7:snp)

Este método busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

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

## **2. Matriz de evaluación de estrategias**

Este método se convierte en una guía estructurada que evalúa los factores que son de importancia para la organización en la implementación de sus estrategias; resulta de utilidad para la evaluación de estrategias por su efectividad y su fácil aplicación.

Para efectos de la presente investigación se desarrollará la matriz de evaluación de estrategias. Ya que para su implementación no es necesario contar con un nivel académico superior, por lo que supervisores y jefes de área pueden utilizarla sin complicaciones.

## **1.6 Presupuesto**

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado.” (1:48)

Permite a la organización asignar los recursos financieros correspondientes a cada actividad que la misma realice. El presupuesto debe ser flexible es decir sujeto a cambios provocados por factores internos y externos que afecten a la empresa.

La empresa necesita de este instrumento para visualizar el impacto financiero que tendrá al momento de ejecutar un plan estratégico. Así mismo es necesario realizar evaluaciones periódicas para controlar el presupuesto.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GUATEMALA DISPATCH SERVICE (GDS) UBICADA EN CIUDAD DE GUATEMALA**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la empresa GDS, fueron analizados: misión, visión, valores, objetivos, actividades de planificación y factores internos y externos a través de un FODA. Con la finalidad de determinar si son adecuados para la organización.

#### **2.1 Metodología aplicada**

Para elaborar el diagnóstico que a continuación se presenta, se realizó una investigación utilizando el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y divulgativa.

Para poder conocer cómo se lleva a cabo en la empresa la administración, se utilizaron dos tipos de fuentes para recolectar la información: primarias y secundarias. Las fuentes primarias se basaron en la realización de entrevistas a los 8 ejecutivos de la empresa y encuestas efectuadas a los 27 colaboradores del área operativa, para hacer un total de 35, cuestionándolos en relación al desarrollo de la empresa y otros aspectos que ayudarán a obtener información que permitirá comprobar las hipótesis planteadas y llegar a conclusiones objetivas sobre el tema investigado.

Con respecto de las fuentes secundarias de información, se utilizaron las siguientes: consulta a páginas electrónicas y bibliografía referente al tema.

Se aplicaron las siguientes técnicas de investigación: verificación del funcionamiento de la unidad objeto de análisis por medio de observación directa, a través de visitas a las instalaciones de la empresa; por ser el total de la población relativamente pequeña, se censo a los 35 colaboradores que conforman la empresa con el propósito de obtener datos correctos.

Se efectuó un análisis FODA, para detectar factores internos y externos que pueden beneficiar o afectar a la empresa, con la finalidad de presentar una propuesta concreta y coherente a las condiciones actuales.

De esta forma se lograron obtener los resultados que se describen en este capítulo, la información fue recabada en el último trimestre del año 2011.

## **2.2 Antecedentes**

Guatemala Dispatch Service (GDS) fue creada por iniciativa del Sr. Jorge Sierra, quién laboró por más de 25 años para la desaparecida empresa Aviateca y detectó la necesidad en las aerolíneas de recibir servicios de despacho aéreo en calidad de outsourcing, dentro de las instalaciones del aeropuerto internacional La Aurora. Por lo anterior decidió inscribir la empresa ante el registro mercantil en el mes de Septiembre del año 2010, seguidamente se realizaron los trámites correspondientes ante la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) para obtener las certificaciones y así operar dentro del aeropuerto. GDS inició sus operaciones en el mes de junio del año 2011, brindando servicios aeroportuarios y asistencia técnica a aeronaves de American Airlines y Spirit Airlines, así como a vuelos privados. Es importante mencionar que los ejecutivos de GDS no cuentan con estudios universitarios, pero esto no ha sido obstáculo para que ellos logran incursionar en el mercado de servicios aeroportuarios.

### **2.3 Servicios aeroportuarios**

Guatemala Dispatch Service (GDS), brinda servicios aeroportuarios en plataforma o rampa, enfocados directamente a la atención técnica de aeronaves en tierra, adicionalmente brinda atención al pasajero y al equipaje del mismo. Para la ejecución de los servicios se utiliza equipo terrestre y personal distribuido estratégicamente en plataforma, puerta y mostrador.

Los servicios que actualmente brinda GDS a sus clientes son:

- Chequeo de documentación de vuelo y equipaje en el mostrador
- Carga y descarga de equipaje
- Servicio de limpieza interna a la aeronave
- Servicio de trámite de migración y aduana
- Servicio de seguridad perimetral de aeronaves
- Servicio de transporte de tripulaciones
- Despacho y recepción de vuelos

Cada uno de los servicios debe estar certificado por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), específicamente por el departamento de estándares de vuelo.

### **2.4 Análisis del microentorno de la empresa**

En este apartado se describen los aspectos a nivel específico de la empresa, como lo son los proveedores, clientes y competidores, los cuales limitan el obtener un adecuado crecimiento en el mercado de servicios aeroportuarios:

### **2.4.1 Proveedores**

Son importantes para la empresa, porque son ellos quienes proporcionan los recursos para poder brindar servicios a los clientes. El principal proveedor de la empresa objeto de análisis es Latin American Aeronautical, Technical Support S.A (LAATS), quien provee a la empresa de equipo operativo como: transportador de equipaje, puerta de acceso, escalerilla automática, camión sanitario, carretas para traslado de equipaje, cisterna de agua potable y combustible, montacargas, remolcadores de aviones y equipaje, sillas de ruedas entre otros. Así mismo GDS contrata los servicios de Cocinas del Aire para brindar alimentación a los pasajeros de vuelos privados.

### **2.4.2 Clientes**

Los principales clientes de GDS son: American Airlines, Aeromexico y Spirit Airlines, así mismo atiende vuelos privados. Actualmente atiende un promedio de 3 vuelos al día. Así mismo se tienen como clientes potenciales a todas las líneas aéreas que tiene operaciones en el aeropuerto internacional La Aurora, tales como: Iberia, Copa airlines, Delta airlines, Interjet, Transportes Aéreos Guatemaltecos (TAG), aviones cargueros como Dalsey Hillblom y Lynn (DHL) y vuelos privados.

### **2.4.3 Competencia**

Dentro del mercado de servicios aeroportuarios existen empresas competencia como: Servicios Aéreos Guatemaltecos (SAG), Aereodespachos y el principal competidor es la empresa Latin American Aeronautical Technical Support S.A (LAATS), está última ofrece servicios similares a los de GDS, cuenta con equipo propio, personal capacitado y posee la mayor cantidad de contratos de servicios

en el aeropuerto internacional La Aurora, adicionalmente realiza operaciones en el aeropuerto de Mundo Maya Petén.

## **2.5 Planeación**

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

Dentro de este contexto es importante mencionar que la gerencia dedica sus actividades básicamente al mantenimiento de la cartera de clientes actuales y a la posible contratación de servicios con clientes potenciales.

## **2.6 Filosofía empresarial**

En Guatemala Dispatch Service (GDS) la filosofía empresarial se encuentra documentada en el manual de operaciones de la empresa y en la página web. La misma está integrada por los siguientes elementos:

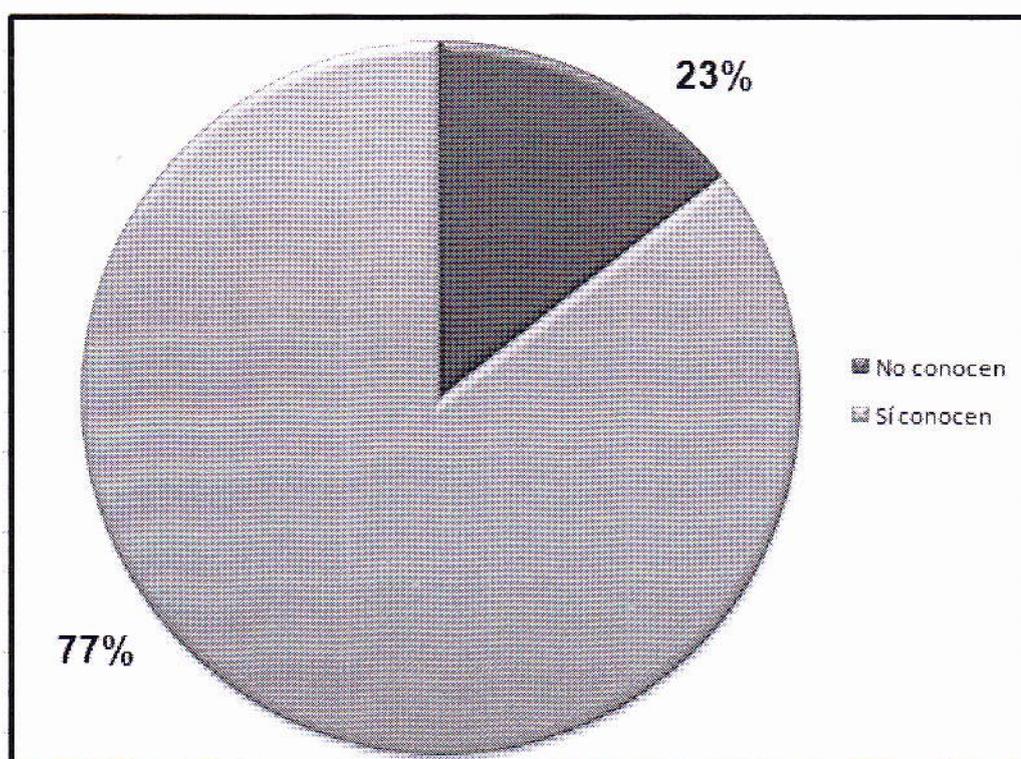
### **2.6.1 Misión**

La empresa objeto de análisis cuenta con una misión, la cual se describe a continuación:

“Somos un grupo de profesionales en las distintas áreas de la aviación, quienes estamos comprometidos a prestar un servicio de calidad en todos nuestros servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

La siguiente gráfica muestra el nivel de conocimiento de los colaboradores de la empresa en lo referente a la misión:

**Gráfica 3**  
**Conocimiento de los colaboradores sobre la misión de la empresa**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2012**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: entrevista, personal GDS. Año 2012.

Con base a las respuestas proporcionadas por los colaboradores de GDS, se determinó que el 23%, que representa a los 8 ejecutivos del nivel estratégico, conocen cuál es la misión, aunque cuando se les pidió que la describieran existieron diversas opiniones. Por lo que se logró determinar que no existe un propósito en común para los que dicen conocerla, la mayoría concluyó o por lo

menos estuvieron de acuerdo, que la misión está enfocada a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Por otra parte el restante 77%, que representa a los 27 colaboradores del área operativa manifestaron que no conocen cuál es la misión de la empresa. La causa principal que provoca que los colaboradores desconozcan la misión es la falta de manuales administrativos.

Por medio de las respuestas proporcionadas se determino que otra de las razones del escaso conocimiento de la misión, es que no existe un criterio estandarizado del propósito claro de la función que cumple la empresa en el mercado de servicios aeroportuarios, al cual pertenece. Adicionalmente la misión organizacional se encuentra limitada en el sentido de que no responde de forma directa quiénes son los usuarios de los servicios que ofrece y no está redactada de forma adecuada debido a que es redundante cuando dice que ofrece servicios de calidad en los servicios que brinda.

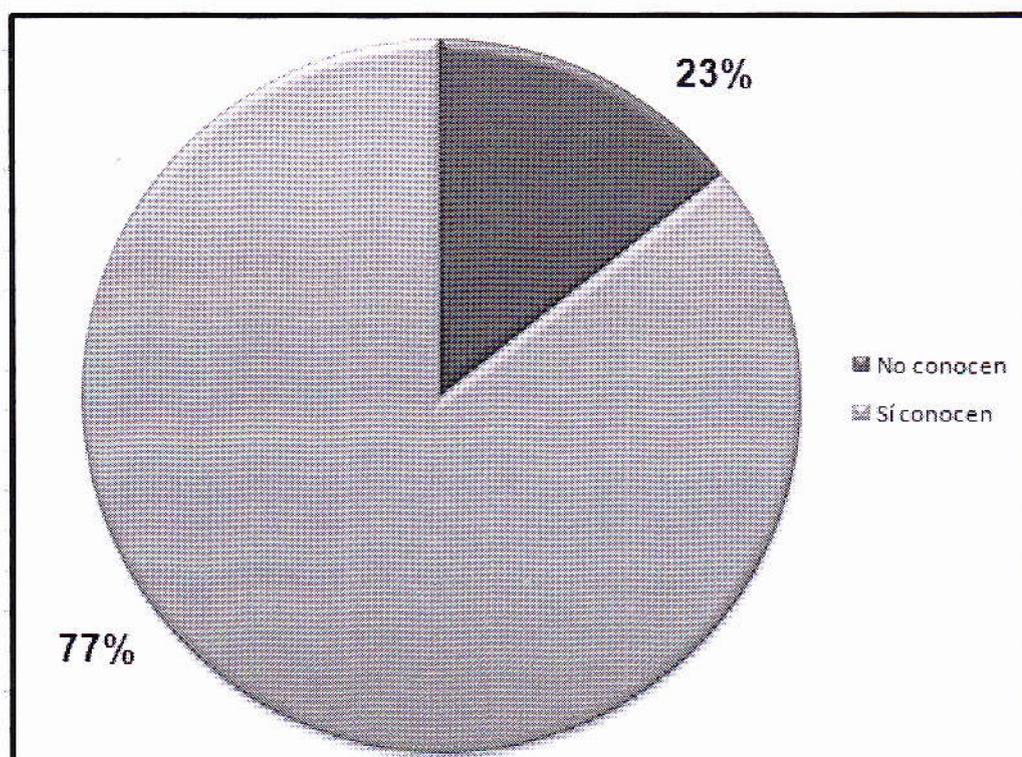
#### **a) Visión**

La empresa objeto de análisis cuenta con una visión, la cual se describe a continuación:

“Ser una empresa de servicios aeroportuarios, que busca la satisfacción del cliente nacional e internacional, cimentados en nuestros valores, propósitos, gestión de calidad, por medio de entrenamientos, motivación del personal, búsqueda de bienestar laboral, promoviendo la equidad y desarrollo, con un sentimiento de orgullo por la empresa, dando estabilidad laboral y rentabilidad a nuestros accionistas”.

La siguiente gráfica muestra el nivel de conocimiento de los colaboradores de la empresa en lo referente a la visión:

**Gráfica 4**  
**Conocimiento de los colaboradores sobre la visión de la empresa**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2012**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: entrevista, personal GDS. Año 2012.

Con base a las respuestas proporcionadas por los colaboradores de GDS, únicamente los ejecutivos de la empresa, quienes representan el 23% de los colaboradores entrevistados conocen la visión, sin embargo al pedirles que la describieran, cabe resaltar que aunque no la conocen con exactitud tienen una idea de la misma.

El no tener en claro la visualización de la empresa, la limita al no especificar la participación que desea alcanzar en el mercado objetivo y repercute en que no se formulen planes a largo plazo. Por otra parte los colaboradores del área operativa, quienes representan el restante 77% desconocen la visión, esto se debe a que la gerencia no considera necesario que estén informados sobre dicho elemento de la filosofía empresarial.

Es importante mencionar que la gráfica que representa el conocimiento de los colaboradores sobre la visión es la misma que la misión, debido a que los colaboradores ignoran ambos elementos de la filosofía empresarial.

### **2.6.2 Valores**

La unidad objeto de análisis cuenta con valores que regulan la conducta de los colaboradores dentro de la empresa y forman parte de la cultura organizacional. Estos valores se describen a continuación:

- *Responsabilidad*: siendo los dueños de nuestras acciones y promesas.
- *Compromiso*: para garantizar el cumplimiento de las responsabilidades.
- *Honestidad*: para realizar el trabajo adecuadamente.
- *Actitud de servicio*: sirviendo a nuestros clientes mejor cada día.
- *Ética*: siendo la base de nuestras actividades.
- *Liderazgo*: siendo líderes en el mercado en el que operamos.
- *Puntualidad*: siendo un factor que nos caracteriza.
- *Calidad*: para realizar las actividades con éxito desde la primera vez.
- *Innovación*: para brindar servicios diferentes a nuestros clientes”.

Es importante mencionar que los resultados de las encuestas muestran que todos los colaboradores se identifican con los valores de la empresa y manifiestan que los aplican en sus labores diarias. Lo que se considera como un factor positivo para la empresa y da como resultado que los colaboradores sean éticos en su labor profesional.

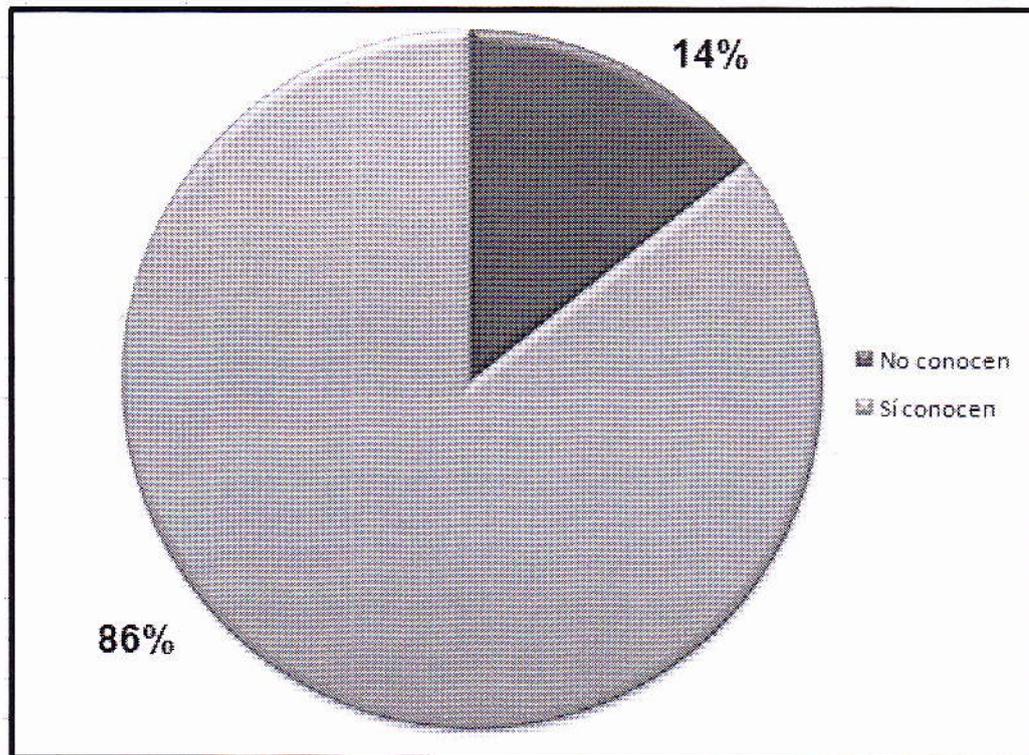
## **2.7 Objetivos**

Los objetivos que tiene definidos la unidad objeto de análisis son los siguientes:

- “Llenar las necesidades de nuestros clientes.
- Mantener la imagen de la empresa en todas sus áreas para que seamos reconocidos y asociados a los altos estándares de calidad.
- Incursionar en el mercado de la aviación privada, manteniendo el profesionalismo que nos caracteriza en la aviación comercial.
- Mantener las metas operativas y financieras.
- Integrar con profesionales que aporten su mejor esfuerzo y dedicación para la solución de problemas operativos tomando sus decisiones.
- Mantener comunicación viable y abierta”.

A continuación se presenta la gráfica que muestra el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores de GDS acerca de los objetivos de la empresa:

**Gráfica 5**  
**Conocimiento de los colaboradores sobre los objetivos organizacionales**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2012**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: entrevista, personal GDS. Año 2012.

La gráfica anterior muestra que la mayoría de los colaboradores manifestaron conocer los objetivos de la empresa, sin embargo al enunciarlos se identificó que existe información errónea sobre los verdaderos objetivos; debido a que según ellos el principal objetivo de GDS es convertirse en una aerolínea a nivel nacional e internacional, lo cual es incorrecto debido a que no se encuentra definido como tal en la página web y manual de operaciones de la empresa.

La anterior confusión se debe a que en una reunión el gerente general manifestó que soñaba con que GDS se convirtiera en una aerolínea internacional, por lo que ellos lo relacionaron como un objetivo. Lo que da como resultado que los colaboradores desconozcan hacia dónde encaminan sus esfuerzos.

El que no exista una visión clara de los objetivos organizacionales por parte de los colaboradores del nivel estratégico, afecta a la empresa al no especificar el porcentaje de incremento en demanda de servicios, participación en el mercado y rentabilidad que desea alcanzar en un periodo determinado. Es importante mencionar que son los ejecutivos de GDS los responsables de formular objetivos a largo plazo.

## **2.8 Estrategias**

Básicamente la empresa utilizó estrategias para introducirse en el mercado de servicios aeroportuarios, marcando un liderazgo en costos, ofreciendo sus servicios a un costo menor que la competencia, por lo que logro contratos con aerolíneas como: Aeroméxico, American Airlines y Spirit Airlines, actualmente continúa implementando este tipo de estrategia para mantener su cartera de clientes y obtener contratos con clientes potenciales como: Copa Airlines, Iberia, Interjet, vuelos privados y cargueros. Adicionalmente la gerencia no se ha preocupado por definir otros cursos de acción que permitan un mayor alcance de los objetivos organizaciones y garanticen una toma de decisiones adecuada y no sobre la marcha.

## **2.9 Análisis de factores internos y externos**

A continuación se describen los factores internos y externos detectados en el análisis FODA:

### 2.9.1 Fortalezas

- a) *Los procedimientos operativos están documentados:* esto se debe a que la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) solicita a todas las empresas que brindan servicios aeroportuarios contar con un manual de operaciones en el que estén documentadas todas las operaciones que se realizan en la atención de aeronaves.
- b) *Ambiente agradable de trabajo:* esto se debe a la cultura de servicio al cliente interno y trabajo en equipo que se fomenta entre los colaboradores de la empresa por parte de sus jefes inmediatos superiores.
- c) *Cada uno de los servicios esta certificado por la DGAC:* con el objeto de obtener el contrato de operación dentro de las instalaciones del aeropuerto internacional La Aurora, fue necesario certificar los servicios que brinda la empresa para cumplir así con los requisitos y normas establecidos.
- d) *Los directivos de la empresa tienen 25 años de experiencia en el mercado de la aviación:* los ejecutivos que forman parte de GDS, cuentan con conocimientos y experiencia comprobables en el área de servicios aeroportuarios, debido a que han trabajado en empresas como: Aviateca, Taca, Tikal Jets, American Airlines y Mexicana de Aviación.
- e) *La empresa se caracteriza por brindar calidad y rapidez en el servicio:* la DGAC realizó una inspección y presentó un informe en el que hizo énfasis en la calidad y rapidez con la que se atiende a cada aeronave en tierra.

### **2.9.2 Debilidades**

- a) *Misión y visión no adecuadas:* no están redactadas correctamente, en la misión no existe un criterio estandarizado del propósito claro de la función que cumple la empresa en el mercado de servicios aeroportuarios y la visión es limitada al no especificar la participación que desea alcanzar en el mercado objetivo y repercute en que no se formulen planes a largo plazo.
- b) *No cuenta con objetivos a largo plazo:* afectando a la empresa al no especificar el porcentaje de incremento en demanda de servicios, participación en el mercado y rentabilidad que desea alcanzar en un periodo determinado.
- c) *Los procedimientos administrativos no están documentados:* no cuenta con manuales administrativos lo que limita a la empresa el no poder llevar control de procesos, actividades y funciones inherentes a cada puesto de trabajo del área administrativa.
- d) *La capacitación de colaboradores no abarca aspectos administrativos únicamente los operativos:* se debe a que solo reciben una inducción sobre el uso del manual de operaciones y manejo de equipo operativo.

### **2.9.3 Oportunidades**

- a) *Incremento de la demanda de servicios con clientes actuales en épocas de temporada alta (semana santa y navidad):* es en estas dos épocas del año, cuando se puede atender la mayor cantidad de vuelos.

- b) *Aumentar la cartera de clientes potenciales*: toda línea aérea que tenga operaciones en el aeropuerto internacional La Aurora, se considera como cliente potencial, como por ejemplo: Iberia, Copa airlines, Continental airlines, Taca, Interjet, Transportes Aéreos Guatemaltecos (TAG), Dalsey Hillblom y Lynn (DHL), entre otras.
  
- c) *Apertura para alianzas promocionales con otras empresas*: Existen empresas dentro del sector turismo que desean ofrecer sus servicios a pasajeros dentro del aeropuerto internacional La Aurora.

#### **2.9.4 Amenazas**

- a) *Empresas que brindan servicios similares*: existen empresas competencia tales como: Servicios Aéreos Guatemaltecos (SAG), Aereodespachos y Latin American Aeronautical Technical Support S. A (LAATS). Siendo esta última la más fuerte teniendo como ventaja competitiva la mayor cantidad de contratos de servicios con las líneas aéreas en el aeropuerto internacional La Aurora y en el aeropuerto Mundo Maya en el Departamento del Petén, cuenta con equipo propio y un respaldo de más 10 años de operar en el mercado de servicios aeroportuarios en Guatemala.
  
- b) *Alquiler de equipo operativo (solo hay una empresa que provee ese servicio)*: Latin American Aeronautical Technical Support S. A (LAATS), es la empresa que alquila el equipo operativo a GDS para la prestación del servicio, tal como: transportador de equipaje, puerta de acceso, escalerilla automática, camión sanitario, carretas para traslado de equipaje, cisterna de agua potable y combustible, montacargas, remolcadores de aviones y equipaje, sillas de ruedas, por mencionar algunos.

Cabe resaltar que no existe un contrato de arrendamiento que respalde el alquiler del equipo, por lo que cuando LAATS decida no proveer mas este servicio, GDS se encontrará en una situación crítica, al no contar con equipo para operar.

A continuación se presenta la integración de los cuatro factores anteriormente descritos a través del análisis FODA, en forma de matriz:

**Gráfica 6**  
**Análisis FODA**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2012**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p>F1. Procedimientos operativos documentados.</p> <p>F2. Ambiente agradable de trabajo.</p> <p>F3. Servicios certificados por la DGAC.</p> <p>F4. Experiencia de 25 años en el mercado de la aviación.</p> <p>F5. Calidad y rapidez en el servicio.</p>	<p>D1. Misión y visión no adecuadas.</p> <p>D2. No cuenta con objetivos a largo plazo.</p> <p>D3. Los procedimientos administrativos no están documentados.</p> <p>D4. Solo se imparte capacitación operativa.</p>
	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<p>O1. Incremento de la demanda de servicios en semana santa y navidad con clientes actuales.</p> <p>O2. Aumentar la cartera de clientes potenciales.</p> <p>O3. Apertura para alianzas promocionales con otras empresas.</p>	<p>A1. Empresas que brindan servicios similares.</p> <p>A2. Alquiler de equipo operativo (solo hay una empresa que provee ese servicio).</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

## **2.10 Análisis y discusión de resultados**

El objetivo del análisis y discusión de los resultados del presente diagnóstico, es dar a conocer, los factores positivos y negativos de la empresa, los cuales se tomarán de base en el siguiente capítulo para formular la propuesta del modelo de planeación estratégica para Guatemala Dispatch Service (GDS). En la unidad objeto de análisis se encontraron deficiencias administrativas tales como:

Misión y visión no adecuadas, no están redactadas correctamente, la misión no expresa un criterio estandarizado del propósito claro de la función que cumple la empresa en el mercado de servicios aeroportuarios y la visión es limitada al no especificar la participación que desea alcanzar en el mercado objetivo y repercute en que no se formulen planes a largo plazo. Así mismo no cuenta con objetivos a largo plazo, afectando a la empresa al no especificar el porcentaje de incremento en demanda de servicios, participación en el mercado y rentabilidad esperada en un periodo determinado. Los valores se consideran como factores positivos, debido a que los colaboradores se identifican con ellos y forman parte de sus labores diarias.

Con respecto al análisis FODA se detectaron debilidades y amenazas que limitan las actividades diarias de la empresa, tales como: desconocimiento de la filosofía empresarial, no existen manuales administrativos, solo se imparte capacitación de carácter operativo, la competencia brinda servicios con equipo propio mientras que GDS necesita arrendar el equipo. De no encontrarse una solución adecuada para minimizar los factores negativos, estos pueden llevar a la empresa hacia un futuro incierto.

Así mismo existen fortalezas y oportunidades, tales como: 25 años de experiencia en el mercado de la aviación, procedimientos operativos documentados a través de un manual de operaciones, ambiente agradable de trabajo, servicios certificados por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), posibilidades de ampliar la cartera de clientes potenciales y realizar alianzas estratégicas con otras empresas, tales como: agencias de viajes y operadoras de turismo. El aprovechamiento de estos factores puede lograr una mejor participación de la empresa en el mercado de servicios aeroportuarios.

Derivado de lo anterior se presenta a continuación el modelo de planeación estratégica propuesto para la empresa Guatemala Dispatch Service (GDS):

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GUATEMALA DISPATCH SERVICE (GDS) UBICADA EN CIUDAD DE GUATEMALA**

A continuación se describe la propuesta que coadyuvará a la implementación del modelo de planeación estratégica en la unidad objeto de análisis:

#### **3.1 Descripción de la propuesta**

De conformidad con el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se presenta la propuesta de planeación estratégica, la cual contiene elementos como la misión y visión que son fundamentales ya que expresan tanto el propósito básico de ser o existir de una organización, así como la declaración de qué se quiere llegar a ser como tal; también se incluyen los objetivos y estrategias para apoyar a la misma. Es importante mencionar que los valores no serán modificados debido a que los colaboradores los conocen y se sienten identificados con los mismos.

Este modelo propuesto está basado en el proceso de planeación estratégica, del cual se hace referencia en el apartado de marco teórico de este trabajo de tesis.

#### **3.2 Objetivos de la propuesta**

Los objetivos de la propuesta de planeación estratégica para la empresa Guatemala Dispatch Service (GDS), se describen a continuación:

- Implementar el modelo de planeación estratégica en la empresa Guatemala Dispatch Service (GDS) para lograr un mejor desempeño y aprovechamiento de los recursos disponibles en la misma.
- Lograr la eficiente administración de la organización dentro del mercado de servicios aeroportuarios.

### **3.3 Filosofía empresarial**

Como parte del proceso de planeación estratégica, es importante rediseñar los elementos de la filosofía empresarial, tales como: misión, visión y objetivos. Los cuales se describen a continuación.

#### **3.3.1 Misión**

Brindar servicios aeroportuarios con calidad y rapidez, cumpliendo con regulaciones internas, nacionales e internacionales; empleando así una mejora continua para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

##### **a) Visión**

Ser una de las mejores alternativas nacionales que brindan servicios aeroportuarios, manteniendo los estándares de calidad para seguridad y confort de nuestros clientes.

#### **3.3.2 Valores**

Los valores de GDS se detallan a continuación:

- *“Responsabilidad:* siendo los dueños de nuestras acciones y promesas.
- *Compromiso:* para garantizar el cumplimiento de las responsabilidades.
- *Honestidad:* para realizar el trabajo adecuadamente.
- *Actitud de servicio:* sirviendo a nuestros clientes mejor cada día.
- *Ética:* siendo la base de nuestras actividades.
- *Liderazgo:* siendo líderes en el mercado en el que operamos.
- *Puntualidad:* siendo un factor que nos caracteriza.
- *Calidad:* para realizar las actividades con éxito desde la primera vez.
- *Innovación:* para brindar servicios diferentes a nuestros clientes”.

### **3.3.3 Objetivos**

A continuación se detallan los objetivos propuestos para GDS:

- Innovar en el mercado de la aviación, ofreciendo nuevos servicios respaldados y certificados por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), para el año 2014.
- Mejorar la participación de GDS en el mercado de servicios aeroportuarios en la Ciudad de Guatemala, para el año 2015.
- Obtener el contrato de operación por parte de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) para iniciar operaciones en el Aeropuerto de Mundo Maya Petén, para el año 2016.

### **3.4 Formulación de estrategias**

A continuación se presentan las estrategias formuladas, derivadas de la matriz FODA, mismas que servirán para alcanzar los objetivos anteriores mencionados:

**Gráfica 7**  
**Matriz FODA**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<p>F1. Procedimientos operativos documentados.</p> <p>F2. Ambiente agradable de trabajo.</p> <p>F3. Servicios certificados por la DGAC.</p> <p>F4. Experiencia de 25 años en el mercado de la aviación.</p> <p>F5. Calidad y rapidez en el servicio.</p>	<p>FO1. Crear alianzas estratégicas con operadoras de turismo y agencias de viajes para que promocionen los servicios de GDS, a través de un DVD informativo con las aerolíneas con que trabajan y atraer así clientes potenciales. (F2, F3, O1 y O2)</p> <p>FO2. Aprovechar el turismo de salud que ofrece Guatemala para buscar alianzas promocionales con hospitales y sanatorios privados, para que el personal de GDS promocioe servicios médicos a pasajeros en el aeropuerto internacional La Aurora. (F4 y O3)</p>	<p>D1. Misión y visión no adecuadas.</p> <p>D2. No cuenta con objetivos a largo plazo.</p> <p>D3. Los procedimientos administrativos no están documentados.</p> <p>D4. Solo se imparte capacitación operativa.</p>
<p>O1. Incremento de la demanda de servicios en semana santa y navidad con clientes actuales.</p> <p>O2. Aumentar la cartera de clientes potenciales.</p> <p>O3. Apertura para alianzas promocionales con otras empresas.</p>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<b>AMENAZAS</b>	<p>FA1. Realizar un estudio de servicio al cliente que permita conocer los gustos y preferencias de las aerolíneas para obtener una mejor participación en el mercado de servicios aeroportuarios. (F1, F5 y A1)</p> <p>FA2. Lograr una sociedad con Latin American Aeronautical Technical Support S.A (LAATS); y así garantizar la disponibilidad del equipo operativo para la prestación del servicio. (F4 y A2)</p>	<p>DA1. Documentar los procesos administrativos a través de la creación de un manual de procedimientos. (D3, D4 y A1)</p> <p>DA2. Ofrecer servicios alternativos que no requieran la utilización de equipo operativo como: capacitación en procedimientos y software de aeropuerto. (D1, D2 y A2)</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### **3.5 Implementación de estrategias**

Para que las estrategias formuladas con anterioridad sean implementadas con eficiencia se requiere ejecutar planes de acción que faciliten el alcance de la misión, visión y objetivos propuestos en el presente trabajo de tesis. Es importante mencionar que las estrategias representan soluciones viables a los problemas observados en la etapa de diagnóstico; así mismo son de fácil aplicación y no requerirán de recurso humano adicional.

#### **3.5.1 Plan de acción**

A continuación se presentan los planes de acción que apoyarán las estrategias a implementar. Se describe la manera en que se llevarán a cabo, metas a alcanzar, responsables, calendarización de las actividades y el costo de las mismas:

**Cuadro 1**  
**Plan de acción**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**Estrategia FO1:** Crear alianzas estrategias con operadoras de turismo y agencias de viajes.

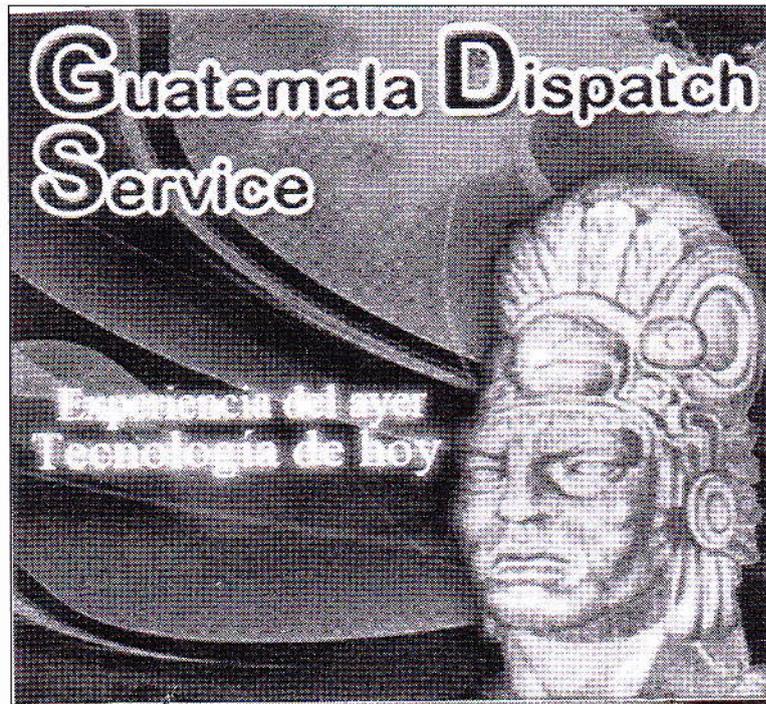
**Área:** Administración y Operaciones.

**Objetivo:** Incrementar la cartera de clientes potenciales, para el año 2014.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo Q
				Inicio	Final	
1	Invitar a reuniones a gerentes de operadoras de turismo y agencias de viajes para hacer de su conocimiento del proyecto de trabajar en conjunto para promocionar sus servicios directamente con los pasajeros. Y la promoción indirecta de los servicios de GDS con las aerolíneas.	Atraer empresas interesadas en el proyecto.	Gerente General (GDS)	05/04/2013	25/04/2013	500.00
2	Realizar una segunda reunión con las operadoras de turismo y agencias de viajes interesadas en el proyecto para llegar a un acuerdo en el tipo de materiales publicitarios a utilizar. Así mismo el porcentaje de ganancia en materia de comisiones a percibir.	Firmar convenios con empresas interesadas.	Gerente General (GDS)	01/05/2013	15/05/2013	700.00
3	Diseñar los paquetes promocionales y reproducir los materiales publicitarios a utilizar, tales como: volantes, trífolios, cupones de descuento, etc.	Contar con los medios necesarios para hacer publicidad.	Gerente de Mercado (operadoras y agencias)	20/05/2013	15/06/2013	3,500.00
4	Promoción de los servicios de las operadoras de turismo y agencias de viajes por parte de los colaboradores de GDS de forma directa con los pasajeros.	Atraer clientes potenciales.	Gerente de Operaciones	01/07/2013	30/12/2013	250.00
5	Promoción indirecta de los servicios de GDS a través de un DVD informativo, por parte de las agencias de viajes y operadoras de turismo con las aerolíneas. (ver formato 1)	Aumentar la cartera de clientes potenciales.	Gerente General (operadoras y agencias)	01/07/2013	30/12/2013	350.00
6	Evaluar los resultados de la estrategia.	Realizar una retroalimentación.	Gerentes Generales (GDS, operadoras y agencias)	02/01/2014	06/01/2014	200.00
				<b>TOTAL</b>		<b>5,500.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 1**  
**Portada DVD informativo**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

El DVD informativo está integrado de dos partes: la primera es una presentación de lo que es Guatemala Dispatch Service (GDS) y su forma de operar dentro del aeropuerto internacional La Aurora. Y la segunda contiene una descripción de los servicios que ofrece la empresa a aerolíneas comerciales y vuelos privados, expuesta por el Gerente de Operaciones de GDS. Básicamente la idea del DVD informativo es hacerlo llegar a los gerentes de aeropuerto de las líneas aéreas, consideradas como clientes potenciales, como por ejemplo: Iberia, Copa Airlines, Interjet, Grupo Taca y a empresarios que poseen sus propias avionetas. Lo anterior con la finalidad de dar conocer los servicios que brinda la empresa para su posterior contratación y aumentar así la cartera de clientes potenciales.

**Cuadro 2**  
**Plan de acción**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**Estrategia FO2:** Aprovechar el turismo de salud que ofrece Guatemala para buscar alianzas promocionales con hospitales privados.

**Área:** Administración y Operaciones.

**Objetivo:** Obtener comisiones por labor de promoción de servicios médicos para el año 2014.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo Q
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta al Gerente General.	Informar al Gerente General sobre la propuesta.	Estudiante USAC	01/04/2013	01/04/2013	50.00
2	Invitar a reuniones a gerentes de hospitales y sanatorios privados, tales como: Hospital Nuestra Señora del Pilar, Herrera Llerandi, Centro Médico Zona 10 y Militar entre otras; para hacer de su conocimiento del proyecto de que el personal de GDS promocione servicios médicos de estas empresas de salud directamente con los pasajeros en el aeropuerto La Aurora.	Atraer empresas de salud interesadas en el proyecto.	Gerente General	05/04/2013	05/05/2013	2,000.00
3	Realizar una segunda reunión con los gerentes de hospitales y sanatorios privados interesados en el proyecto y así acordar el tipo de materiales publicitarios a utilizar y el porcentaje de comisiones que están dispuestos a pagarle a GDS por cada turista que adquiera el servicio médico.	Firmar contratos de promoción con las empresas de salud interesadas.	Gerente General	06/05/2013	15/05/2013	1,000.00
4	Diseñar y reproducir los materiales publicitarios a utilizar, tales como: volantes, trifoliales, etc.	Contar con los medios necesarios para hacer publicidad.	Gerente de mercadeo (empresa de salud)	16/05/2013	31/05/2013	Q3,500.00
5	Promoción directa de los servicios médicos de hospitales y sanatorios por parte de los colaboradores de GDS con los pasajeros en el aeropuerto La Aurora.	Atraer clientes potenciales a las empresas de turismo.	Gerente de Operaciones	01/06/2013	01/12/2013	Q250.00
6	Evaluar los resultados de la estrategia.	Realizar una retroalimentación.	Gerente General	02/01/2014	05/01/2014	Q100.00
				<b>TOTAL</b>		<b>6,900.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Cuadro 3**  
**Plan de acción**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**Estrategia DO1:** Dar a conocer la filosofía empresarial propuesta.

**Área:** Administración.

**Objetivo:** Lograr conocimiento, compromiso e identificación por parte de los colaboradores con la filosofía empresarial.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo Q
				Inicio	Final	
1	Redefinir la filosofía empresarial (misión, visión y objetivos) para que estos elementos informen sobre el rol comercial de la empresa, su razón de ser, su visualización y el porqué de sus esfuerzos.	Contar con una filosofía empresarial adecuada.	Gerente General	01/04/2013	10/04/2013	150.00
2	Diseñar material informativo como bifoliales y rótulos en donde se dé a conocer por escrito a los colaboradores la misión, visión, valores y objetivos. (ver formatos 2 y 3)	Divulgar por escrito la filosofía empresarial.	Jefe de Recursos Humanos	12/04/2013	20/04/2013	3,350.00
3	Realizar inducciones de carácter administrativo-operativo en donde se den a conocer a los colaboradores de forma verbal, cada uno de los elementos de la filosofía empresarial. (Al final de la inducción entregar los bifoliales). (ver formatos 4 y 5)	Dar a conocer verbalmente la filosofía empresarial.	Jefe de Recursos Humanos	22/04/2013	30/04/2013	500.00
4	Colocar rótulos institucionales con la nueva filosofía empresarial, en lugares estratégicos de la empresa para que los colaboradores la conozcan.	Contar con rótulos de la filosofía empresarial en puntos estratégicos.	Asistente de RRHH	02/05/2013	12/05/2013	500.00
5	Analizar en un periodo de 3 años la filosofía empresarial, para determinar si todavía se acomoda a las necesidades de la empresa o es necesario actualizarla.	Analizar la continuidad o redefinición de la filosofía actual.	Gerente General	01/03/2016	03/03/2016	250.00
6	Redefinir la filosofía empresarial en base al comportamiento del mercado actual.	Renovar la filosofía empresarial de acuerdo a las necesidades de la organización.	Gerente General	04/03/2016	30/03/2016	250.00
				<b>TOTAL</b>		<b>5,000.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

## Formato 2

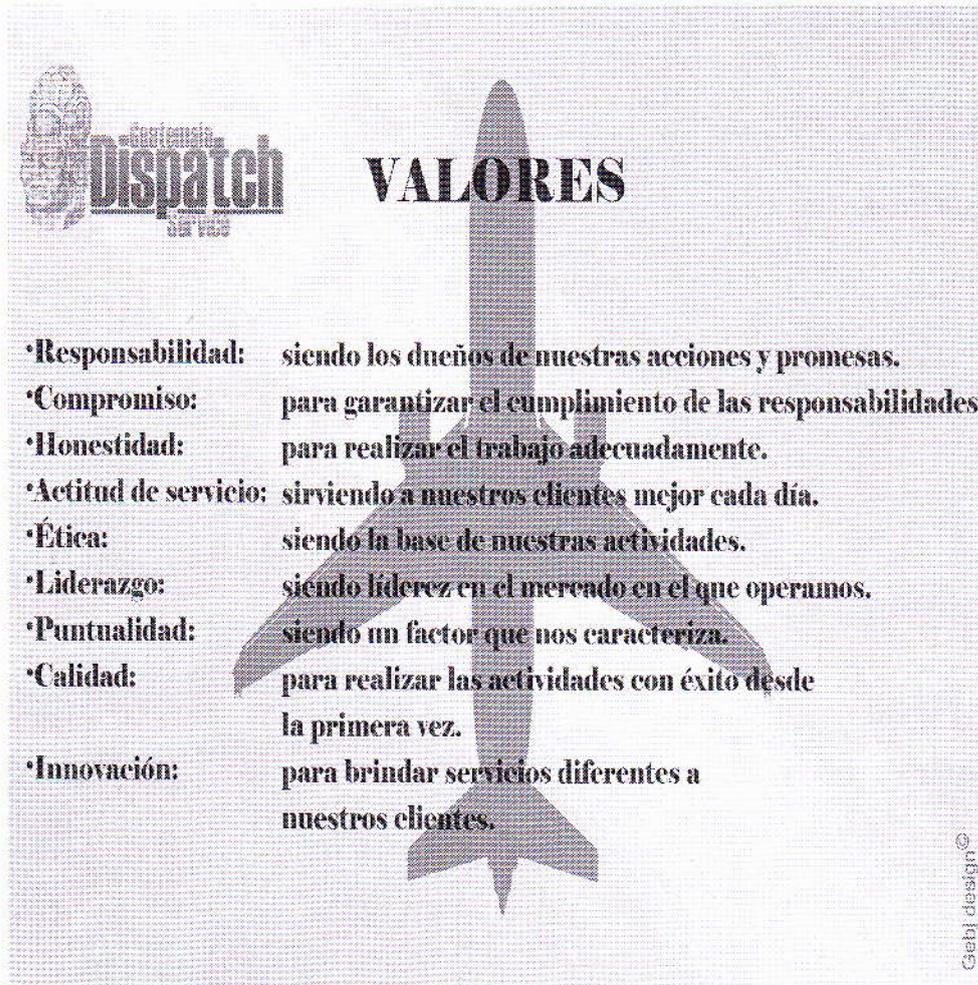
### Rótulo institucional misión y visión Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013 Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

30  
centímetros

**Formato 3**  
**Rótulo institucional valores**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

30  
centímetros

20  
centímetros

**Formato 4**  
**Bifoliar parte externa**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

*Servicios que brindamos*

- Chequeo de documentación de vuelo y equipaje en el ticket counter.
- Carga y descarga de equipaje.
- Servicio de limpieza interna a la aeronave.
- Servicio de trámite de migración y aduana.
- Servicio de seguridad perimetral de aeronaves.
- Servicio de transporte de tripulación.
- Despacho y recepción de vuelos.

*Con el apoyo de*

**DGAC**  
DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL

INDUSTRIA AERONAUTICA GUATEMALA

GDS design ©

**Dispatch**  
GDS  
GDS VICO

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 5**  
**Bifoliar parte interna**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

*Misión*

Brindar servicios aeroportuarios con calidad y rapidez, cumpliendo con regulaciones internas, nacionales e internacionales; empleando así una mejora continua para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

*Visión*

Ser una de las mejores alternativas nacionales que brindan servicios aeroportuarios, manteniendo los estándares de calidad para seguridad y confort de nuestros clientes.



*Valores*

**Responsabilidad:** siendo los dueños de nuestras acciones y promesas.

**Compromiso:** para garantizar el cumplimiento de las responsabilidades.

**Honestidad:** para realizar el trabajo adecuadamente.

**Actitud de servicio:** sirviendo a nuestros clientes mejor cada día.

**Ética:** siendo la base de nuestras actividades.

**Liderazgo:** siendo líderes en el mercado en el que operamos.

**Puntualidad:** siendo un factor que nos caracteriza.

**Calidad:** para realizar las actividades con éxito desde la primera vez.

**Innovación:** para brindar servicios diferentes a nuestros clientes.

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Cuadro 4**  
**Plan de acción**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**Estrategia D02:** Implementar el modelo de planeación estratégica en la organización.

**Área:** Administración.

**Objetivo:** Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta a corto y mediano plazo.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo Q
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta al Gerente General.	Informar al Gerente General el 100% de lo propuesto.	Estudiante USAC	01/04/2013	01/04/2013	50.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General.	Aprobación del 100% de lo propuesto.	Gerente General	05/04/2013	08/04/2013	50.00
3	Dar a conocer a los ejecutivos las acciones administrativas que se implementarán en la organización.	Que los ejecutivos conozcan el 100% de las acciones propuestas.	Gerente General	10/04/2013	30/04/2013	100.00
4	Implementar las acciones administrativas con la colaboración de todos los colaboradores de la organización.	Ejecutar el 100% de las estrategias, a corto y mediano plazo.	Colaboradores GDS	05/05/2013	03/03/2016	100.00
5	Evaluación del alcance de las propuestas.	Evaluar en un 100% lo ejecutado contra lo planificado, cada año.	Gerente General	25/03/2016	30/03/2016	100.00
<b>TOTAL</b>						<b>400.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Cuadro 5**  
**Plan de acción**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**Estrategia FO2:** Realizar un estudio de servicio al cliente para conocer los gustos y preferencias de las aerolíneas.

**Área:** Operaciones.

**Objetivo:** Obtener una ventaja competitiva a través de mejoras en el servicio.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo Q
				Inicio	Final	
1	Hacer un listado de todos los servicios que se brindan y las actividades que conlleva la prestación de los mismos.	Documentar cada uno de los servicios.	Gerente de Operaciones	05/10/2013	10/10/2013	100.00
2	Identificar cuáles son los servicios críticos, es decir aquellos que conllevan más tiempo, recursos, colaboradores y posibles riesgos.	Contar con información precisa de los servicios. Crear un instrumento que permita que el servicio sea evaluado.	Gerente de Operaciones	11/10/2013	15/10/2013	100.00
3	Diseñar una boleta para la evaluación del servicio. (ver formato 6)	Que el cliente evalúe el servicio cada vez que lo contrate.	Gerente de Operaciones	16/10/2013	28/10/2013	100.00
4	Reproducir las boletas y entregarlas a cada uno de los clientes cada vez que se efectúa una operación (hacer prueba piloto durante un mes).	Que el cliente evalúe el servicio cada vez que lo contrate.	Asistente de Operaciones	30/10/2013	30/11/2013	500.00
5	Tabular las boletas para interpretar la información obtenida y así identificar los factores negativos que afectan la prestación del servicio.	Conocer la opinión del cliente en cuanto a la prestación del servicio.	Asistente de Operaciones	01/12/2013	15/12/2013	250.00
6	Realizar mejoras en la prestación de servicios de acuerdo a los comentarios, quejas y sugerencias de los clientes.	Mejorar todos aquellos errores que limitan brindar un servicio de calidad.	Gerente de Operaciones	05/01/2014	30/03/2014	1,000.00
7	Analizar los resultados de la boleta de evaluación del servicio.	Realizar una retroalimentación.	Gerente General	01/04/2014	03/04/2014	100.00
				<b>TOTAL</b>		<b>2,150.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 6**  
**Boleta de evaluación del servicio**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Boleta de evaluación del servicio</b>				
<p><b>Objetivo:</b> Evaluar la calidad y rapidez del servicio para mejora del mismo.</p> <p><b>Instrucciones:</b> A continuación se le presentan 10 servicios, los cuales de acuerdo a su percepción debe evaluar, rellinando el círculo en una de las cuatro opciones de respuesta.</p>				
<b>Tipo de operación:</b>	Recepción de vuelo <input type="checkbox"/>	Despacho de vuelo <input type="checkbox"/>		
<u><b>Servicios:</b></u>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
1) Seguridad perimetral (aterrizaje o despegue)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Carga o descarga de equipaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Limpieza de la aeronave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Mantenimiento de la aeronave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Chequeo de documentación en ticket counter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Trámites de migración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Trámites de aduana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Pago de derecho de piso en aeropuerto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Atención al pasajero por parte del colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Tiempo de la operación (atención a la aeronave)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Observaciones:</b> _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
<p><b>¡Gracias por evaluar nuestro servicio!</b></p>				

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Cuadro 6**  
**Plan de acción**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**Estrategia DA2:** Lograr una sociedad con Latin American Aeronautical Technical Support S.A (LAATS).

**Área:** Administración.

**Objetivo:** Garantizar la disponibilidad del equipo operativo para la prestación del servicio.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo Q
				Inicio	Final	
1	Coordinar una reunión con la gerencia general de LAATS.	Establecer una mesa de diálogo con LAATS.	Gerente General GDS	10/04/2013	05/04/2013	100.00
2	Informar a LAATS, el proyecto de asociarse para brindar servicios aeroportuarios en conjunto.	Comunicar a LAATS el proyecto de asociarse.	Gerente General GDS	15/04/2013	15/04/2013	100.00
3	Análisis del proyecto de asociación por parte de LAATS.	Analizar las ventajas y desventajas de trabajar en conjunto.	Gerente General LAATS	16/04/2013	16/05/2013	100.00
4	Análisis de qué tipo de sociedad es la más conveniente para ambas empresas (Fusión ó Absorción).	Definir el tipo de sociedad adecuada.	Gerente General GDS Y LAATS	16/05/2013	30/05/2013	300.00
5	Aprobación de la sociedad (buscar asesoría legal).	Iniciar con la creación de la sociedad.	Gerente General GDS Y LAATS	02/06/2013	16/06/2013	5,000.00
6	Realizar todos los trámites legales ante el registro mercantil y DGAC.	Cumplir con los requisitos de ley.	Gerente General GDS Y LAATS	20/06/2013	01/10/2013	5,000.00
7	Informar a la cartera de clientes actuales de ambas empresas la creación de la nueva sociedad.	Comunicar a los clientes la decisión de asociación.	Gerente General GDS Y LAATS	11/10/2013	30/10/2013	500.00
8	Operar en el mercado de servicios aeroportuarios como una sociedad (GDS & LAATS).	Brindar servicios aeroportuarios de calidad.	Gerente General GDS Y LAATS	02/11/2013	31/12/2013	100.00
9	Evaluación del alcance de la propuesta.	Análisis de lo ejecutado de acuerdo a lo planificado.	Gerente General GDS	05/01/2014	08/01/2014	100.00
				<b>TOTAL</b>		<b>11,300.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Cuadro 7**  
**Plan de acción**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**Estrategia DA1:** Documentar los procesos administrativos.

**Área:** Administración.

**Objetivo:** Elaborar el manual de procedimientos para identificar las actividades administrativas que se realizan en la empresa.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo Q
				Inicio	Final	
1	Identificar las actividades y procedimientos inherentes a cada puesto de trabajo.	Conocer las responsabilidades de cada puesto.	Jefe de Recursos Humanos	02/10/2013	30/10/2013	150.00
2	Realizar la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de cada puesto de trabajo acorde a su nivel jerárquico y limitando su área de aplicación en la toma de decisiones en el desarrollo de procesos.	Definir las atribuciones de cada puesto y evitar la duplicidad de funciones.	Jefe de Recursos Humanos	31/10/2013	20/11/2013	250.00
3	Diseñar el formato para la elaboración del manual de procedimientos, que incluya: unidad, puesto, paso No. Y actividad administrativa. (ver formato 7)	Contar con un formato sencillo y de fácil comprensión.	Asistente de RRRH	21/11/2013	25/11/2013	100.00
4	Definir simbología y realizar diagrama de flujo. (ver formatos 8, 9 y 10)	Dar a conocer los procesos de forma gráfica para facilitar su comprensión.	Asistente de RRRH	26/07/2013	05/12/2013	350.00
5	Reproducir el manual de procedimientos, mostrarlo a los ejecutivos de la empresa e inducir a los colaboradores en el uso del mismo.	Hacer del conocimiento de los colaboradores el manual de procedimientos.	Jefe de Recursos Humanos	03/01/2014	31/01/2014	2,000.00
				<b>TOTAL</b>		<b>2,850.00</b>

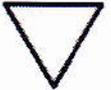
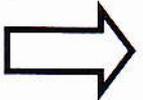
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Formato 7**  
**Ejemplo manual de procedimientos**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

		<b>Nombre del Procedimiento:</b> Pago de nómina		<b>Emisión:</b> Julio 2012	
<b>Procedimiento: 1</b>		<b>No. de pasos: 12</b>		<b>Hoja: 1/1</b>	
<b>Elaborado por: Tulio Danilo Cisneros Arana</b>					
<b>Inicia: Asistente de RRHH</b>			<b>Termina: Asistente de RRHH</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		<b>PASO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>UNIDAD</b>	<b>CARGO</b>	<b>No.</b>			
Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	1	Recoleta papelería: licencias, vacaciones, ausencias, bonos, horas extras, entre otros.		
		2	Realiza el reporte de ingresos y deducciones.		
		3	Ingresa nómina al sistema.		
		4	Envía nómina por correo al Jefe de Recursos Humanos.		
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	5	Revisa nómina: 5.1 Si se aprueba. 5.2 No se aprueba. (modificar)		
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	6	Regresa nómina al asistente de RRHH.		
Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	7	Envía nómina impresa al Gerente General.		
Administración	Gerente General	8	Autoriza nómina Gerente General.		
Administración	Gerente General	9	Envía nómina al Gerente Financiero.		
Finanzas	Gerente Financiero	10	Genera archivos para liberación (depósitos a cuenta y emisión de cheques).		
Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	11	Cierre de nómina.		
		12	Archiva nómina del mes.		

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

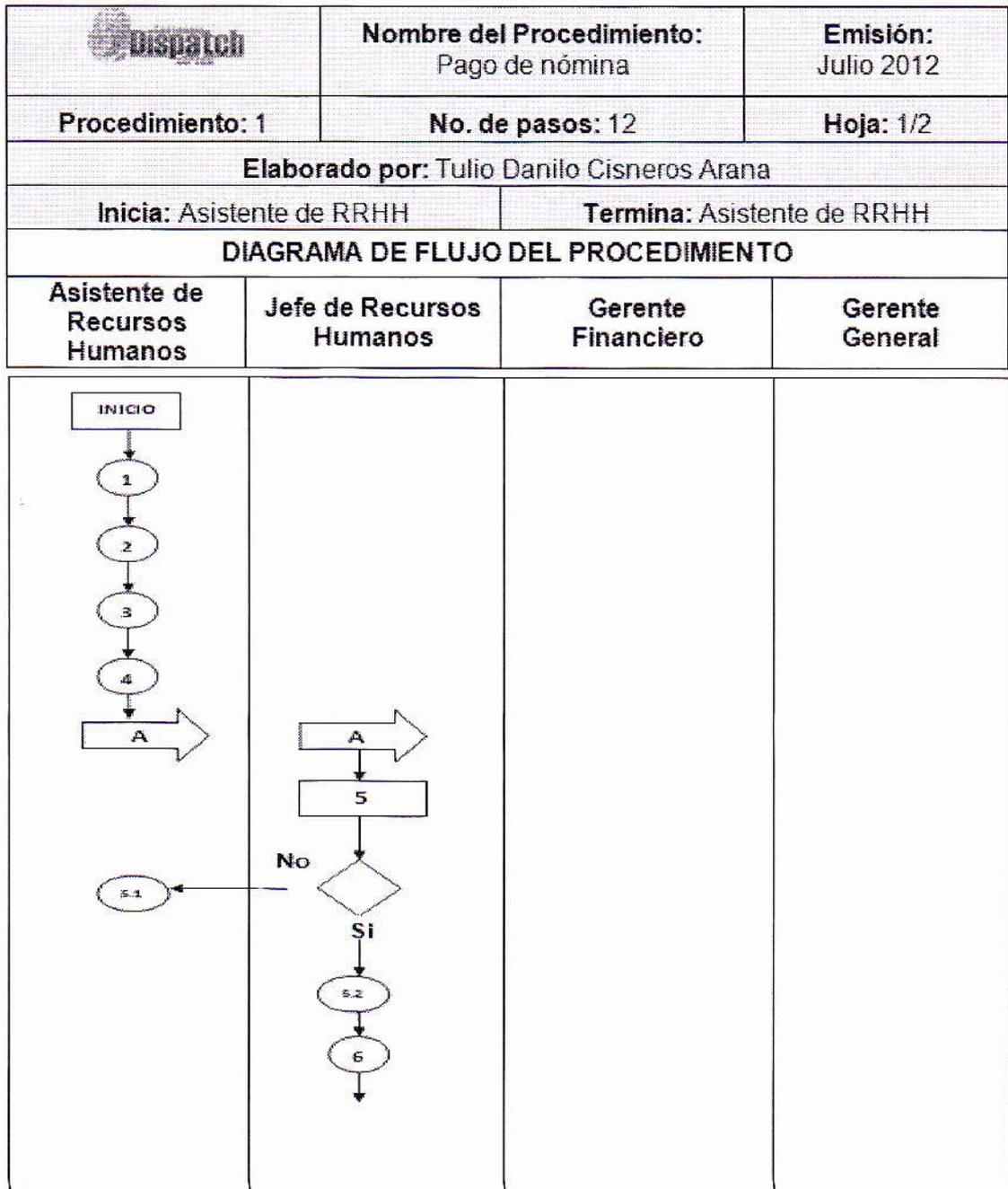
**Formato 8**  
**Simbología diagrama de flujo**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>SIMBOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE DIAGRAMAS DE FLUJO</b>		
<b>SÍMBOLO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	Inicio y fin	Indica donde inicia o termina el procedimiento.
	Operación	Representa cualquier actividad ó acción realizada.
	Inspección	Representa la revisión de documentos, informes, correspondencia y actividades.
	Documento	Representa cualquier documento que ingrese, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Representa el punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo temporal	Representa el tiempo que un material, documento o producto permanece en un lugar resguardado en forma temporal antes de pasar a otro proceso.
	Archivo permanente	Representa el tiempo que un material, documento o producto permanece en un lugar resguardado en forma permanente.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Operación combinada	Representa la ejecución de dos o más actividades.
	Demora	Representa el retraso de un proceso, actividad o documento.
	Transporte	Representa el traslado del producto o documento a otro departamento.

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 9

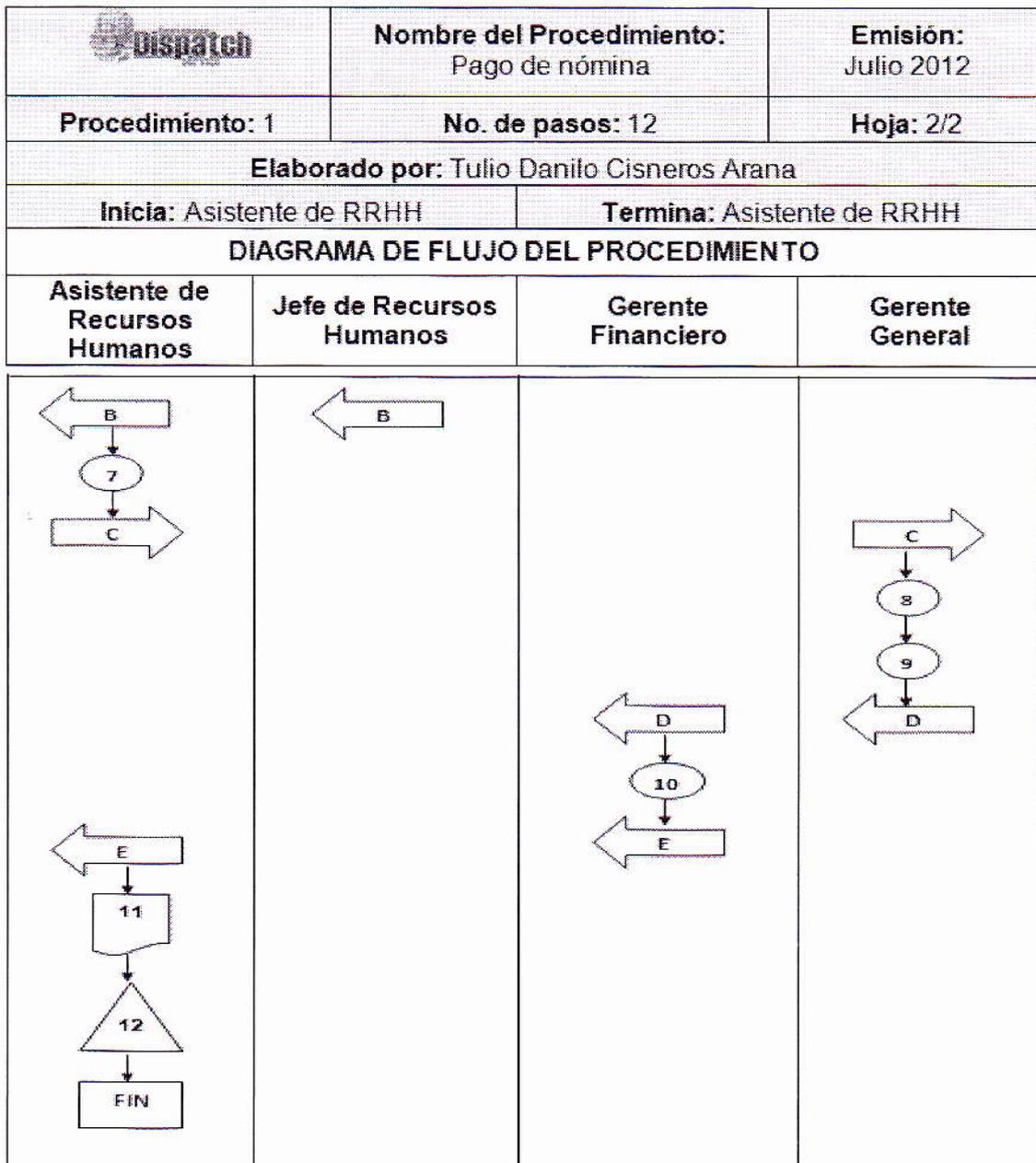
Ejemplo diagrama de flujo parte 1  
 Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013  
 Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 10

Ejemplo diagrama de flujo parte 2  
 Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013  
 Ciudad de Guatemala, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

**Cuadro 8**  
**Plan de acción**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

**Estrategia DA2:** Ofrecer servicios alternativos que no requieran la utilización de equipo operativo.

**Área:** RRHH y Operaciones.

**Objetivo:** Incursionar en nuevos mercados.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo Q
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta al Gerente General.	Informar al Gerente General	Estudiante USAC	15/04/2013	15/04/2013	50.00
2	Realizar reuniones con los ejecutivos de la empresa para informar sobre el proyecto de brindar servicios de capacitación de procedimientos y software de aeropuerto, con la finalidad de establecer que recursos materiales, tecnológicos, económicos y humanos son necesarios para la prestación de este nuevo servicio.	Planificar y presupuestar el costo del nuevo servicio	Gerente General	18/04/2013	25/04/2013	500.00
3	Definir los cursos y temas de capacitación a ofrecer, tales como: chequeo de documentación, trámites de migración y aduana, restricciones de equipaje, detención de mercancías peligrosas, protocolo de aviación, atención al pasajero, etc. Así como la capacitación del software Atenea, actualmente utilizado en el aeropuerto internacional La Aurora, se deben definir también el tiempo y el costo de los servicios.	Establecer el programa de capacitación de procedimientos y software de aeropuerto.	Jefe de Recursos Humanos	02/05/2013	20/05/2013	500.00
4	Crear material publicitario para promocionar el nuevo servicio, tales como: trífolios y volantes de forma física y electrónica.	Contar con los medios necesarios para hacer publicidad.	Jefe de Recursos Humanos	21/05/2013	05/06/2013	2,000.00
5	Promocionar el servicio con las principales instituciones educativas relacionadas con la aviación en Guatemala, tales como: Aerotraining, Academia de aviación F15, Escuela Nacional de Aviación, empresas y personas individuales interesadas en capacitarse en procedimientos y software de aeropuerto.	Obtener clientes potenciales.	Gerente de Operaciones	06/06/2013	30/08/2013	1,000.00
6	Inicio de los cursos de capacitación en las instalaciones de GDS e instituciones educativas	Capacitar a los clientes interesados.	Jefe de RRHH y Operaciones	01/09/2013	31/12/2013	8,000.00
7	Analizar los resultados de la estrategia.	Realizar una retroalimentación	Gerente General	02/01/2014	16/01/2014	100.00
				<b>TOTAL</b>		<b>12,150.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### **3.6 Evaluación de estrategias**

Para la evaluación de estrategias es necesario realizar actividades de control que permitan verificar que la implementación del modelo de planeación estratégica en la unidad objeto de análisis se lleve a cabo según lo programado, en este caso será la gerencia general y los jefes de área los responsables de velar por el cumplimiento de las mismas.

Con el objeto de apoyar la labor de evaluación de las estrategias se diseñó el siguiente formato, el cual indicará los avances y limitantes en las mismas:

**Formato 11**  
**Guía de evaluación trimestral de estrategias**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

No.	Estrategias a implementar	Trimestre		% de ejecución	Factores		Observaciones
		Inicio	Final		Favorables	Desfavorables	
1	Crear alianzas estratégicas con operadoras de turismo y agencias de viajes.						
2	Aprovechar el turismo de salud que ofrece Guatemala para buscar alianzas promocionales con hospitales privados.						
3	Dar a conocer la filosofía empresarial propuesta.						
4	Implementar el modelo de planeación estratégica.						
5	Realizar un estudio de servicio al cliente para conocer los gustos y preferencias de las aerolíneas.						
6	Lograr una sociedad con Latin American Aeronautical Technical Support S.A (LAATS).						
7	Documentar los procesos administrativos.						
8	Ofrecer servicios alternativos que no requieran la utilización de equipo operativo.						

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### 3.7 Presupuesto

Está integrado por una estimación de los costos en que se incurrirán como consecuencia de la implementación de las estrategias en la empresa objeto de análisis. El presupuesto se detalla a continuación:

**Cuadro 9**  
**Costos integrados de las estrategias propuestas**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>No.</b>	<b>Estrategias a implementar</b>	<b>Costo Q</b>
1	Crear alianzas estratégicas con operadoras de turismo y agencias de viajes.	5,500.00
2	Aprovechar el turismo de salud que ofrece Guatemala para buscar alianzas promocionales con hospitales privados.	6,900.00
3	Dar a conocer la filosofía empresarial propuesta.	5,000.00
4	Implementar el modelo de planeación estratégica.	400.00
5	Realizar un estudio de servicio al cliente para conocer los gustos y preferencias de las aerolíneas.	2,150.00
6	Lograr una sociedad con Latin American Aeronautical Technical Support S.A (LAATS).	11,300.00
7	Documentar los procesos administrativos.	2,850.00
8	Ofrecer servicios alternativos que no requieran la utilización de equipo operativo.	12,150.00
9	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>46,250.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

### 3.8 Relación costo beneficio

A continuación se describe el costo beneficio, que obtendrá Guatemala Dispatch Service (GDS) con la implementación de las estrategias propuestas:

**Cuadro 10**  
**Relación costo beneficio**  
**Guatemala Dispatch Service (GDS), Año 2013**  
**Ciudad de Guatemala, Guatemala**

<b>Estrategia a implementar</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Costo Q</b>
Crear alianzas estratégicas con operadoras de turismo y agencias de viajes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de clientes potenciales.</li> <li>• Mejor participación en el mercado.</li> </ul>	5,500.00
Aprovechar el turismo de salud que ofrece Guatemala para buscar alianzas promocionales con hospitales privados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones por promocionar servicios de salud.</li> </ul>	6,900.00
Dar a conocer la filosofía empresarial propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación organizacional.</li> <li>• Planificación a largo plazo.</li> </ul>	5,000.00
Implementar el modelo de planeación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones adecuadas.</li> <li>• Optimización de recursos actuales.</li> </ul>	400.00
Realizar un estudio de servicio al cliente para conocer los gustos y preferencias de las aerolíneas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua del servicio</li> <li>• Diferenciación.</li> <li>• Ventajas competitivas.</li> </ul>	2,150.00
Lograr una sociedad con Latin American Aeronautical Technical Support S.A (LAATS).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en el mercado.</li> <li>• Mayor rentabilidad.</li> <li>• Equipo operativo propio.</li> </ul>	11,300.00
Documentar los procesos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la duplicidad de funciones.</li> <li>• Identificación de procedimientos y actividades inherentes a cada puesto de trabajo.</li> </ul>	2,850.00
Ofrecer servicios alternativos que no requieran la utilización de equipo operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar ofreciendo nuevos servicios en el mercado.</li> <li>• No depender de proveedores para brindar servicios.</li> </ul>	12,150.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

## CONCLUSIONES

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

1. Las deficiencias administrativas en la empresa Guatemala Dispatch Service (GDS) son consecuencia de la falta de un modelo de planeación estratégica que limita a la misma en el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta. Por lo tanto se comprueba la hipótesis uno.
2. Misión y visión no adecuadas, no están redactadas correctamente, la misión no expresa un criterio estandarizado del propósito claro de la función que cumple la empresa en el mercado de servicios aeroportuarios y la visión es limitada al no especificar la participación que se desea alcanzar en el mercado objetivo y repercute en que no se formulen objetivos a largo plazo, afectando a la empresa al no especificar el porcentaje de incremento en demanda de servicios, participación en el mercado y rentabilidad esperada en un periodo determinado.
3. Se determinó que los directivos de la empresa planifican de forma empírica y a corto plazo; lo que provoca que el accionar de los empleados sea imprevisto, toma de decisiones inadecuadas y los objetivos organizacionales no son alcanzados.
4. Como resultado del análisis FODA se detectaron factores que afectan de manera negativa a la empresa, tales como: Inexistencia de manuales administrativos y la competencia brinda servicios con equipo propio mientras que GDS necesita arrendar el equipo para poder operar. Los anteriores factores limitan la productividad y participación de la empresa en el mercado de servicios aeroportuarios.

## RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

1. Con la implementación, seguimiento y evaluación del modelo de planeación estratégica propuesto, la organización eliminará las deficiencias administrativas y logrará una mejor participación en el mercado de servicios aeroportuarios.
2. Transmitir a los colaboradores la filosofía empresarial propuesta para que conozcan la razón de ser de la empresa, que desea alcanzar en el futuro y que exista una visión clara de la participación de GDS en el mercado de servicios aeroportuarios.
3. Implementar planes a largo plazo que coadyuven al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
4. Documentar los procesos administrativos a través de elaborar un manual de procedimientos, lograr una sociedad con Latin American Aeronautical Technical Support S.A (LAATS) para garantizar la disponibilidad del equipo operativo para la prestación del servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. Primera Edición. México. McGraw Hill, Interamericana. 364 páginas.
2. Fred, David R. 1997. **Conceptos de Administración Estratégica**. Quinta Edición. México. Pearson Educación. 355 páginas.
3. Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M., Pfeiffer J. William. 1998. **Planeación Estratégica Aplicada**. Primera Edición. México, McGraw Hill, Interamericana, S.A, 442 páginas.
4. Lovelock, Christopher. 2004. **Administración de Servicios**. Primera Edición. México. Pearson. 760 páginas.
5. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce Servicios. 2004. **Fundamentos de Marketing**. Treceava Edición, México. Editorial McGraw-Hill, 334 páginas.
6. **Manual de operaciones de Guatemala Dispatch Service**. 2011, Primera Edición, Guatemala. 60 páginas.
7. [http://www.es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral).

# **ANEXOS**

## Anexo I



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



### BOLETA DE ENCUESTA

#### Objetivo:

Obtener la información necesaria a través de la presente boleta para detectar la problemática existente y así elaborar la propuesta de aplicación de planeación estratégica para la empresa Guatemala Dispatch Service (GDS).

#### Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales se le pide por favor contestar de forma clara y sencilla; marcando con una X la respuesta que considere correcta. Si su respuesta es "Sí" descríbala.

Toda la información obtenida a través de la presente boleta será tratada de forma confidencial con fines académicos.

Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_  
Profesión: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

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

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si su respuesta es "Sí" descríbala: \_\_\_\_\_

2) ¿Conoce como se visualiza la empresa dentro de 3 años?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si su respuesta es "Sí" descríbala: \_\_\_\_\_

3) ¿Conoce cuales son los objetivos de la empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si su respuesta es "Sí" descríbala: \_\_\_\_\_

## Anexo I



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



4) De los siguientes valores, ¿Cuáles considera que se aplican en la empresa?

Responsabilidad _____	Compromiso _____	Honestidad _____
Actitud de servicio _____	Ética _____	Liderazgo _____
Puntualidad _____	Calidad _____	Innovación _____

5) ¿Se siente comprometido e identificado con la filosofía de la empresa (misión, visión, valores y objetivos)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6) ¿Considera que los directivos de GDS toman las mejores decisiones que ayudan a la empresa a ser más competitiva en el mercado de la aviación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7) De los siguientes factores ¿Cuáles considera que son fortalezas y cuales debilidades para la empresa?

	<b>Fortalezas (Adecuado)</b>	<b>Debilidades (No adecuado)</b>
Liderazgo de sus superiores	_____	_____
Comunicación entre empleados	_____	_____
Calidad del servicio	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____
Recursos Humanos	_____	_____
Departamento de Operaciones	_____	_____
Ambiente laboral	_____	_____
Manejo de Información	_____	_____
Instalaciones	_____	_____
Mobiliario y Equipo	_____	_____
Equipo operativo	_____	_____

Anexo I



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



Capacitación de empleados \_\_\_\_\_

Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

8) De los siguientes factores, ¿Cuáles considera que son oportunidades y cuales amenazas para la empresa?

	Oportunidades (Ventajas)	Amenazas (Desventajas)
Cambio de gobierno	_____	_____
Turismo	_____	_____
Cambios de clima	_____	_____
Ubicación de la empresa	_____	_____
Reforma fiscal (impuestos)	_____	_____
Alianzas con otras empresas	_____	_____
Alquiler de equipo operativo	_____	_____

9) ¿Qué tipo de planes cree que utilizan los directivos de GDS actualmente?

Corto plazo \_\_\_\_\_ Mediano plazo \_\_\_\_\_ Largo plazo \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10) ¿Considera que sería de beneficio para la empresa contar con técnicas o lineamientos que sirvan de base a los directivos para tomar mejores decisiones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## Anexo II



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



### GUÍA DE ENTREVISTA

#### Objetivo:

Obtener la información necesaria a través de la presente guía de entrevista para detectar la problemática existente y así elaborar la propuesta de aplicación de planeación estratégica para la empresa Guatemala Dispatch Service (GDS).

#### Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de preguntas, las cuales se le pide por favor contestar de forma clara y sencilla; marcando con una X la respuesta que considere correcta. Si su respuesta es "Sí" descríbala.

Toda la información obtenida a través de la presente boleta será tratada de forma confidencial con fines académicos.

Puesto: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

1) ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si su respuesta es "Sí" descríbala: \_\_\_\_\_

2) ¿Conoce cuál es la visión la empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si su respuesta es "Sí" descríbala: \_\_\_\_\_

3) ¿Conoce cuales son los objetivos de la empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si su respuesta es "Sí" descríbala: \_\_\_\_\_

## Anexo II



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



4) De los siguientes valores, ¿Cuáles considera que se aplican en la empresa?

Responsabilidad	_____	Compromiso	_____	Honestidad	_____
Actitud de servicio	_____	Ética	_____	Liderazgo	_____
Puntualidad	_____	Calidad	_____	Innovación	_____

5) ¿Se siente comprometido e identificado con la filosofía de la empresa (misión, visión, valores y objetivos)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6) ¿Conoce cuales son los tipos de estrategias que utiliza la empresa actualmente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es "Sí", descríbala: \_\_\_\_\_

7) De los siguientes factores ¿Cuáles considera que son fortalezas y cuales debilidades para la empresa?

	<b>Fortalezas (Adecuado)</b>	<b>Debilidades (No adecuado)</b>
Liderazgo Gerencia General	_____	_____
Comunicación entre directivos	_____	_____
Calidad del servicio	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____
Recursos Humanos	_____	_____
Departamento de Operaciones	_____	_____
Ambiente laboral	_____	_____
Manejo de Información	_____	_____
Instalaciones	_____	_____
Mobiliario y Equipo	_____	_____

## Anexo II



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



Equipo operativo \_\_\_\_\_

Capacitación de empleados \_\_\_\_\_

Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

8) De los siguientes factores, ¿Cuáles considera que son oportunidades y cuales amenazas para la empresa?

	<b>Oportunidades (Ventajas)</b>	<b>Amenazas (Desventajas)</b>
Cambio de gobierno	_____	_____
Turismo	_____	_____
Cambios de clima	_____	_____
Ubicación de la empresa	_____	_____
Reforma fiscal (impuestos)	_____	_____
Alianzas con otras empresas	_____	_____
Alquiler de equipo operativo	_____	_____

9) ¿Qué tipo de planes cree que se utilizan en la empresa actualmente?

Corto plazo \_\_\_\_\_ Mediano plazo \_\_\_\_\_ Largo plazo \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10) ¿Considera que sería de beneficio para la empresa contar con un modelo de planeación estratégica?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_