

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Planificación estratégica para mejorar la eficiencia del departamento de banquetes de la empresa Eventos Totales de Guatemala S.A.**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Jorge Eduardo Andreu Matheu

Guatemala, abril 2015

**Planificación estratégica para mejorar la eficiencia del departamento de banquetes de la empresa Eventos Totales de Guatemala S.A.**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Jorge Eduardo Andreu Matheu

Dr. Luis Roberto García Leiva (**Asesor**)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia (**Revisora**)

Guatemala, abril 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

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

**M. A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A Ronaldo Antonio Girón**

Vicedecano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo**

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

**M. SC. Elio Núñez Aguilar**

Examinador

**Lic. Marisol Arroyo Carrillo**

Examinador

**Lic. José Francisco Prado Chávez**

Examinador

**Dr. Luis Roberto García Leiva**

Asesor

**Licda. Olga Alicia Torres Palencia**

Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0014-2015-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 24 DE MARZO DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por doctor Luis Roberto García Leiva, tutor y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE BANQUETES DE LA EMPRESA EVENTOS TOTALES DE GUATEMALA S.A.”. Presentada por el estudiante Jorge Eduardo Andreu Matheu, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01687 de fecha 07 de marzo del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
  
**Lic. César Augusto Custodio Cobat**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 23 de octubre de 2014.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

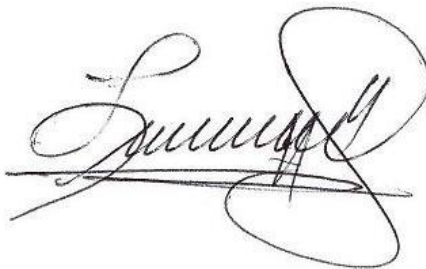
Estimadores señores:

He procedido a revisar el trabajo de informe final del Practica Empresarial Dirigida –PED- del tema: **Planificación estratégica para mejorar la eficiencia del departamento de banquetes de la empresa Eventos Totales de Guatemala S.A.** elaborado por el estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas –Plan ACA, **Jorge Eduardo Andreu Matheu.**

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarles que el trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE** y la puntuación obtenida fue de **ochenta y nueve (89) puntos.**

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a horizontal line drawn through the middle of the signature.

Dr. Luis Roberto García Leiva  
Asesor

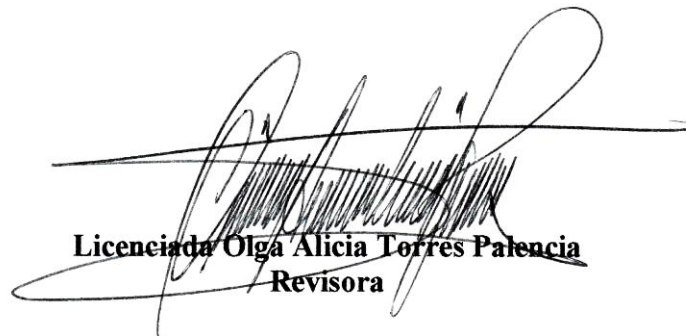
Guatemala, 13 de noviembre 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Planificación estratégica para mejorar la eficiencia del departamento de banquetes de la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.”**, elaborado por el estudiante del Plan ACA *Jorge Eduardo Andreu Matheu*, previo a optar al grado académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, se extiende el presente DICTAMEN FAVORABLE para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



**Licenciada Olga Alicia Torres Palencia**  
Revisora



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 438.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Andreu Matheu Jorge Eduardo** con número de carné 201400423 aprobó con 87 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de marzo del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diecinueve días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Claudia Pineda  
cc. Archivo.



## Dedicatoria

- A Dios                                      Bendito seas por permitirme al paso de los años culminar la Licenciatura,
- A mis Padres                                Manuel José Andreu Valladares (+) y Sylvia Matheu Recinos de Andreu, por confiar en mi para que cumpliera esta meta,
- A mi Familia                                Mi esposa Lavinia, mis hijas Liza Marie y Dessire Stephanie; para que siempre confíen en que las cosas se pueden lograr sin importar el momento,
- A mis hermanos                            Para que sepan que mi esfuerzo es por todos y ejemplifiquen en sus familias mi compromiso por culminar esta etapa profesional,
- Amigos y compañeros                    Para que siempre recuerden que nuestro paso por las aulas fue una experiencia inolvidable, que agradezco infinitamente,
- A la Universidad                            Por permitirme concluir mi carrera profesional.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco Teórico	13
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	28
3.2 Objetivos de la práctica realizada	28
3.3 Alcances y límites de la práctica	29
3.4 Metodología aplicada en la práctica	29
3.5 Sujetos	29
3.6 Instrumentos	30
3.7 Procedimiento	30
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de Resultados	32
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	55
<b>Conclusiones</b>	61
<b>Propuesta de solución</b>	62
<b>Referencias Bibliográficas</b>	95
<b>Anexos</b>	99

## **Resumen**

Para la realización del trabajo de investigación de la práctica empresarial dirigida se seleccionó el tema planeación estratégica para mejorar la eficiencia del departamento de banquetes de la empresa, la cual se denominará en todo el desarrollo de la investigación como Eventos Totales de Guatemala, S.A., por razones de confidencialidad de la información.

En el capítulo 1 se presenta la reseña histórica, evolución y situación actual de la empresa, su misión y visión como valores empresariales que la han definido por los últimos quince años, en este mismo capítulo se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA, el cual permitió determinar la situación general que motiva la elaboración del PED de estudio en ella, también se presenta la estructura organizacional.

Al desarrollar el marco teórico en el capítulo 2, se consideró los conceptos y definiciones relevantes relacionados al tema de investigación. Es en este capítulo donde se sustenta la discusión de los resultados que se obtuvo.

El planteamiento del problema de forma sistemática, se efectuó en el capítulo 3 y es mediante este planteamiento que se llegó a determinar los objetivos y a definir los indicadores claves que permitieron la definición de la metodología de la investigación, la que permitió seleccionar los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo.

Una vez realizado el trabajo de campo se procedió a realizar el capítulo 4, el cual está constituido por la presentación de los resultados, en esta etapa se expuso la información recabada, siendo posible por medio de gráficas y matriz de sentido, que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos.

Para el análisis e interpretación de los resultados, capítulo 5 se utilizó los conceptos y definiciones recopilados en el marco teórico, para la confrontación con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta parte del proceso permitió resaltar el proceso susceptible a mejorar. Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabó y examinó en el trabajo de campo, identificando con ello el proceso de mejora para aportar al logro de los objetivos organizacionales planteados.

La propuesta consistió en la implementación de la Planeación Estratégica a nivel organizacional, donde el departamento de Ventas y Banquetes se beneficiará y mejorará la eficiencia para aportar a los resultados empresariales y organizacionales, como se planteó inicialmente el tema de ésta investigación.

## **Introducción**

La empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A., es una empresa que se dedica a la rama de alimentos servidos y banquetes, con treinta y cuatro años de existencia en el mercado. Su experiencia ha mejorado ya que desde sus inicios y hasta el presente mantiene clientes tan antiguos como ella misma. Es una empresa que aún conserva la mística de empresa familiar pero se ha industrializado debido a las necesidades de los clientes y el rápido crecimiento de los servicios en el mercado, especialmente de los servicios a domicilio en el caso de los banquetes.

Desde sus inicios el trabajo se orientó a la atención de servicios alimenticios para llevar, los productos eran elaborados en casa y vendidos en el garaje. El negocio era muy bueno y al no darse abasto decidieron alquilar un local donde todo estaría más holgado. La empresa al ser una de las más antiguas en el mercado ha logrado posicionarse de manera eficaz entre sus clientes logrando superar en la mayoría de casos a sus competidores y manteniendo la misma calidad en los alimentos y atención como sus precios siempre accesibles. Entre sus principales clientes se encuentra el Santo Juan Pablo II en dos de sus visitas.

En la actualidad cuenta con aproximadamente ciento cincuenta empleados distribuidos en seis gerencias y una gerencia general, las decisiones son tomadas generalmente por la gerencia general junto al gerente del departamento que requiere las acciones administrativas, y se hacen esfuerzos por actualizar la misión, visión y valores empresariales que han sido su guía desde hace unos quince años.

Al momento de plantear esta investigación se decidió acompañar el proceso interno de mejora administrativa ya que no cuentan con políticas administrativas internas definidas, consideran que la misión y visión ya no corresponden a su realidad y los valores los cuidan con sumo cuidado ya que están basados en el servicio y atención de sus clientes y empleados que son su patrimonio más importante.

Al realizar y concluir la investigación se obtuvo información muy relevante la cual es de suma importancia comunicar a la gerencia general para que esta tome acciones inmediatas para que la empresa logre reincorporarse en su posición de mercado y obtenga una ventaja competitiva que al momento no tiene.

Entre los grandes problemas observados en la investigación de campo, se mencionan la falta de procedimientos internos definidos y escritos, desconocimiento de las metas generales e individuales, los objetivos organizacionales son inexistentes o desconocidos, y los procesos y manuales no son utilizados ya que no se encuentran definidos. Se pudo también observar que la comunicación no es constante y en la mayoría de casos es inconsecuente, lo que genera desorden al plantear soluciones a situaciones cotidianas. La toma de decisiones es por experiencias pasadas y solo si hay duda se consulta a los altos ejecutivos.

La propuesta que se desarrolló fue la de la implementación de la planeación estratégica en toda la empresa, la cual debía ser realizada en cuatro etapas consecutivas y obligatorias. Esta planeación proporcionará a la empresa las herramientas organizacionales con las que actualmente no cuenta y le orientará por el camino más productivo a sus metas y logros.

Sin embargo, la empresa ha sido exitosa debido a su trayectoria y tiempo que le dedica la gerencia general que a su vez es el propietario. Este trabajo intentará apoyar su desempeño y proveer de una herramienta elaborada específicamente para la solución de los problemas que le acompañan.

Los nombres de los propietarios así como de la empresa fueron cambiados para mantener su privacidad y lograr una mayor participación por parte de sus colaboradores.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

La empresa fue creada el 30 de octubre de 1,980 como una empresa familiar de pequeño tamaño en la 8a calle y 2a avenida de la zona 1. La misma se encontraba ubicada en el garaje de la casa de habitación de la familia Ferrigno Fhram. Su negocio tenía el concepto de vender comida para llevar. A inicios de los años 1990 abrieron tres tiendas en las que vendían el mismo producto que tenían desde su fundación, las cuales se encontraban en los centros comerciales de mayor movimiento de aquellos años en zona 1, otra en zona 10 y finalmente en la zona 11. Estas tiendas fueron posteriormente cerradas debido a la crisis económica que afecto a la empresa en los años finales de dicha década. Esto no detuvo el ímpetu de don Gustavo Ferrigno, ya que continuó atendiendo a los clientes institucionales y sirviendo sus recetas en los banquetes donde lo contrataban.

La empresa fue sometida a una evaluación en el año 1995, realizada por una empresa de prestigio en el mercado de evaluación administrativa financiera donde se estableció la misión y visión que desde entonces es la misma.

En el año 2008 la empresa fue acreditada como proveedora de servicios de alimentos para el Estado de Guatemala, mediante la modalidad de Contrato Abierto, donde su mercado de servicios se vio revolucionado a nivel de toda la República de Guatemala. Este contrato ha dado a la empresa unas ganancias muy buenas, pero también ha influido en que los servicios especiales de banquetes se vean afectados por una merma en las utilidades que genera debido a factores que son motivo de estudio en la empresa y es por ello que surge la oportunidad de efectuar este trabajo con el cual se cumple un objetivo profesional y se ayuda a resolver una problemática existente.

Actualmente la empresa cuenta con 150 empleados distribuidos en todos los niveles de la organización y como se detalla en el organigrama.

Durante los últimos diez años la empresa no ha tenido actualización en su organización y esto ha trascendido en quedar rezagada en el mercado donde se desarrolla, con poca participación y generando ventas muy por debajo de lo que le correspondería de acuerdo a su capacidad.

La gerencia general está iniciando el trabajo de reestructurar la planeación estratégica que posee y es por ello que se ha solicitado el apoyo para que mediante esta práctica empresarial se desarrolle la propuesta de implementación más efectiva para la gerencia de la empresa.

Estudios previos que se han efectuado

En la actualidad la globalización y el entorno competitivo comercial, las empresas deben contar con los instrumentos necesarios para corresponder a los cambios que se presentan a cada momento en las diferentes áreas: administrativas, mercadológicas, operativas y financieras, etc. La toma de las decisiones debe fundamentarse con información administrativa y financiera que respalde dichas decisiones y sobre todo que ayude a anticipar los acontecimientos futuros para obtener una ventaja competitiva con el resto de competidores del mercado. Conocer claramente la situación financiera de la empresa es vital para el crecimiento y competitividad de la misma, por lo que para respaldar la presente investigación se realizó el estudio de fuentes primarias relacionadas previamente con el tema de la planificación estratégica como tema principal.

Según Walter David Espina Bran (2005) autor de la tesis titulada "Planeación Estratégica para el departamento de Mercadotecnia de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar" URL 01 T3082 expone como objetivos específicos definir cuál es la importancia y propósito de implementar la planeación estratégica y establecer cuáles son los pasos principales de la planeación estratégica.

El autor concluye que la importancia de realizar e implementar una planeación estratégica trae beneficios generalizados ya que da a conocer con mayor énfasis la empresa o entidad y provee de una mejor oportunidad de realizar una campaña publicitaria que lleve a los resultados esperados.



Para Jorge Alberto Gaitán Castro (2006) autor de la tesis "Integración de la planeación estratégica en las medianas empresas de servicio en la ciudad de Guatemala" URL 01 T3939, plantea el objetivo general como describir la forma en que está integrada la planeación estratégica en las medianas empresas de servicio de Guatemala. Entre sus principales objetivos específicos indica que desea determinar la asignación de recursos que consideran las empresas para integrar la planeación estratégica, el análisis de la industria, el perfil empresarial el análisis interno y externo así como las ventajas y desventajas de la implementación de la planeación estratégica.

También a Gabriela Marleny Lima Arias (2005) autora de la tesis "Guía de planeación estratégica para un centro de negocios" URL 01 T3697 presenta como objetivo general diseñar la guía de planificación estratégica para el centro de negocios encargado de prestar servicios de asesoría empresarial, apoyada con los objetivos específicos de establecer la misión, la visión, los objetivos, estrategias y análisis FODA de la empresa de servicios de asesoría empresarial. La conclusión fue que era necesario implementar todo el análisis realizado en el estudio detallando cada aspecto y proponiendo como resultado de la evaluación un planteamiento estratégico para la empresa.

Manuel José Guillen Alvarado (2008) en su trabajo de tesis sobre "Planeación Estratégica para una librería católica" URL 01 T4608 define de manera perfecta los pasos para implementar la planeación estratégica que sin importar el tipo de negocio se debe realizar paso a paso y de manera adecuada ya que de acuerdo a su objetivo general que era investigar la forma en que se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica en una librería católica guatemalteca, estableció el proceso a implementar mediante el análisis micro y macro entorno del tipo de empresa y definió su misión, visión, objetivos y lo complementó con el análisis FODA con lo cual determinó la posición actual y la oportunidad futura para la empresa.

Otro autor que se investigó fue Ana Lorena Hernández Gonzales (2005) en su trabajo de tesis denominado "Planeación estratégica en las agencias de viajes de Guatemala" URL 01 T3518

propone como objetivo general determinar cómo utilizan la planeación estratégica las agencias de viajes IATA de Guatemala para permanecer en el mercado. Mediante los objetivos específicos encontramos que la autora remarca la importancia de contar con una misión y visión muy bien enfocados y que los objetivos organizacionales sean congruentes con su misión y visión, para lograr cumplir la estrategia empresarial de las agencias de viajes IATA.

#### Situación jurídica actual de la empresa

La empresa está registrada en Superintendencia de Administración Tributaria con número de identificación tributaria NIT constituida como sociedad en fecha 18 diciembre 2001. Esta inscripción es posterior a la original que fue modificada debido a que el propietario original cedió los derechos a su hijo varón de menor edad.

Inscrita como una empresa Sociedad Anónima, dedicada a la Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.

La empresa aparece en el Registro Mercantil bajo autorización de patente de sociedad de fecha 21 de enero 2002. En el Registro Mercantil con patente de comercio registro y categoría Única de fecha 29 de enero 2002. Creada mediante escrituras legales de fecha 17 de octubre 2001.

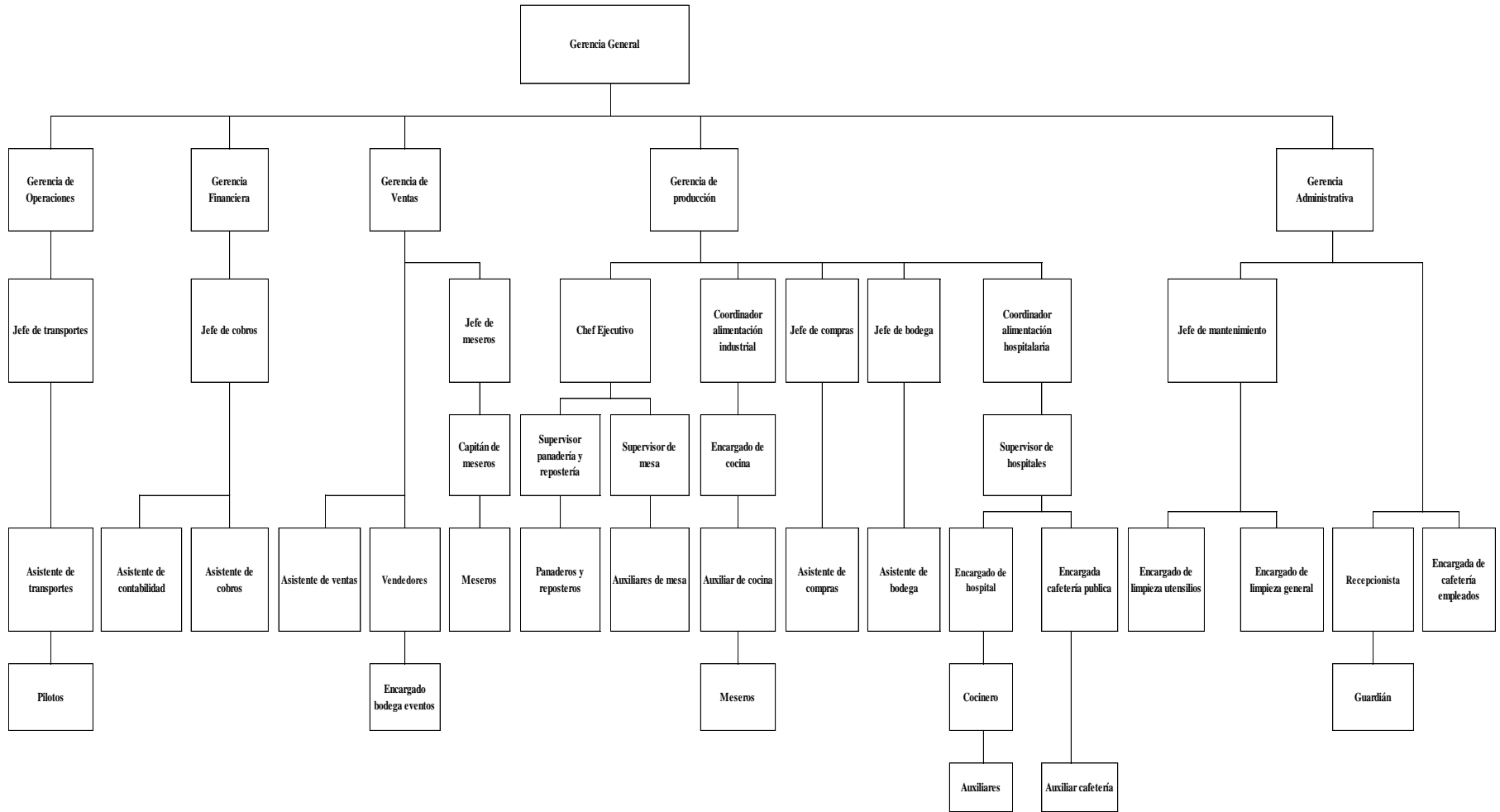
Para proceder más adelante en el capítulo 3 a realizar el planteamiento del problema iniciaremos con la presentación del organigrama de la empresa y el análisis FODA de la misma que nos dirigirá directamente a la situación actual y nos ayudará a definir de mejor manera el problema.

#### Organigrama de la empresa

En este instrumento se presenta los puestos existentes al momento de la realización de esta investigación distribuidos en 5 gerencias departamentales, jefaturas puestos operativos, y describe las líneas de mando verticales como niveles jerárquicos horizontales de la empresa de la siguiente manera:

## Ilustración No. 1

Organigrama de la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014

## Análisis FODA de la Empresa

Para Rodríguez (2005), se le considera como la radiografía del negocio debido a que consiste en un análisis interno y del entorno externo de la empresa. Indica que el nombre FODA se deriva de las cuatro iniciales de los elementos que intervienen en su aplicación:

F = fortalezas, O = oportunidades, D = debilidades; A = amenazas

El autor define el FODA como un dispositivo para determinar los factores que puedan favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas), el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado Castellanos (2005), citando a Thompson y Strickland (1989) señala que los elementos de dicho análisis se utilizan para evaluar el ambiente externo e interno de la empresa, por lo que los separa de la siguiente manera:

A) Externos como lo son Oportunidades y Amenazas

B) Internos como las Debilidades y Fortalezas.

A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa el cual es resultado del análisis de su micro y macro ambiente actual.

Ilustración No. 2

Esquema FODA de la empresa Evento Totales de Guatemala, S.A.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	· Incrementar las ventas del departamento de Banquetes	· Un mercado muy competitivo en alimentos
	· Implementar la Planeación Estratégica en la administración del negocio	· Nuevas empresas que ingresan al mercado
	· Manejo de sistemas de tecnología dirigida al cliente	· Servicios tecnológicos de la competencia
	· Conocer mejor a nuestro cliente y sus necesidades	· La finalización de los servicios en Contrato Abierto
	· Conocer mejor a la empresa y como se maneja	· Mejores opciones en el mercado (Producto, laborales y tecnológicas)
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	· Experiencia de 34 años en el mercado (Familia)	· Falta de Planificación Estratégica
	· Crecimiento sostenido anual (Honestidad)	· Falta de supervisión
	· Personal de cocina altamente calificado (Recurso Humano)	· Falta de procesos
	· Productos de la más alta calidad (Calidad)	· No existen planes de acción
	· Servicio rápido, entrega en punto y a tiempo (Puntualidad)	· Los procedimientos internos son deficientes
	· La responsabilidad social de la empresa es muy importante para los dueños (Responsabilidad)	· Falta de presencia en el mercado
		· Falta de capacitación en el personal de contacto
	· No se efectúan evaluaciones de desempeño	

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014

La empresa posee factores internos de valor positivo denominados fortalezas tales como sus 34 años de existir en el mercado siendo esta una empresa familiar, ha tenido un crecimiento constante a partir de su fundación, su personal de cocina es de muy alta calidad y es uno de sus grandes valores, se han esmerado desde el inicio en proveer productos de la más alta calidad servidos puntualmente y con la entrega a tiempo, sus propietarios se preocupan constantemente con la responsabilidad social empresarial.

Así mismo existen factores positivos externos llamados oportunidades que la empresa deberá abordar para lograr la mejora que busca entre los que podemos mencionar: Conocer mejor a la empresa y cómo es vista por sus clientes, conocer mejor a sus clientes y saber cuáles son sus necesidades, la posibilidad de manejar sistemas tecnológicos dirigidos a los clientes para estar más cerca de ellos, la aplicación de técnicas de planificación estratégica en la administración y lograr el incremento de ventas del departamento de banquetes.

Esta investigación está interesada en evaluar los factores negativos internos y externos que afectan las operaciones de la empresa que se pueden resaltar de la siguiente manera:

Factores Internos:

- la falta de supervisión,
- la falta de procesos,
- la no existencia de planes de acción,
- procedimientos internos deficientes,
- falta de presencia en el mercado;
- las evaluaciones de desempeño no se efectúan como debiera hacerse.

Factores Externos:

- como mercado competitivo,
- nuevas empresas que ingresan al mercado,
- servicios tecnológicos de la competencia,
- posibilidad de finalización de contratos existentes;
- mejores opciones en el mercado tanto laborales como económicas.

La empresa posee dentro de su organización actual un esquema de valores empresariales que unidos a su misión y visión le dan el marco de referencia de a donde desean dirigirse a futuro, los mismos no han sido modificados por años por lo que a continuación se describen tal como los comunican a sus empleados y clientes.

✓ Visión

Ser la empresa líder en el mercado de banquetes y servicios de alimentación.

✓ Misión

Somos una empresa comprometida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes por medio de la excelencia y calidad de nuestros servicios de alimentación.

✓ Objetivos Organizacionales

- Innovar y crecer constantemente en el mercado buscando nuevas oportunidades de crecimiento organizacional, para dar a conocer la calidad y excelencia de nuestros productos y servicios de alimentación.
- Desarrollar y comercializar una extensa lista de recetas gastronómicas, nacionales e internacionales con un alto valor nutricional posicionando firmemente nuestra empresa dentro del mercado de alimentos.
- Brindar nuestros servicios y productos alimenticios en la industria y en entidades privadas y estatales a precios competitivos, con una alta calidad de manufactura, y con un excelente servicio, demostrando ser la empresa preferida en el mercado de banquetes.
- Brindar nuestros servicios de alimentación a empresas institucionales de prestigio.
- Mantener los estándares de calidad que satisfagan las exigencias del mercado.

## Valores empresariales actuales

### ❖ Familia

La familia es la base fundamental de la sociedad, por ese motivo en la empresa nos preocupamos por nuestros colaboradores haciéndoles ver que no solamente son empleados sino que todos los que conformamos la organización somos una familia, que vela por los integrantes de cada familia por empleado, proporcionándoles nuestro apoyo, siendo solidarios, manifestando nuestro interés por sus problemas y situaciones que puedan afectar su vida personal y laboral.

### ❖ Puntualidad

El valor de la puntualidad es de mucha importancia en la organización, es un compromiso con nuestros clientes, y está estrechamente relacionado con la responsabilidad del recurso humano y de toda la organización, también es parte del servicio que se ofrece inmerso dentro de la misión.

La puntualidad es sinónimo de garantía para contar con nuestra presencia en el momento preciso y necesario, brindando satisfacción a nuestros clientes.

Inculcamos a nuestros colaboradores la puntualidad para cumplir con su horario de trabajo y con las reuniones y citas que concuerdan para atender a nuestros clientes, tomando en cuenta que la práctica de este valor es uno de los factores influyentes para alcanzar el éxito.

### ❖ Honestidad

Es un valor muy importante dentro de la organización, crea confianza y apertura, se debe practicar este valor en todos los ámbitos: El recurso humano debe estar consciente de la importancia de este valor, el cual debe inculcarse desde la alta gerencia y a todos los puestos de la organización, creando un ambiente de confianza y apertura, es de vital importancia que el personal practique este valor en sus áreas de trabajo, realizando sus



labores con honradez y franqueza asumiendo sus responsabilidades y cuidando los recursos de la organización, así mismo con nuestros clientes y proveedores.

❖ Solidaridad

Es un valor que ha sido inculcado desde los inicios de la organización, hasta la actualidad por la alta gerencia, teniendo actitudes personales de solidaridad, no solo dentro de la organización, es decir, con nuestros compañeros de trabajo; también con los ciudadanos, y en especial con los más necesitados. Fortalecemos nuestra conciencia de lo colectivo y lo comunitario, conciencia que, entre nosotros, debe ser mucho más aguda, más acusada que la de cualquier otra persona, en tanto que hemos asumido la responsabilidad de administrar lo público, lo que es de todos y para todos.

Nos esforzamos por comprender la situación del otro desde adentro, es decir desde su propia perspectiva, con el ánimo de brindarle apoyo y hacerle sentir que es parte importante de la empresa en general. Anteponemos el bien común a nuestro interés personal. Respondemos adecuadamente y oportunamente a las solicitudes de las personas en estado de fragilidad ofreciéndoles nuestro apoyo moral.

❖ Lealtad

En la empresa se ha practicado este valor desde siempre, como organización somos leales con nuestros empleados, ayudándolos cuando lo necesitan y remunerándolos de acuerdo a sus capacidades, y por tal razón nuestros colaboradores han demostrado su lealtad hacia la empresa, contando con una considerable cantidad de empleados antiguos.

Aunque estamos en una época de mucha competencia buscamos siempre la satisfacción de nuestros clientes para ganarnos su lealtad, y que siempre formen parte de nuestra organización, y nosotros respondemos a su lealtad ofreciéndoles los mejores servicios y productos alimenticios.

#### ❖ Identidad

Para la empresa tiene mucha importancia que el empleado se identifique con todos los aspectos organizacionales, ya que de esta manera se siente cómodo y realiza sus actividades sin presiones, y para la organización identificarse con el recurso humano es vital en el funcionamiento, crea una relación de cordialidad y permite que el empleado se muestre tal como es.

También nos enfocamos en que nuestros clientes se identifiquen con nosotros, y nos tomen en cuenta para realizar sus eventos solicitando nuestros productos y servicios alimenticios, cada vez que lo necesiten, formando parte de sus tradiciones y actividades.

#### ❖ Responsabilidad

Sabemos que la responsabilidad es un valor fundamental dentro de la organización. La responsabilidad es reciproca dentro de la empresa, es un valor que se practica desde la administración general, demostrándolo con el pago puntual y correspondiente a nuestros colaboradores, proveedores y pagando nuestros impuestos.

El colaborador corresponde con la eficiencia y eficacia con que realizan las atribuciones que le han sido encomendadas, realizándolas con responsabilidad y tomando en cuenta que deben asumir las consecuencias de sus actos, para que la empresa pueda ser productiva y competitiva en el mercado de alimentos.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

Para el desarrollo de la investigación ha sido necesario consultar distintas fuentes de información, por lo que se consultan fuentes literarias que permiten conceptualizar los temas que atañen a la investigación.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri, 2010, p.59)

#### Planeación o Administración

Henry Fayol en su libro "Administration Industrielle et generale" escribió hace 99 años, 14 principios administrativos que fueron desde entonces la guía de toda teoría administrativa. Por ser los principios de toda la base administrativa se menciona cada uno de ellos:

1. *División del Trabajo*: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. *Autoridad*: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. *Disciplina*: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. *Unidad de Dirección*: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. *Unidad de Mando*: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. *Subordinación de interés individual al bien común*: En cualquier empresa el interés de los empleados no deben tener relación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. *Remuneración*: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. *Centralización*: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. *Jerarquía*: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. *Orden*: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. *Equidad*: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. *Estabilidad del Personal*: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. *Iniciativa*: Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. *Espíritu de Grupo*: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

### Planeación Estratégica

Para estudiar la planificación estratégica o administración estratégica es necesario que se identifique las partes que la componen para lo cual se definirá el concepto de la siguiente manera:

Como indica Koontz, H & Weihrich, H; (2008), la "administración es el proceso de diseñar, y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos de manera eficiente". (p.4)

Para James, Stoner, Freeman y Gilbert (2006) Administración es el "Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas". (p.7)

Reyes, A (2007) expresa que la administración "es el conjunto de reglas para crear la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social". (p.26)

Como señala Ander-Egg (2006), "Planificar es utilizar procedimientos con el fin de introducir en la organización racionalidad en la acción para alcanzar metas y objetivos, habida cuenta que los recursos y medios son escasos". (p.28). Para el autor la planeación se desarrolla en todos los niveles operacionales de la organización para lo cual se deben desarrollar programas, proyectos, actividades y tareas y asignarlas a cada persona que intervienen en el plan.

David, Fred (2008) opina que "La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos". (p.5). Continúa David expresando que "Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización"<sup>1</sup>.

En ocasiones se menciona a la Administración Estratégica como un sinónimo de la Planeación Estratégica pero cada una tiene sus propias características, David explica que "administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la

---

<sup>1</sup> ibídem;

estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia". La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

Se debe entender a la administración y la planeación como términos similares ya que buscan el mismo objetivo, como David señala el objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como "todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales".

La planeación estratégica es "el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. David, F (2012)" citado por (Aguirre, H, 2014 p.4).

Goodstein, L., Nolan T y Pfeiffer W. (2008) define Planeación Estratégica como "El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". (p.5) El autor además expone que "un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente". Esto se refiere a que es necesario no solamente planear y definir un curso de acción, sino prever lo que sucederá sin que esto se convierta en un pronóstico.

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente en la toma de decisiones en la eficiencia organizacional e integra la visión a

largo (filosofía de gestión), mediano (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Diferencia entre planeación estratégica, táctica y operativa:

La planeación estratégica se refiere en forma general a todas las áreas o departamentos de la empresa, y tiene como objetivo específico establecer las guías generales de acción de la misma. En cambio la planeación táctica se refiere a la planeación de un producto en específico o de un área de la empresa. Y por último, la planeación operativa se refiere a tareas específicas y programables realizadas por las personas en su lugar de trabajo.

Las Estrategias

David, Fred (2008). Plantea que las estrategias "son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización". (p.13)

Koontz, H & Weihrich, H (2008) se refiere al concepto de estrategia como la "Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas". (p.131)

Stoner, J; Freeman, R & Gilbert, Daniel (2006) la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo". (p.292)

Como se puede ver en esta definición los autores quieren hacer énfasis en el entorno de la organización y cómo esta responderá a su ámbito organizacional.

## Políticas Administrativas

"Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes". (David, Fred; 2008. p.13)

Como indica Koontz, H y Weihrich, H (2008) dice

"Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta será consistente con, y contribuirá con, un objetivo. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacer innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unificar otros planes, permitiendo así que los gerentes deleguen autoridad pero con el control sobre lo que sus subordinados hacen". También expresa que las políticas son "Declaraciones o comprensiones generales que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones". (p.110)

Las políticas por si solas pueden tener muchas acepciones que generan una acción concreta como lo define Munch, L (2010) "Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten. Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles". (p.45)

En conclusión, las reglas son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse; de no cumplirse se sanciona. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal. Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:



- Establecerse por escrito y redactarse claramente y con precisión.
- Difundirse en los niveles en donde se vaya a aplicar.
- Actualizarse periódicamente.
- Servir de sustento a la filosofía, misión y visión organizacional, y ser flexible

#### Tipos de políticas Administrativas

En general, como describe Sistemas y Servicios Informáticos y Bibliotecarios U Chile SISIB (2013: s/n) podemos distinguir dos tipos de políticas de empresas según sea la forma en que se originan. Estas son: a) Políticas impuestas en forma externa y b) Políticas formuladas internamente.

a) Políticas impuestas externamente. La empresa no se encuentra aislada, sino que vive rodeada del medio. La conducta de este medio afecta a la conducta de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta al medio.

b) Políticas formuladas internamente. Estas son las políticas que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en un determinado campo.

Podemos subdividirlas en políticas generales y políticas particulares. Las primeras son aquellas que se aplican a toda la empresa, es decir, a cada una de las unidades administrativas. Otras políticas se refieren a aspectos concretos de producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, personal, etc. Y como políticas particulares se pueden establecer ciertos requisitos de admisión o contratación, de remuneración, de rotación de empleados, etc.

Otras políticas administrativas que se encuentran son las de selección y entrenamiento de personal, la de remuneraciones, relación con sindicatos y la de moral interna. Para implantar una determinada política es necesario tener en cuenta algunos factores que deben cumplirse con el fin de que cumpla con el objetivo deseado. Entre ellos, los principales, son: 1) la fijación de la política; 2) la difusión de la política; 3) la coordinación de la política; 4) la implementación de la política y finalmente 5) la revisión periódica de los resultados de esta política.

## Definición de Meta

Para Chacón, L (2014: s/n)." Podemos entender una meta como el fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona u organización, lo que se pretende lograr y conseguir a futuro".

## Identificación entre Metas, Objetivos y Propósito

La administración moderna plantea la necesidad de que las organizaciones conozcan, comuniquen y persigan dentro de la planeación estratégica sus metas, objetivos y perfeccionen sus propósitos para alcanzar el éxito.

Así mismo Chacón (2014: s/n) define que una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

De la anterior definición, se puede concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas. Es el resultado final de una serie de metas y procesos. El objetivo es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas.

Las metas son el fin hacía el cual se dirigen todos los deseos y acciones; y aunque es excelente, y recomendado, establecer metas para facilitar alcanzar el éxito, éstas por si solas pueden carecer de discriminación y dirección.

El propósito, es el ánimo e intención de hacer o no hacer algo; a un nivel más amplio o trascendente. Cuando se descubre el propósito de algo, la vida se aclara y adquiere perspectiva.

## Objetivo u objetivos

Los objetivos se pueden definir como objetivos a largo plazo, y objetivos anuales o de corto plazo.

Como señala David, Fred (2008):

"Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros". (p.13)

Para David

"los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Dichos objetivos deben ser también medibles como los objetivos a largo plazo, deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización y deben declararse en términos de logros administrativos, contables, financieros o de mercadeo. Para cada objetivo a largo plazo es necesario una serie de objetivos anuales". (Ibíd.)

David, (2008), indica que "los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se respalda la asignación de los recursos". (p.13)

Para Munch, L (2010) "Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico". (p.44)

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Como explica Munch, L (2010) "En ocasiones, existe cierta discrepancia en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas. Esta situación proviene a partir de que la terminología ha sido traducida del inglés. Sin embargo, es conveniente aclarar que las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo". (p.45)

#### FODA y Análisis Fodal

Esta herramienta administrativa es utilizada para hacer evaluación a aspectos administrativos diversos, generalmente es empleado para determinar los puntos débiles de la administración y tomar decisiones. También es útil para la formulación de las estrategias a emplear para mejorar en condiciones normales y críticas la situación de la empresa.

Koontz & Weihrich (2008.p138). Explican que la matriz FODA ha sido utilizada durante años para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y que estas cuatro variables que toda empresa u organización debe evaluar para conocer su situación a un momento determinado para mantenerse competitivas y así aplicar las estrategias necesarias para lograr sus objetivos. La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibidos.

Koontz & Weihrich (2008.p139) definen cuatro estrategias que se puede seguir con el análisis de la matriz FODA las cuales son: a) La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas y

se le llama la estrategia mini-mini (por “minimizar-minimizar”); b) La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; c) La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas y finalmente d) La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable.

Hasta ahora, los factores que se incluya en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento en particular. Sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, en tanto que otros lo hacen muy poco, por lo que se debe evaluar constantemente la matriz para la toma de decisiones oportunas.

#### Eficiencia y Eficacia

Robbins y De Cenzo (2009). Eficiencia es "hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos". Se define la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. (p.6)

Respecto a la eficacia Robbins y De Cenzo (2009). "Hacer lo correcto; alcanzar las metas", se define como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. (p.6)

Para Bateman y Snell (2009). Eficiencia es "alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor manera el dinero, el tiempo, los materiales y a la gente". (p.19)

Para Koontz, H y Weihrich, H (2008) "La productividad implica efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. Efectividad es el logro de objetivos. Eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos". (p.14)

Como se puede entender, la eficiencia difiere de la eficacia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

#### Procedimientos o manuales administrativos

Según Koontz, H & Weihrich, H (2008) "Los procedimientos son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades". (p.110)

Gordillo, A (2009) se refiere a que "si definimos en consecuencia provisional al procedimiento administrativo como la serie de actos en que se desenvuelve la actividad administrativa, será necesario precisar en qué consiste esta última. Igual aclaración se requiere si tomamos el concepto en cuanto secuencia de actos destinados a llegar al dictado de un acto administrativo — pues acto administrativo, a su vez, es una declaración efectuada en ejercicio de la función administrativa". (p.5)

Como indica la Secretaría de Relaciones Exteriores SRE, México (2007).

"Los Manuales Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la misma; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Por otra parte, se debe entender por procedimiento la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella."(p.6)

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. (SRE, México 2007, p.6)

Pintos, G (2009) define a los manuales como " Un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización".(p.3)

#### Recursos Materiales

Munch, L (2010) explica que "La integración de recursos materiales tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro, darle seguimiento puntual, y asegurar la recepción en cantidades, calidades y tiempos óptimos. Los materiales se organizan en almacenes o inventarios que pueden ser de materia prima, de productos en proceso y de productos terminados". (p.87)

## Recursos Financieros

Respecto a los recursos financieros Munch, L (2010) considera que " La integración de recursos financieros consiste básicamente en conseguir fuentes de financiamiento internas o externas así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento. Una de las actividades más importantes del área de finanzas es el manejo de las inversiones. Cuando se toman las decisiones de inversión se debe considerar la relación del riesgo y la incertidumbre que implica la inversión con relación al rendimiento esperado" (p.88)

## Recursos Tecnológicos

Según Munch (2010). "Son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Éstos pueden ser: equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, fórmulas, patentes y marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización. El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos" (p.195)

Finalmente Munch, L (2010) considera que " La adquisición del hardware y el software depende de los recursos y la capacidad económica de cada empresa. Existe en el mercado software para las micro y pequeñas empresas a precios realmente accesibles.

Independientemente del giro de la empresa se requiere una infraestructura con tecnología de información. Algunos puntos a considerar para la adquisición de tecnología son:

- Servicios requeridos de infraestructura de red (datos, voz, videos).
- Recursos financieros disponibles.
- Tiempo estimado y duración del uso del equipo.
- Velocidad requerida.
- Seguridad informática.
- Tamaño de la organización y recursos". (p.88)



## Ventajas y desventajas de la implementación de la Planeación Estratégica

Para Benítez, C (2010) las ventajas de una Planeación Estratégica son:

1) "Plantea en el presente las posibilidades del futuro, 2) Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva; 3) Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación; 4) Establece los objetivos y las rutas institucionales, proyectándolos en el tiempo y 5) Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización". (p.25)

Para la Universidad Nacional de Colombia (2014), en el curso virtual sobre Planeación Estratégica explica que más que desventajas, se toman como falencias de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones, con ella se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber cómo va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo.

Benítez (2010) también lista las desventajas de la Planeación Estratégica de la siguiente manera:

1) "Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre la planeación, con los cuales no siempre cuenta la organización, 2) Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas; 3) Puede requerir cambios profundos en la estructura organizativa y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio". (p.25)

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

La empresa trabaja desde hace 34 años en el mercado de los alimentos y especialmente en el de los banquetes y servicios a eventos sociales de gran magnitud, recientemente se ha encontrado que el departamento de banquetes atraviesa por una serie de problemas tales como la falta de supervisión y de procesos definidos de atención a los clientes, no existen planes de acción para algunas eventualidades que se presentan, los procedimientos son deficientes y desordenados, se ha determinado que su presencia en el mercado es muy baja y que el personal de contacto requiere de una mejor capacitación para cumplir con el objetivo de contactar nuevos clientes.

Del análisis anterior se puede inferir, entonces que la problemática de la empresa se encuentra directamente relacionada con la manera en que su administración impacta en los servicios que ofrece a sus clientes y la manera en que éstos perciben y reciben la información, que no es otra cosa más que la falta de procesos de información general. Es necesario revisar la existencia de políticas administrativas y de ventas que ordenen los procedimientos existentes, así como verificar si la misión y visión son congruentes con los objetivos de la empresa.

Por todo ello, esta investigación se enmarca dentro de la pregunta ¿Cuál es el resultado de implementar la planeación estratégica en el departamento de banquetes de la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.?

### 3.2 Objetivos

#### Objetivo General

Implementar la planificación estratégica del departamento de banquetes de la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.

#### Objetivos Específicos

- 1.) Establecer las políticas administrativas y de ventas existentes en la empresa

- 2.) Diagnosticar y evaluar las metas y objetivos planteados por la administración sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- 3.) Determinar la existencia de estrategias y procedimientos internos
- 4.) Revisar los recursos financieros y técnicos con los que cuenta la empresa actualmente para implementar la nueva planeación estratégica

### 3.3 Alcances y limitaciones del estudio y la propuesta

La investigación se desarrolla tomando en cuenta la situación actual de la empresa descrita con antelación y considerando la necesidad de la Gerencia General de encontrar los factores que le están afectando para buscar las medidas administrativas objetivas que le generen una mejor posición de mercado y el incremento de su rentabilidad y eficiencia, habiendo logrado determinar qué la empresa debe mejorar su planeación estratégica y se podrá implementar incluyendo los sistemas de seguimiento y control necesarios para evaluar temporalmente la implementación que se efectuó y las limitantes es que no se conoce si la administración de la empresa utilizará el informe final para su aplicación inmediata.

Esta investigación se efectuará en el período comprendido del 15 de junio 2014 al 30 de noviembre 2014, periodo en el que se estima se logre completar la investigación de campo, análisis de la información y el informe final.

### 3.4 Metodología aplicada en la práctica

La investigación será de tipo descriptivo debido a que se evalúan variables muy específicas y se utilizará el método de investigación cuantitativo.

### 3.5 Sujetos

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se tomó como sujetos a las 7 personas involucradas en la generación de los ingresos:

- (1) Gerente general,

- (1) Gerente de producción o planta,
- (1) Contador general,
- (1) Gerentes de ventas y equipo de ventas formado por tres vendedoras, ya que éstos son los puestos que están directamente relacionados con la problemática a investigar.

Entre los sujetos se encuentra sin ser evaluados el Cliente Interno que es a quien finalmente está dirigido todo el trabajo, con la finalidad de darle herramientas reales y concretas para hacer su trabajo más rentable.

### 3.6 Instrumentos

Hernández Sampieri (2010), define el cuestionario de la siguiente manera "consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008, p.217)".

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Para realizar la investigación se utilizará entrevista abierta dirigida a Gerente de Ventas, Producción o Planta y Contador General así como al Gerente General, el cual consta de 20 preguntas; y también se llevará a cabo cuestionario de pregunta cerrada que está dirigido al equipo de ventas que son en total cuatro personas, Gerente de Ventas y tres vendedoras, el cual contiene 30 preguntas de selección múltiple.

### 3.7 Procedimiento (Diagrama de Gantt en Anexo 6)

Pasos que se tomaron en cuenta son los siguientes:

- Información previa sobre la elaboración del PED
- Selección de la empresa a trabajar la Práctica Empresarial Dirigida
- Se presentó preliminar a catedrática clase PED
- Aprobación de la empresa
- Elaboración de la tabla de variables

- Selección del problema a investigar dentro de la empresa considerado de relevancia
- Se realizó la investigación de antecedentes y estudios preliminares
- Se afino el capítulo III, en el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos
- Se determinó que el método de investigación sería el método cuantitativo
- Se definió los sujetos, instrumentos y procedimiento a seguir
- Se procedió a desarrollar el marco teórico, donde se realizó una investigación, búsqueda y recopilación de literatura sobre el tema para su elaboración.
- Se elaboró la tabla de sujetos donde se determinó quienes serían las personas a quien se realizaría las preguntas de los instrumentos.
- Se elaboró los instrumentos de investigación donde se definió que serían dos, una entrevista abierta y un cuestionario cerrado.
- Se hizo el trabajo de campo necesario para obtener la información para el análisis de datos.
- Se realizó el conteo y tabulación de la información y se realizó la presentación de los resultados obtenidos.
- Se llevó a cabo el análisis de los resultados para llegar a las conclusiones finales.
- Se elaboraron las conclusiones basadas en los análisis de la información las cuales llevaron a presentar una guía de propuesta a la empresa.
- Se elaboró la propuesta específica a la problemática encontrada.
- Revisión de la propuesta.
- Entrega de propuesta final.
- Se procedió a la revisión final por parte del asesor quien emitió su dictamen favorable.
- Presentación a la facultad para su revisión y aprobación.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de los resultados

Para sustentar la investigación realizada acerca de las condiciones actuales de la administración en la empresa y la posible utilización de la planeación estratégica, se realizó trabajo de campo en donde se utilizó el instrumento de cuestionario, con el cual se evaluó las condiciones que se encuentran actualmente y la consolidación de las mismas para validar lineamientos para la realización efectiva y lograr implantar la planeación estratégica.

Instrumento No. 1 "Entrevista"

Matriz de sentido sujeto No. 1

Matriz de Sentido		Aplicada a	Instrumento No. 1	Revisado
Sujeto No. 1		Gerente General		
		(Puesto)		
No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones	
1	¿Conoce usted sobre la existencia de políticas administrativas para el departamento de Banquetes de la empresa? ¿Qué políticas conoce y aplica en su lugar de trabajo?	Las políticas son empíricas y las conoce la gente que tiene algunos años. No existen políticas escritas	El gerente general esta consciente de la no existencia de políticas administrativas concretas y menos que estas se encuentren escritas, lo que indica que toda la operación, decisión, y proceso administrativo esta centralizado en el.	
2	Si existen dichas políticas ¿Utiliza usted las mismas para la toma de decisiones sobre el departamento de Banquetes?	N/A	Las políticas no existen según opinión de la gerencia general	
3	De no existir las políticas ¿Cómo considera que se lleva a cabo la toma de decisiones en el departamento de Banquetes?	Por experiencias del personal y preguntando al gerente general en caso de duda.	El gerente es la misma persona que el dueño, por lo cual las decisiones importantes las toma el y los resultados son responsabilidad exclusiva del gerente general	
4	¿Han considerado en la empresa hacer un análisis Estratégico de Metas y Objetivos para determinar la situación actual existente en el departamento de Banquetes?	Se ha considerado pero no se ha llevado a cabo.	De acuerdo a la entrevista las cuestiones administrativas están llegando a un punto donde será necesario efectuar este análisis para continuar hacia la mejora de la empresa	
5	¿Qué metas tiene planteadas el departamento de Banquetes para el año presente? ¿Históricamente, se han cumplido las metas en el departamento de Banquetes?	Existen metas de ventas, las cuales se han cumplido parcialmente	Existen algún grado de paternalismo por parte de la gerencia ya que como indica las metas existen pero históricamente se han cumplido únicamente de manera parcial, por lo que parte de la situación se encuentra relacionada a la falta cumplimiento de metas	
6	¿Conoce los objetivos del departamento de Banquetes actualmente? ¿Cómo los emplea para apoyar la labor de ventas del departamento?	No	Que el gerente general no conozca los objetivos del departamento de Banquetes es preocupante ya que su columna vertebral trabaja aislada de los objetivos gerenciales, institucionales y organizacionales	

Matriz de Sentido		Aplicada a	Instrumento No. 1	Revisado
Sujeto No. 1		Gerente General		
		(Puesto)		
No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones	
7	¿Cuándo fue la última vez que realizó un análisis FODA del departamento de Banquetes en la empresa? ¿Y en la empresa cuando se realizó?	jul-10	Si este análisis no se ha dado a conocer a los demás gerentes entonces de que sirve su realización. Los otros entrevistados indican desconocer su realización	
8	¿Si existen las metas y objetivos, cada cuanto las evalúan o replantean para lograr cumplir las necesidades de la Gerencia General? ¿Quién debería ser el responsable de evaluar las metas y objetivos del departamento de Banquetes?	N/A	Como las metas y objetivos no existen es difícil evaluar las necesidades existentes en la empresa en general	
9	¿Existen manuales de procedimiento en la empresa especialmente en el departamento de Banquetes? ¿Cómo logran los vendedores hacer su trabajo de manera eficiente y efectiva de acuerdo a las necesidades de la empresa?	No existen manuales, es mediante reuniones periódicas que logran realizar su trabajo	Los manuales resolverían de manera rápida y fácil la mayoría de situaciones que se presenten en el trabajo del equipo de ventas, así las gerencias se podrían ocupar de hacer más trabajo gerencial	
10	De existir los manuales ¿estos son revisados constantemente para actualizar las normas y procedimientos como su aplicación en las áreas de importancia, basándose en la información recabada de los eventos?	N/A	No se lleva a cabo la revisión o evaluación ya que los manuales no existen	
11	¿De no existir los manuales que lineamientos aplican para la toma de decisiones y evaluación de resultados en el departamento?	Por experiencia de años anteriores. Se evalúa solo sobre ventas y retroalimentación de clientes	La experiencia es importante y la opinión del cliente más aún, pero es importante dar a conocer anticipadamente lo que se quiere para poder evaluar y tomar decisiones empresariales	
12	¿Alguna vez ha necesitado conocer cómo hacer las cosas y las decisiones se han tomado sobre la base de la experiencia?	Si	Sería mucho más fácil si al capacitar se entregaran manuales políticas generales y otros instrumentos de trabajo a los empleados	
13	¿La empresa cuenta con recursos financieros para apoyar la capacitación de los empleados del departamento de Banquetes?	Si contaría	Lo que quiere decir es que la empresa si invierte parte de sus recursos en la capacitación del personal del departamento de banquetes.	
14	¿La empresa cuenta con publicidad de marca para apoyar la labor del departamento de Banquetes? ¿Cómo se logra el cierre de ventas con los clientes?	No se hace publicidad	La publicidad vende, dice el refrán de los mercadólogos, entonces si no haces publicidad tus objetivos están bloqueados a una cartera que es imposible venderle más	
15	¿Los recursos financieros de la empresa están orientados a la mejora de los servicios proporcionalmente a la producción o solo a los resultados esperados?	En su mayoría solo a los resultados esperados	Hay que darle su importancia a la mejora de servicios derivados de la producción y aprovecharlo como una ventaja competitiva	
16	¿La empresa cuenta con financiamiento externo o su capital de trabajo está fundamentado en la reinversión de utilidades?	Ambos	Por recursos no se deben preocupar, pero como estos son aplicados es una tarea difícil para la gerencia general, ya que las ventas se cumplen parcialmente y las operaciones están completamente saturadas	
17	¿Conoce usted lo que es una Planificación estratégica? ¿Considera usted que la empresa tiene una planificación estratégica?	Si la conozco, la empresa tuvo una planificación estratégica hace algunos años, eso permitió posicionarla en el lugar que está; actualmente se está iniciando un nuevo proceso	Es por ello que se decidió realizar este documento PED	
18	¿Qué partes conforman una Planificación estratégica eficiente?	Análisis de situación, planes, metas y acciones	Una planeación Estratégica es mucho más que análisis planes y metas, ya se presentará una propuesta congruente a la situación actual	
19	¿Consideraría importante la implementación de una Planificación estratégica en la empresa? ¿Ayudaría a mejorar los resultados de la empresa en general?	Definitivamente Si	La gerencia general esta de acuerdo en efectuar la implementación, y las demás personas involucradas también han manifestado su interés.	
20	Si le pidieran que evaluará a la empresa actualmente ¿cómo la describiría? Desde la gerencia general hasta su puesto de trabajo, y desde su puesto de trabajo hasta el último de sus colaboradores en el departamento o área.	La describiría como un torbellino de actividades en el día a día, donde el objetivo es satisfacer al cliente sin considerar aspectos financieros y productivos	Definitivamente el gerente general sabe lo que quiere y hacia donde desea llevar a su empresa, ésta se posicionará en un nuevo lugar al cual pertenece y se ha desviado.	

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

## Matriz de sentido sujeto No. 2

Matriz de Sentido		Aplicada a	Instrumento No. 1	Revisado
Sujeto No. 2		Contador General		
		(Puesto)		
No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones	
1	¿Conoce usted sobre la existencia de políticas administrativas para el departamento de Banquetes de la empresa? ¿Qué políticas conoce y aplica en su lugar de trabajo?	N/A	El puesto requiere de conocimiento general de la empresa, y según el entrevistado no sabe si hay políticas administrativas en el departamento de banquetes. Tampoco indica la existencia de políticas en su puesto de trabajo.	
2	Si existen dichas políticas ¿Utiliza usted las mismas para la toma de decisiones sobre el departamento de Banquetes?	N/A	Como no conoce de la existencia de políticas entonces tampoco las puede aplicar, considero que las políticas están pero como son uso diario no se identifican como tales.	
3	De no existir las políticas ¿Cómo considera que se lleva a cabo la toma de decisiones en el departamento de Banquetes?	N/A	Al no poder identificarlas, como contador debería conocer como se maneja el departamento de banquetes ya que todo efecto monetario de las ventas debe ser contabilizado por este puesto, aun cuando no cumpla con políticas administrativas	
4	¿Han considerado en la empresa hacer un análisis Estratégico de Metas y Objetivos para determinar la situación actual existente en el departamento de Banquetes?	En estos últimos meses se están llevando proyectos de metas y objetivos para ver como esta la situación de la empresa.	A nivel empresa se esta haciendo algo, pero de acuerdo a lo solicitado por la gerencia el departamento de banquetes no realiza ningún análisis actualmente.	
5	¿Qué metas tiene planteadas el departamento de Banquetes para el año presente? ¿Históricamente, se han cumplido las metas en el departamento de Banquetes?	Se tiene la meta de ser reconocida en años próximos como empresa de categoría mundial.	De acuerdo al contador la empresa tiene una meta para internacionalizarse, pero el departamento de banquetes no esta enterado.	
6	¿Conoce los objetivos del departamento de Banquetes actualmente? ¿Cómo los emplea para apoyar la labor de ventas del departamento?	El objetivo que el cliente pueda llevarse la mejor satisfacción en su evento.	El sistema de cobro y recepción de pagos es parte del servicio, considero que eso motiva esta respuesta, ya que el puesto no conoce los objetivos del departamento de banquetes.	
7	¿Cuándo fue la ultima vez que realizó un análisis FODA del departamento de Banquetes en la empresa? ¿ Y en la empresa cuando se realizó?	En mi punto de vista no se ha realizado	El análisis ayudaría a encontrar las deficiencias del departamento contable dentro de la empresa. Y como mejorar su optimización	
8	¿Si existen las metas y objetivos, cada cuanto las evalúan o replantean para lograr cumplir las necesidades de la Gerencia General? ¿Quién debería ser el responsable de evaluar las metas y objetivos del departamento de Banquetes?	N/A	Contablemente, las metas y objetivos de otros departamentos deben ser conocidos para relacionar los objetivos con los resultados. El contador debe saber identificar las necesidades para el análisis de metas de venta.	
9	¿Existen manuales de procedimiento en la empresa especialmente en el departamento de Banquetes? ¿Cómo logran los vendedores hacer su trabajo de manera eficiente y efectiva de acuerdo a las necesidades de la empresa?	N/A	El contador no debe conocer este dato, pero si podría proponer la implementación de aquellos que le ayuden a realizar su labor y que son objeto de interrelación con el departamento de banquetes.	
10	De existir los manuales ¿estos son revisados constantemente para actualizar las normas y procedimientos como su aplicación en las áreas de importancia, basándose en la información recabada de los eventos?	N/A	Cuando estos existan se deberá hacer evaluación para encontrar dificultades y mejorarlos.	



Matriz de Sentido		Aplicada a	Instrumento No. 1	Revisado
Sujeto No. 2		Contador General		
		(Puesto)		
No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones	
11	¿De no existir los manuales que lineamientos aplican para la toma de decisiones y evaluación de resultados en el departamento?	N/A	No le afecta la toma de decisiones ni la evaluación de resultados del departamento	
12	¿Alguna vez ha necesitado conocer cómo hacer las cosas y las decisiones se han tomado sobre la base de la experiencia?	N/A	Considero que el tiempo de trabajar para la empresa es factor para que conozca perfectamente lo que se hace y como se hace, pero aún así debe estar definido en documentos internos escritos.	
13	¿La empresa cuenta con recursos financieros para apoyar la capacitación de los empleados del departamento de Banquetes?	Si	Se confirma la aplicación de recursos para capacitar a los vendedores del departamento de Banquetes	
14	¿La empresa cuenta con publicidad de marca para apoyar la labor del departamento de Banquetes? ¿Cómo se logra el cierre de ventas con los clientes?	Si, la publicidad de marca es Presto y para cerrar una venta con el cliente se hace una cotización la cual el cliente firma.	Para el contador la publicidad es la marca, pero no responde si la misma es comunicada en los medios publicitarios.	
15	¿Los recursos financieros de la empresa están orientados a la mejora de los servicios proporcionalmente a la producción o solo a los resultados esperados?	Es a la mejora de la empresa	El contador le da prioridad a la mejora de la empresa, sin embargo para lograr ello hay que trabajarlo proporcionalmente a la producción	
16	¿La empresa cuenta con financiamiento externo o su capital de trabajo está fundamentado en la reinversión de utilidades?	Se tiene financiamiento con los principales bancos del sistema	Es un gran apoyo para la toma de decisiones y los requerimientos emergentes de financiación.	
17	¿Conoce usted lo que es una Planificación estratégica? ¿Considera usted que la empresa tiene una planificación estratégica?	N/A	Hay que capacitarle para que su esfuerzo se oriente al logro de las metas, sobre la base de una filosofía organizacional dirigida a la visión y la misión.	
18	¿Qué partes conforman una Planificación estratégica eficiente?	N/A	No conoce lo que es la Planeación Estratégica. La empresa no cuenta con dicha herramienta	
19	¿Consideraría importante la implementación de una Planificación estratégica en la empresa? ¿Ayudaría a mejorar los resultados de la empresa en general?	N/A	Esta Planeación, cuando este implementada le ayudará con herramientas internas que apoyarán su trabajo.	
20	Si le pidieran que evaluará a la empresa actualmente ¿cómo la describiría? Desde la gerencia general hasta su puesto de trabajo, y desde su puesto de trabajo hasta el último de sus colaboradores en el departamento o área.	Estamos trabajando en la transformación organizacional que nos permita establecer oportunamente este tipo de evaluaciones	No esta en posición de evaluar la empresa ya que sin procedimientos, metas y objetivos concretos no hay un punto de análisis que le permita objetivamente describirla.	

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

### Matriz de Sentido Sujeto No. 3

Matriz de Sentido		Aplicada a	Instrumento No. 1	Revisado
Sujeto No. 3		Gerente de Ventas		
		(Puesto)		
No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones	
1	¿Conoce usted sobre la existencia de políticas administrativas para el departamento de Banquetes de la empresa? ¿Qué políticas conoce y aplica en su lugar de trabajo?	Si. Puntualidad, Buena actitud de servicio, Responsabilidad	Considero que la entrevistada no conoce las políticas de existir estas, ya que la respuesta indica normas de observancia interna, pero no políticas administrativas	
2	Si existen dichas políticas ¿Utiliza usted las mismas para la toma de decisiones sobre el departamento de Banquetes?	Si	Existe una mala utilización del termino Políticas, ya que si utiliza las mismas anteriores no creo que sea factible tomar decisiones de venta en el departamento.	
3	De no existir las políticas ¿Cómo considera que se lleva a cabo la toma de decisiones en el departamento de Banquetes?	N/A	La gerente de ventas indica que si existen las políticas pero no las describió adecuadamente.	
4	¿Han considerado en la empresa hacer un análisis Estratégico de Metas y Objetivos para determinar la situación actual existente en el departamento de Banquetes?	Si	Este es el principio de una buena Planeación Estratégica, y la empresa ya esta comprendiendo que tienen algún problema por resolver	
5	¿Qué metas tiene planteadas el departamento de Banquetes para el año presente? ¿Históricamente, se han cumplido las metas en el departamento de Banquetes?	Metas económicas; Mejora servicio al cliente, Mejorar actitud hacia el cliente, Más rapidez en la atención, Mejor presentación, Innovación en menús y servicios. Si, las metas se han cumplido en su mayoría.	Las metas se han cumplido satisfactoriamente, sin embargo las metas que se plantea la gerencia del departamento incluye toda la herramienta que debiera haberse usado para cumplir dichas metas, lo cual es contradictorio, ya que debieran ser metas nuevas y no las mismas.	
6	¿Conoce los objetivos del departamento de Banquetes actualmente? ¿Cómo los emplea para apoyar la labor de ventas del departamento?	Si, comunicación constante con las vendedoras y clientes, para saber lo que estamos haciendo bien y en que mejorar.	Es importante saber lo que el cliente opina de la empresa, esto sirve para construir una matriz FODA.	
7	¿Cuándo fue la ultima vez que realizó un análisis FODA del departamento de Banquetes en la empresa? ¿Y en la empresa cuando se realizó?	No se ha hecho	Es lamentable que no se ha hecho en los últimos diez años este análisis que ubicaría las necesidades y rutas hacia el logro de los objetivos.	
8	¿Si existen las metas y objetivos, cada cuanto las evalúan o replantean para lograr cumplir las necesidades de la Gerencia General? ¿Quién debería ser el responsable de evaluar las metas y objetivos del departamento de Banquetes?	Cada mes. El responsable es el Gerente de Ventas con el Gerente General	El planteamiento mensual de las metas es bueno, siempre que se haga conscientemente, la intervención del Gerente General le da mayor énfasis al control que este tiene sobre la empresa.	
9	¿Existen manuales de procedimiento en la empresa especialmente en el departamento de Banquetes? ¿Cómo logran los vendedores hacer su trabajo de manera eficiente y efectiva de acuerdo a las necesidades de la empresa?	No. Logran hacer su trabajo con el sistema que facilita la cotización y el pedido y el equipo tecnológico adecuado.	Los manuales deben ser una prioridad para conocer perfectamente la manera en que la gerencia desea que se den los resultados. Para ello se ha invertido en tecnología que acompañe los esfuerzos de venta.	
10	De existir los manuales ¿estos son revisados constantemente para actualizar las normas y procedimientos como su aplicación en las áreas de importancia, basándose en la información recabada de los eventos?	N/A	No hay manuales, por tanto se deben elaborar posterior a la implantación de la Planeación estratégica	

Matriz de Sentido		Aplicada a	Instrumento No. 1	Revisado
Sujeto No. 3		Gerente de Ventas (Puesto)		
No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones	

11	¿De no existir los manuales que lineamientos aplican para la toma de decisiones y evaluación de resultados en el departamento?	El cumplimiento de ventas pactadas	Las ventas se deben cumplir sin mostrar al vendedor cual es mejor método aceptado por la empresa para efectuar su trabajo.	
12	¿Alguna vez ha necesitado conocer cómo hacer las cosas y las decisiones se han tomado sobre la base de la experiencia?	Si	La experiencia es importante, pero puede ser muy subjetiva en un trabajo de servicio por lo que es necesario crear los procedimientos internos necesarios para el efecto.	
13	¿La empresa cuenta con recursos financieros para apoyar la capacitación de los empleados del departamento de Banquetes?	Si	De acuerdo, estos si existen y se utilizan para capacitarles pero bajo que lineamientos se les capacita si no hay procedimientos establecidos.	
14	¿La empresa cuenta con publicidad de marca para apoyar la labor del departamento de Banquetes? ¿Cómo se logra el cierre de ventas con los clientes?	No. Se logra si cumplimos sus expectativas de precio y calidad al cotizar	Hace falta que la empresa se de a conocer no solo por su buen servicio, sino también como una ventaja competitiva en el mercado.	
15	¿Los recursos financieros de la empresa están orientados a la mejora de los servicios proporcionalmente a la producción o solo a los resultados esperados?	Proporcionalmente a la producción	El crecimiento esta sujeto a la cantidad que se pueda ofrecer en las cotizaciones, por lo que la producción debe incrementarse constantemente.	
16	¿La empresa cuenta con financiamiento externo o su capital de trabajo está fundamentado en la reinversión de utilidades?	No lo sé	No es un tema de ventas, pero siempre es bueno que los gerentes estén enterados para apoyar la toma de decisiones.	
17	¿Conoce usted lo que es una Planeación estratégica? ¿Considera usted que la empresa tiene una planeación estratégica?	Si, estamos trabajando en ella actualmente	La gerente de ventas conoce lo que es la Planeación estratégica y se encuentra participando de un proceso de transformación que probablemente los lleve a ella.	
18	¿Qué partes conforman una Planeación estratégica eficiente?	Visión, Misión, Análisis externo de la empresa, Análisis interno de la empresa, Objetivos, Diseño, evaluación y selección de estrategias y Diseño del plan estratégico	El conocimiento del tema es básico para lograr implementarla en el departamento y no solo en la empresa como un todo.	
19	¿Consideraría importante la implementación de una Planeación estratégica en la empresa? ¿Ayudaría a mejorar los resultados de la empresa en general?	Si	Los gerentes son los más importantes ejes de una planeación estratégica, ya que les ayuda a lograr los objetivos de la empresa	
20	Si le pidieran que evaluará a la empresa actualmente ¿como la describiría? Desde la gerencia general hasta su puesto de trabajo, y desde su puesto de trabajo hasta el último de sus colaboradores en el departamento o área.	Tenemos mucho que mejorar en todos los aspectos, vamos por buen camino	En general, el conocimiento de la empresa es claro que lo tiene pero mucho más definido en su departamento, no conoce mucho más que lo que la gerencia le comunica por ello no puede evaluar la empresa como un ente completo.	

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

## Matriz de Sentido Sujeto No. 4

Matriz de Sentido		Aplicada a	Instrumento No. 1	Revisado
Sujeto No. 4		Gerente de Producción		
		(Puesto)		
No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones	
1	¿Conoce usted sobre la existencia de políticas administrativas para el departamento de Banquetes de la empresa? ¿Qué políticas conoce y aplica en su lugar de trabajo?	No las conozco	Definitivamente existe un problema de comunicación ya que la gerencia de producción desconoce las políticas administrativas existentes en la empresa	
2	Si existen dichas políticas ¿Utiliza usted las mismas para la toma de decisiones sobre el departamento de Banquetes?	N/A	Al conocer las políticas que puedan existir la gerencia de producción no puede apoyar la labor del departamento de Banquetes	
3	De no existir las políticas ¿Cómo considera que se lleva a cabo la toma de decisiones en el departamento de Banquetes?	Dependiendo de la situación la toma de decisiones se hace en conjunto con la gerente de eventos (ventas) o gerente general	Solo cuando hay una situación que amerite investigar las políticas se solicita mediante las gerencias involucradas la información para resolver lo concerniente a la situación que se presentó.	
4	¿Han considerado en la empresa hacer un análisis Estratégico de Metas y Objetivos para determinar la situación actual existente en el departamento de Banquetes?	Si	La gerencia de producción reciente la no existencia de políticas administrativas en momentos de apremio, pero si considera hacer un análisis estratégico de metas y objetivos. Es un buen principio	
5	¿Qué metas tiene planteadas el departamento de Banquetes para el año presente? ¿Históricamente, se han cumplido las metas en el departamento de Banquetes?	Si están establecidas para este año, son metas numéricas de ventas	Como era de esperarse, la gerencia de producción conoce la existencia de metas en el departamento de Banquetes, que son sus aliados en la cadena de trabajo, indica la entrevistada que la meta es numérica por año.	
6	¿Conoce los objetivos del departamento de Banquetes actualmente? ¿Cómo los emplea para apoyar la labor de ventas del departamento?	No las conozco	Si se trabajara en forma de cadena siempre estaría enterada la gerencia de producción de lo que la gerencia de ventas desea hacer para lograr los objetivos institucionales	
7	¿Cuándo fue la última vez que realizó un análisis FODA del departamento de Banquetes en la empresa? ¿Y en la empresa cuando se realizó?	Desconozco esta información	No se a realizado dicho análisis FODA en la empresa por ello no sabe de ello.	
8	¿Si existen las metas y objetivos, cada cuanto las evalúan o replantean para lograr cumplir las necesidades de la Gerencia General? ¿Quién debería ser el responsable de evaluar las metas y objetivos del departamento de Banquetes?	Si existen las metas y objetivos pero no los conozco, el responsable de evaluarlos es la gerencia de ventas	La gerencia de producción trabaja de acuerdo a solicitudes directas, desconoce de los planes, metas y objetivos del departamento de Banquetes. El trabajo del departamento de producción surge de lo que el departamento de ventas y Banquetes cotizan y venden.	
9	¿Existen manuales de procedimiento en la empresa especialmente en el departamento de Banquetes? ¿Cómo logran los vendedores hacer su trabajo de manera eficiente y efectiva de acuerdo a las necesidades de la empresa?	Si existen algunos manuales de procedimientos en la empresa	Indica que si existen algunos manuales de procedimientos, pero la gerencia de producción no los utiliza, seguro no se relacionan con su área.	
10	De existir los manuales ¿estos son revisados constantemente para actualizar las normas y procedimientos como su aplicación en las áreas de importancia, basándose en la información recabada de los eventos?	No siempre	Los manuales que pudieran existir son los mismos de hace varios años y nunca han sido revisados, actualizados o incluso sustituidos por mejores practicas	



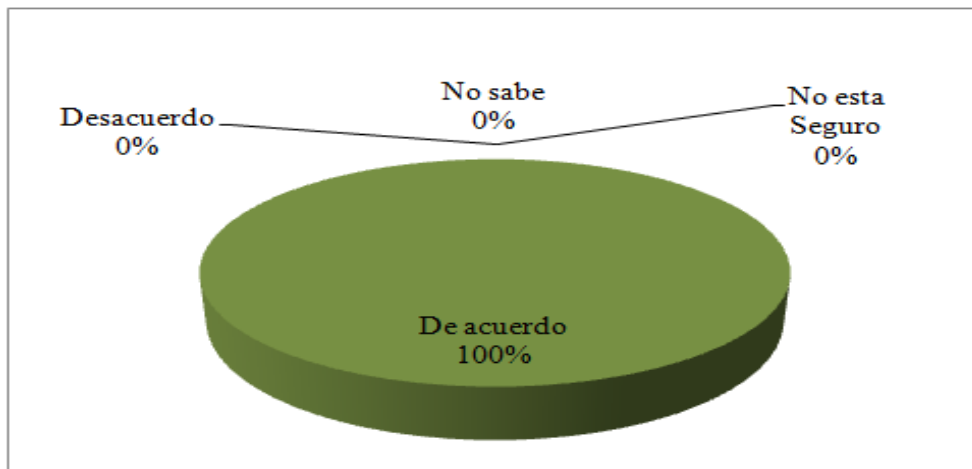
Matriz de Sentido		Aplicada a	Instrumento No. 1	Revisado
Sujeto No. 4		Gerente de Producción		
		(Puesto)		
No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones	
11	¿De no existir los manuales que lineamientos aplican para la toma de decisiones y evaluación de resultados en el departamento?	Se basa en las experiencias anteriores para tomar decisiones, las evaluaciones del departamento se hacen por encuestas a clientes.	Es importante hacer consulta a los clientes pero como se comparan estos resultados si no tienen parámetros básicos a cumplir, la experiencia no siempre se puede aplicar a todos los casos	
12	¿Alguna vez ha necesitado conocer cómo hacer las cosas y las decisiones se han tomado sobre la base de la experiencia?	Si	Significa que el conocimiento se tiene pero hay que plasmarlo en documentos escritos para que todo aquel que tenga la misma duda sepa en todo momento que hacer	
13	¿La empresa cuenta con recursos financieros para apoyar la capacitación de los empleados del departamento de Banquetes?	Si	Estos deberían ser aplicados con mayor frecuencia para capacitar antes de necesitar la información. Se debería capacitar para saber hacer y no para saber resolver.	
14	¿La empresa cuenta con publicidad de marca para apoyar la labor del departamento de Banquetes? ¿Cómo se logra el cierre de ventas con los clientes?	Si hay publicidad de marca	Para la gerencia de producción si existe publicidad de marca pero no identifica cual es el método de cierre de una venta.	
15	¿Los recursos financieros de la empresa están orientados a la mejora de los servicios proporcionalmente a la producción o solo a los resultados esperados?	Parcialmente	No supo distinguir entre las variables de la pregunta, lo más seguro es que no sabe como son aplicados los recursos en la empresa	
16	¿La empresa cuenta con financiamiento externo o su capital de trabajo está fundamentado en la reinversión de utilidades?	Lo desconozco	No es necesario que sepa como se financia la empresa, pero si debe saber como ser más eficiente con los recursos que le asignan a su departamento.	
17	¿Conoce usted lo que es una Planificación estratégica? ¿Considera usted que la empresa tiene una planificación estratégica?	Si la conozco, y no la tenemos aún	Es buena que casi todas las gerencia entrevistadas conocen lo que es la Planeación Estratégica	
18	¿Qué partes conforman una Planificación estratégica eficiente?	Los planes estratégicos de la empresa, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.	Menciona algunos que son propios de la planeación estratégica y otros que son planes de corto plazo, no propios de la planeación estratégica	
19	¿Consideraría importante la implementación de una Planificación estratégica en la empresa? ¿Ayudaría a mejorar los resultados de la empresa en general?	Totalmente	Para empezar a trabajar la Planeación Estratégica es requisito indispensable que todos estén deseosos de aceptarla.	
20	Si le pidieran que evaluará a la empresa actualmente ¿como la describiría? Desde la gerencia general hasta su puesto de trabajo, y desde su puesto de trabajo hasta el ultimo de sus colaboradores en el departamento o área.	Desde el punto de comunicación es abierta y gestionable.	Esta respuesta se contraponen con la primera ya que indica que la comunicación es abierta y gestionable pero no esta enterada de las políticas administrativas que debe manejar la empresa.	

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Instrumento No. 2 "Cuestionario"

Ilustración No. 3

Gráfica 1: De la Misión de la empresa

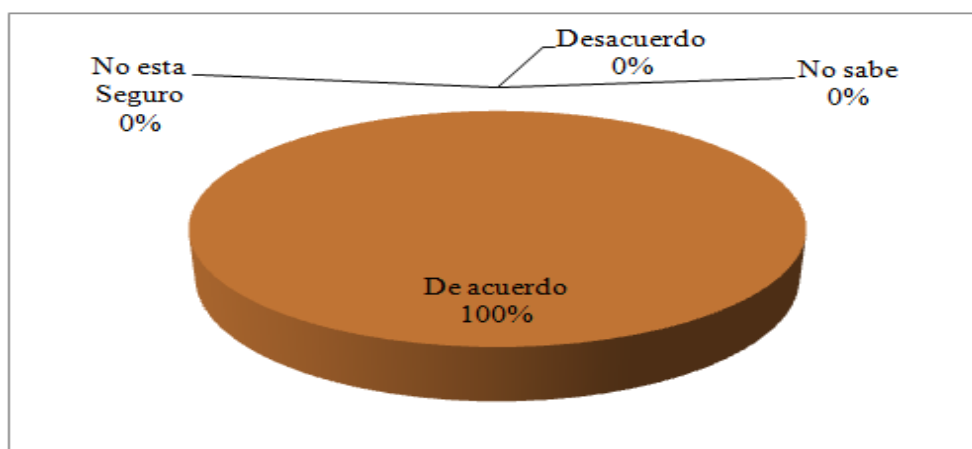


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Todos los entrevistados manifiestan conocer la misión de la empresa y que también la podría describir.

Ilustración No. 4

Gráfica 2: De la Visión de la empresa

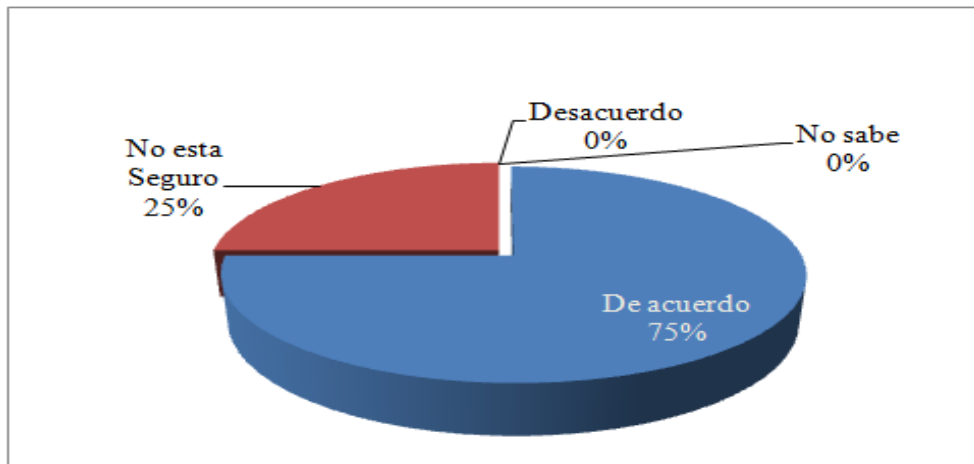


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Todos los entrevistados respondieron que si conocen la visión de la empresa y que también podrían explicarla de ser necesario.

Ilustración No. 5

Gráfica 3: De los valores empresariales y su transmisión en el trabajo

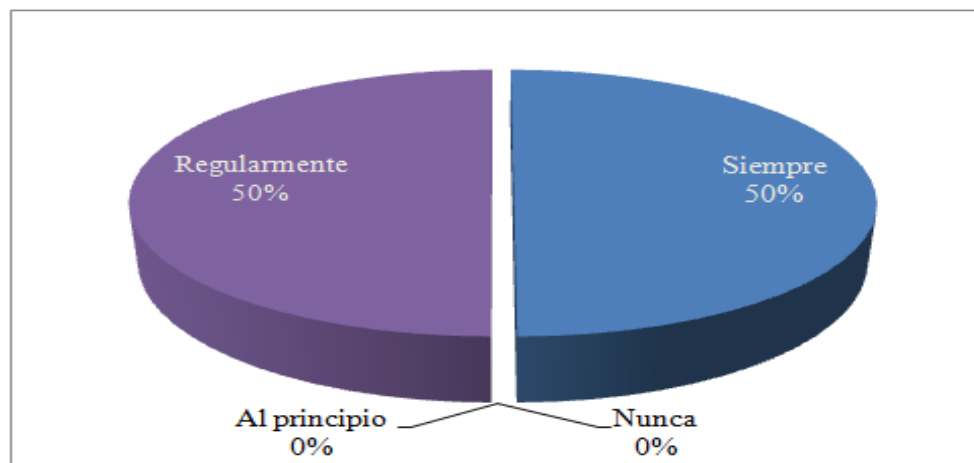


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Los resultados muestran que la mayoría de entrevistados está de acuerdo en que le han comunicado los valores empresariales

Ilustración No. 6

Gráfica 4: De las metas organizacionales y del departamento

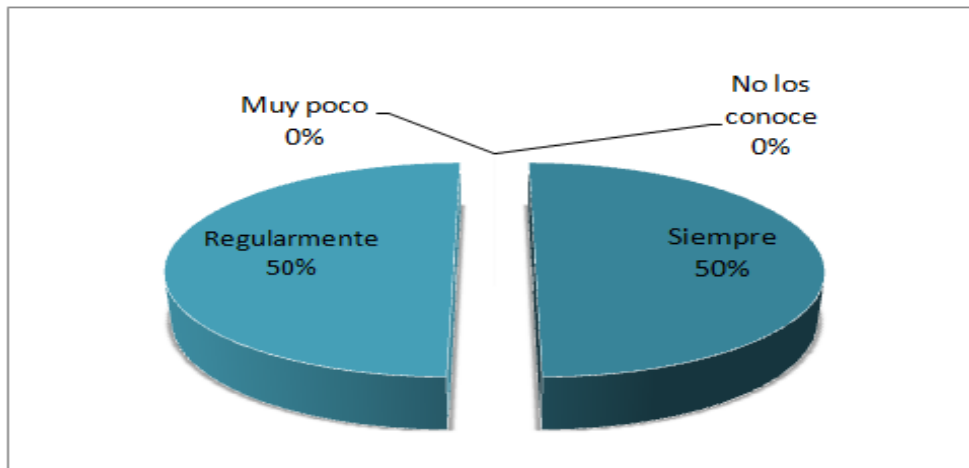


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mitad de personas está consciente de que le comunican las metas de la empresa y las del departamento, las demás indican que es regularmente y no tan seguido.

Ilustración No. 7

Gráfica 5: De los objetivos y su aplicación en el trabajo

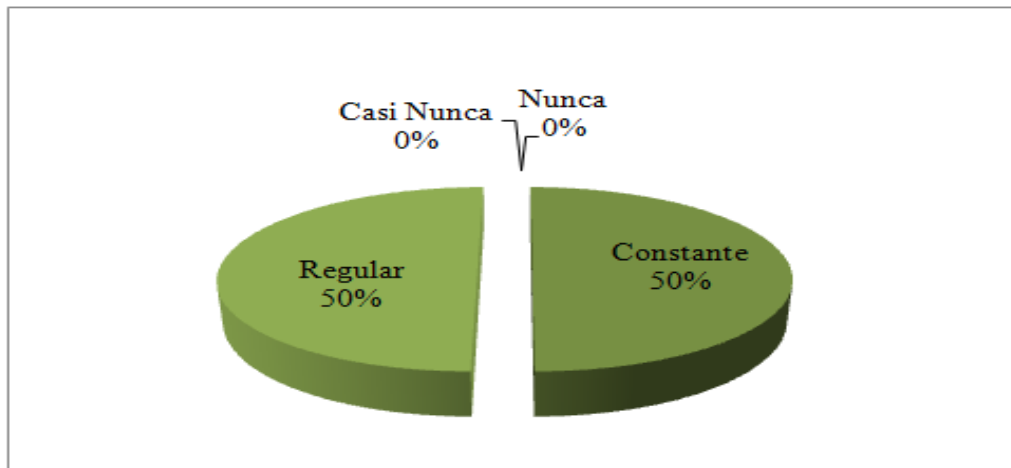


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Solo la mitad de los entrevistados está seguro de aplicar los objetivos que le comunican de la empresa en su trabajo

Ilustración No. 8

Gráfica 6: De la Transmisión de planes, objetivos y metas a cumplir en el trabajo



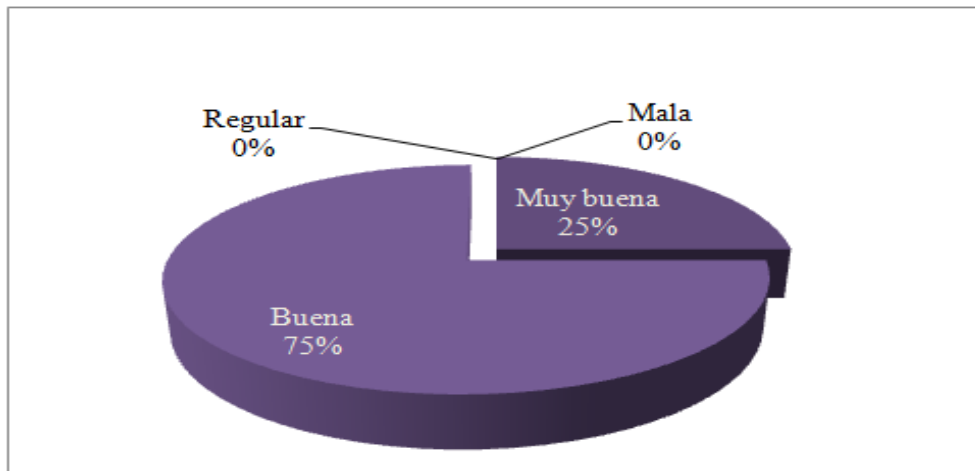
Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La información de los planes, objetivos y metas llega constantemente solo a la mitad de los entrevistados, los demás la reciben de manera inconstante.



Ilustración No. 9

Gráfica 7: De la comunicación con sus jefes

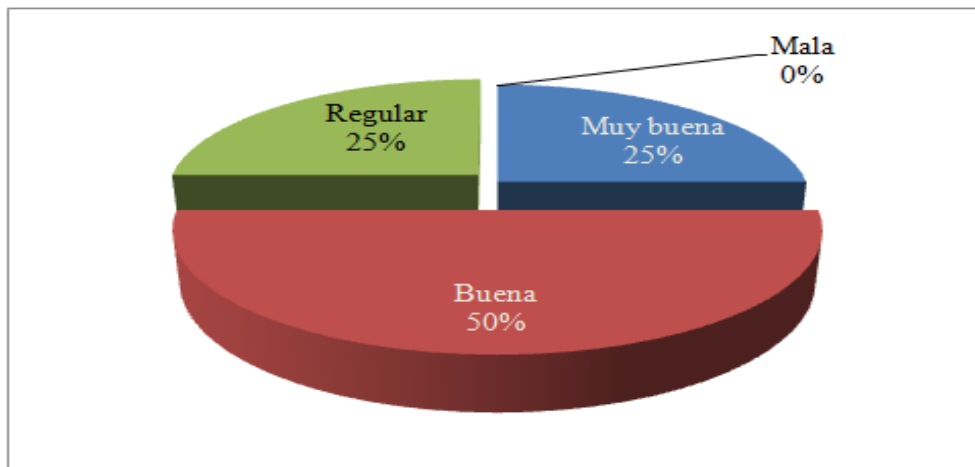


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de entrevistados manifiestan tener buena comunicación con sus jefes

Ilustración No. 10

Gráfica 8: De la comunicación de sus jefes hacia usted

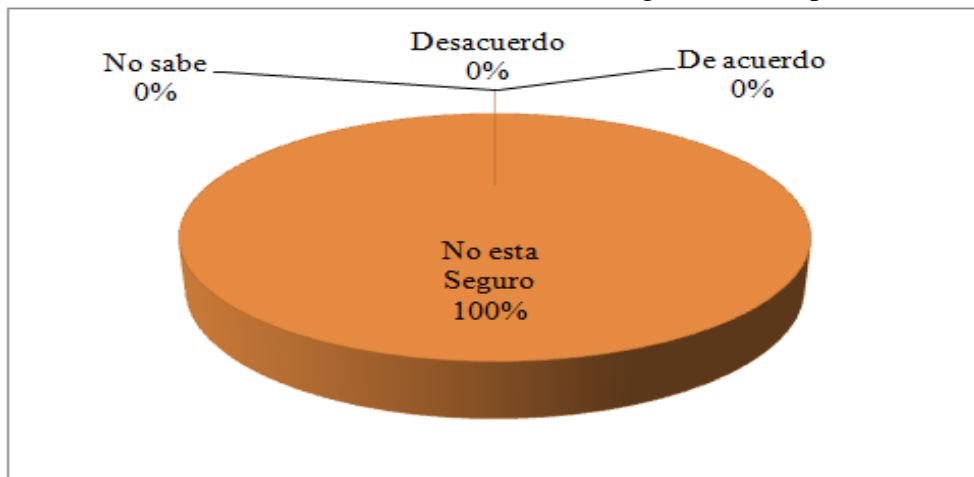


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La comunicación de los jefes hacia los empleados es de buena a muy buena donde tres cuartas partes de los entrevistados opinan así.

Ilustración No. 11

Gráfica 9: De la existencia de Planeación Estratégica en la empresa

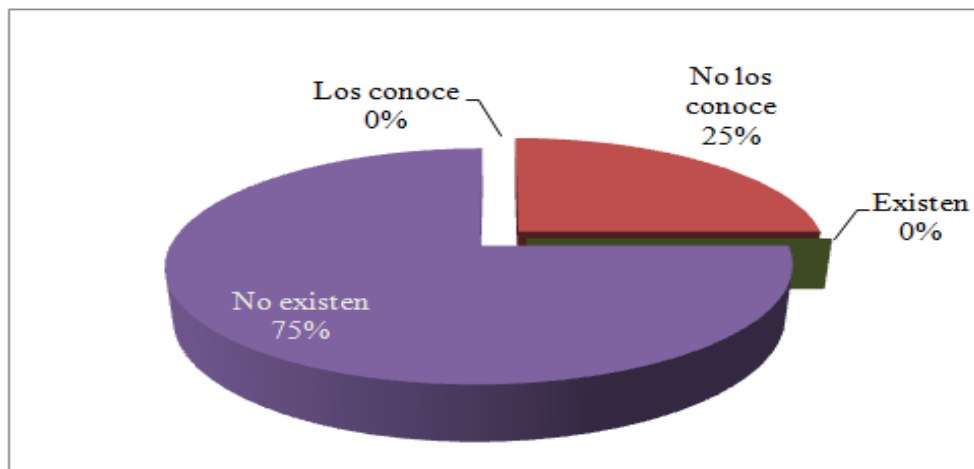


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Ninguno de los entrevistados está seguro de la existencia de una Planeación Estratégica en la empresa.

Ilustración No. 12

Gráfica 10: De la existencia de procedimientos internos por escrito

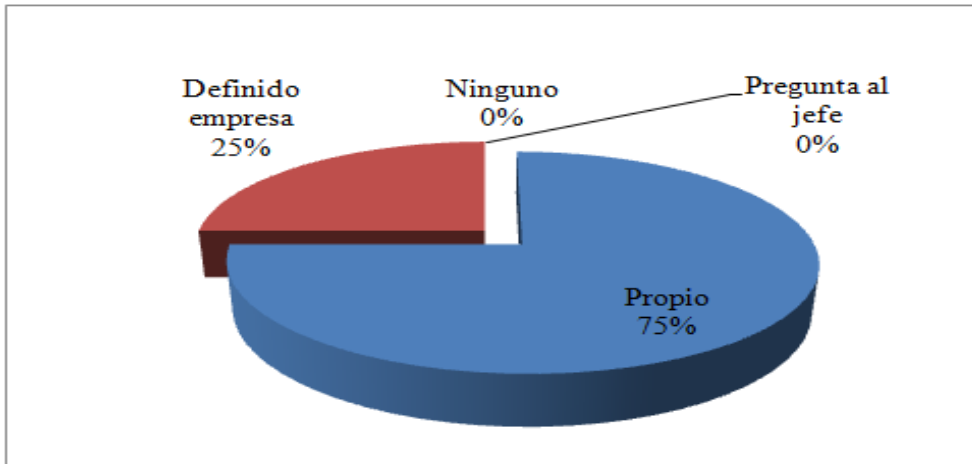


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de los empleados del departamento están seguros que no existen los procedimientos internos escritos

Ilustración No. 13

Gráfica 11: Del procedimiento para realizar el cierre de ventas

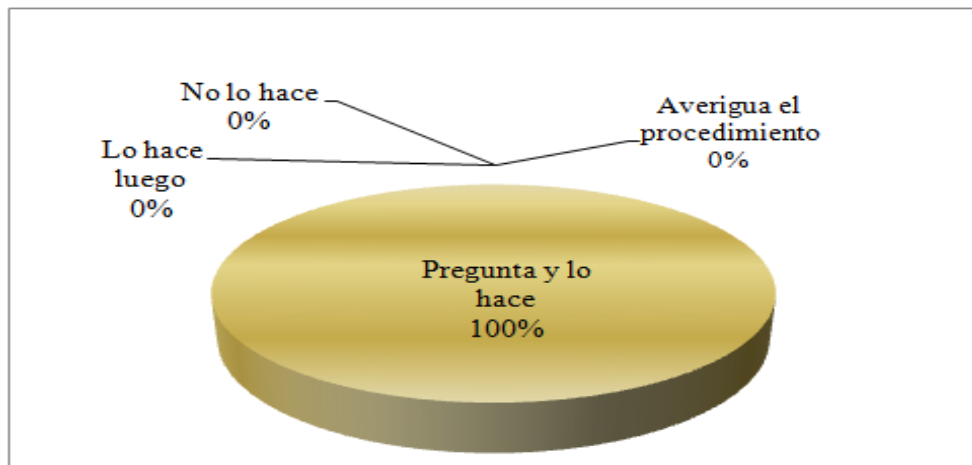


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de empleados del departamento utiliza un procedimiento propio para realizar el cierre de ventas

Ilustración No. 14

Gráfica 12: De los trámites internos y su procedimiento

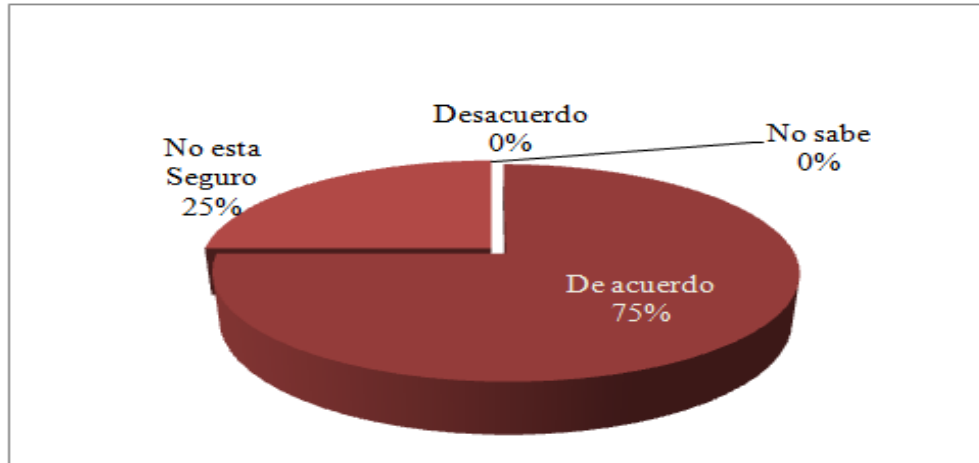


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Todos los entrevistados preguntan qué hacer para hacer algún trámite o procedimiento interno en la empresa.

Ilustración No. 15

Gráfica 13: De la existencia de un procedimiento definido para el departamento de banquetes

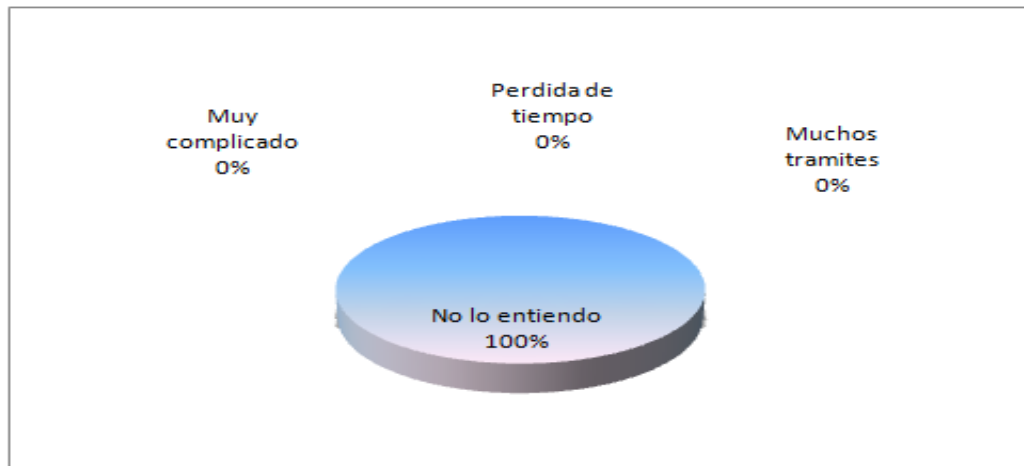


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de entrevistados está de acuerdo en que seguiría el procedimiento de ventas si este existiera, ya que les facilitaría su trabajo.

Ilustración No. 16

Gráfica 14: Del procedimiento definido en la empresa

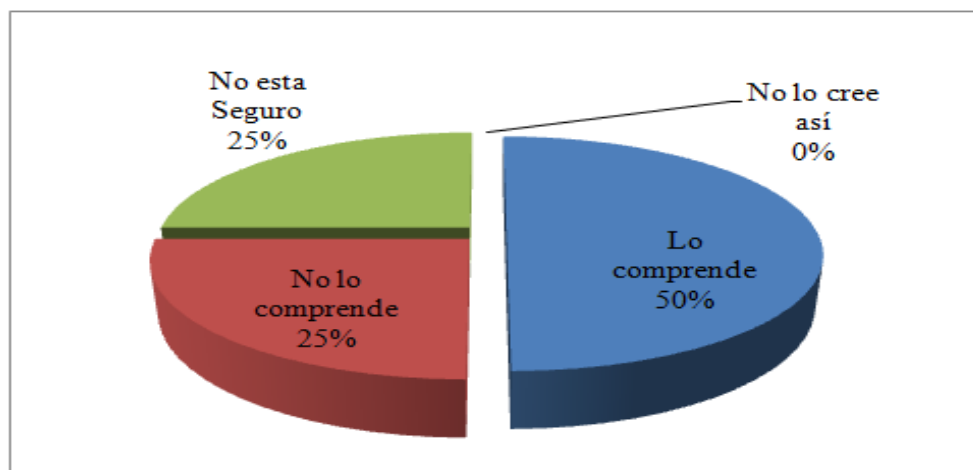


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La persona que respondió en la pregunta anterior no estar seguro de seguir el procedimiento indica que no lo seguía por qué no lo entiende.

Ilustración No 17

Gráfica 15: Los procedimientos y su utilización en la empresa



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de consultados coincide en saber cuál es el uso de los procedimientos sin importar para que estén estos diseñados, en la empresa no los tienen.

Ilustración No. 18

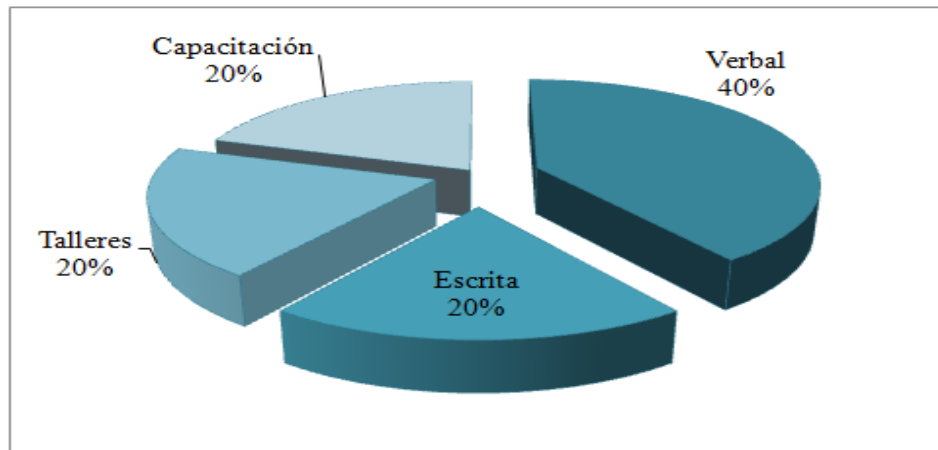
Gráfica 16: Sobre el procedimiento que cambiarían o mejorarían

Pregunta realizada	Gerente de Ventas	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Observaciones
¿Que procedimiento de los que existen le gustaría cambiar o mejorar?	El Cobro	Mejorar el procedimiento de producción hasta que el cliente recibe la comida y/o servicio.	Seguimiento para el cobro y seguimiento post-evento	Los procedimientos varían de acuerdo a casos específicos	El 50% de las opiniones reflejan que se debe mejorar el procedimiento de cobro, 25% refleja la necesidad de que el área de producción mejore el proceso desde la elaboración hasta la entrega y se mejore el servicio post-evento ya que podría estar afectando la opinión del cliente de alguna manera, el vendedor tres no cree que sea necesario cambiar ninguno de los procedimientos que actualmente utiliza.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Ilustración No. 19

Gráfica 17: De la comunicación de los procedimientos internos

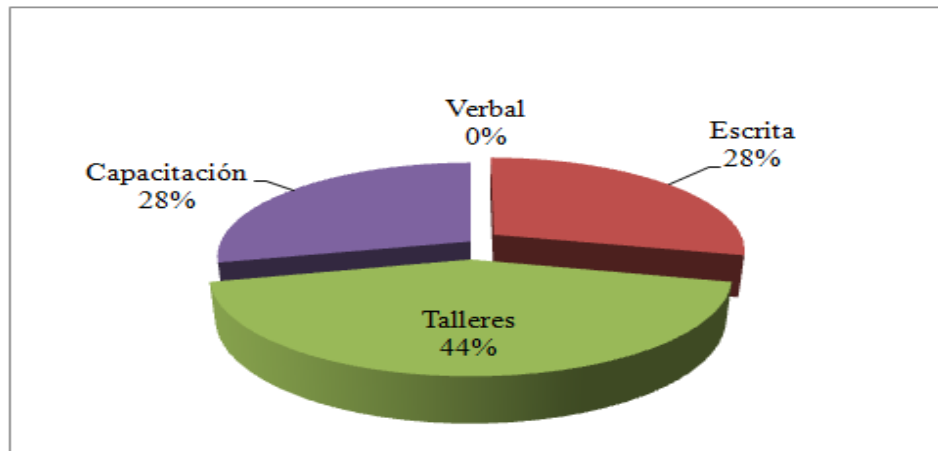


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La empresa utiliza distintos medios para comunicar los procedimientos que concretamente no se encuentran escritos y para ello realiza distintas actividades pero con poca efectividad.

Ilustración No. 20

Gráfica 18: De la instrucción de nuevos procedimientos en la empresa

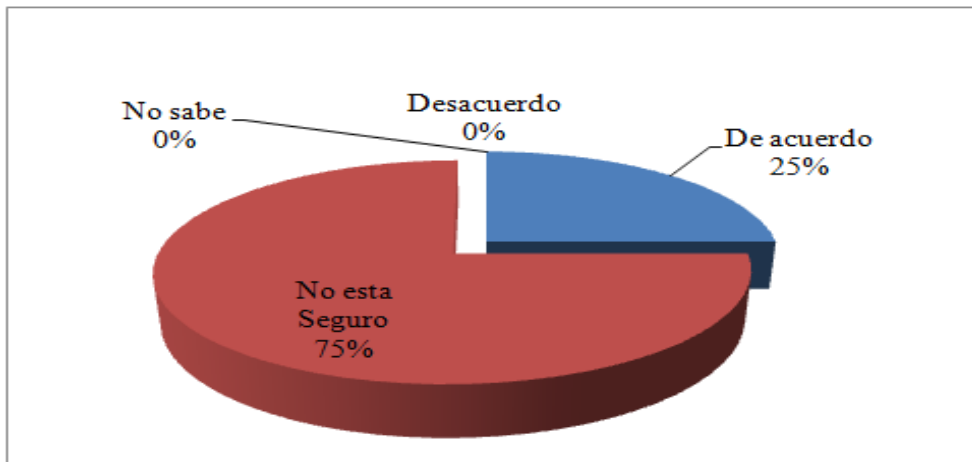


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Todos los sujetos coinciden que la comunicación mediante talleres es la mejor manera de recibir la información respecto del trabajo que desarrollan, la comunicación verbal es nula, opinaron.

Ilustración No. 21

Gráfica 19: Recursos financieros y tecnológicos en la empresa

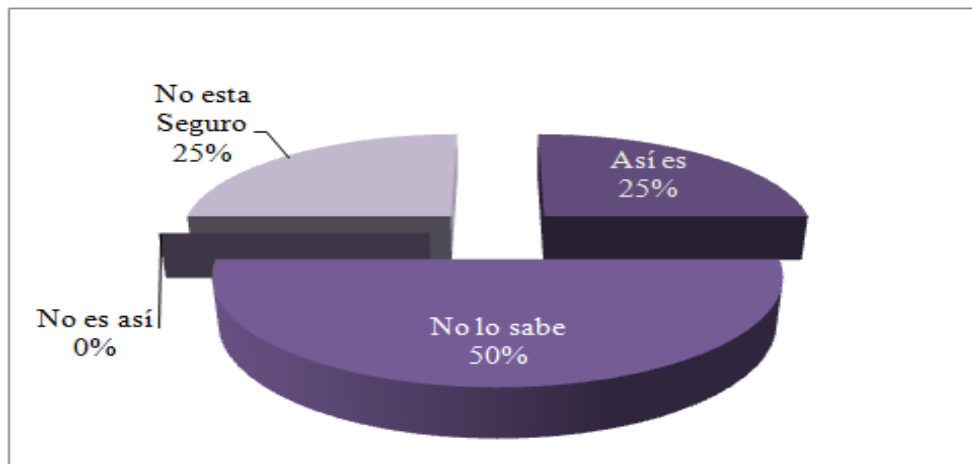


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de los empleados no están seguros sobre la existencia de recursos financieros y tecnológicos para apoyar su labor de venta.

Ilustración No. 22

Gráfica 20: De los fondos para capacitarle en la empresa

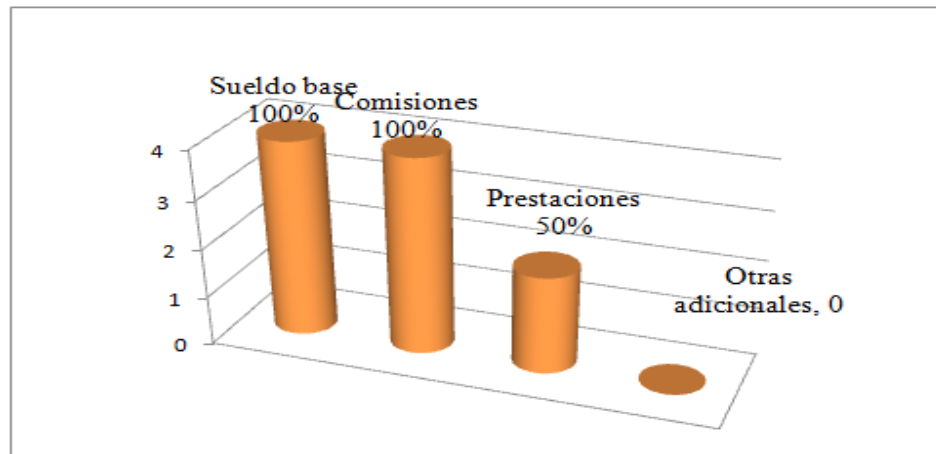


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de entrevistados está seguro que no existen fondos para capacitarle, o al menos nunca se los han informado.

Ilustración No. 23

Gráfica 21: De la remuneración de los empleados

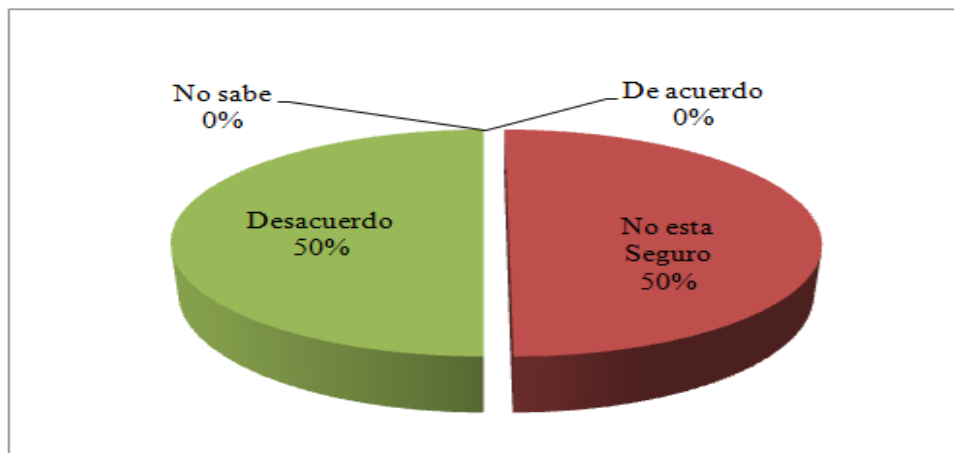


Fuente: Elaboración Propia, octubre 2014

Los recursos financieros para remuneraciones están estructurados como sueldo base más comisiones sobre ventas, las prestaciones son solo para aquellos que no devengan comisiones.

Ilustración No. 24

Gráfica 22: Las capacitaciones son constantes en el trabajo



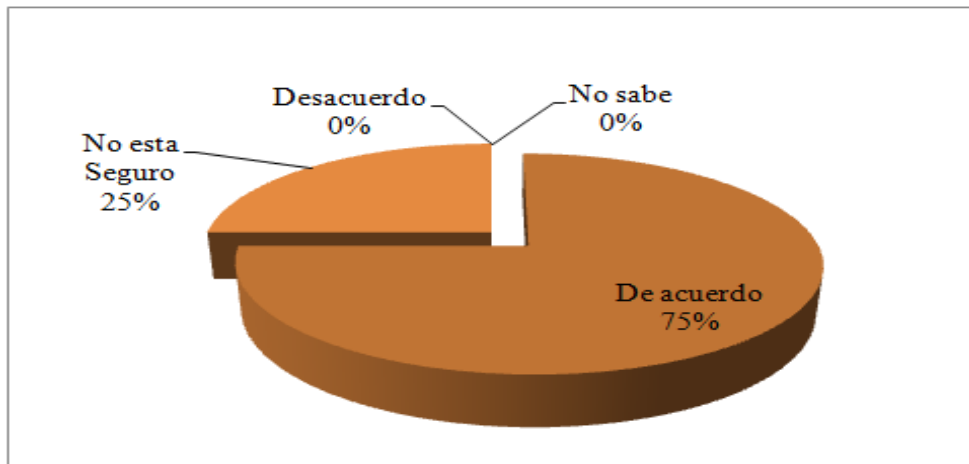
Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Los entrevistados indicaron que las capacitaciones no son muy constantes y las que se realizan no logran el objetivo regularmente.



Ilustración No. 25

Gráfica 23 Delos procedimientos técnicos en el área de trabajo

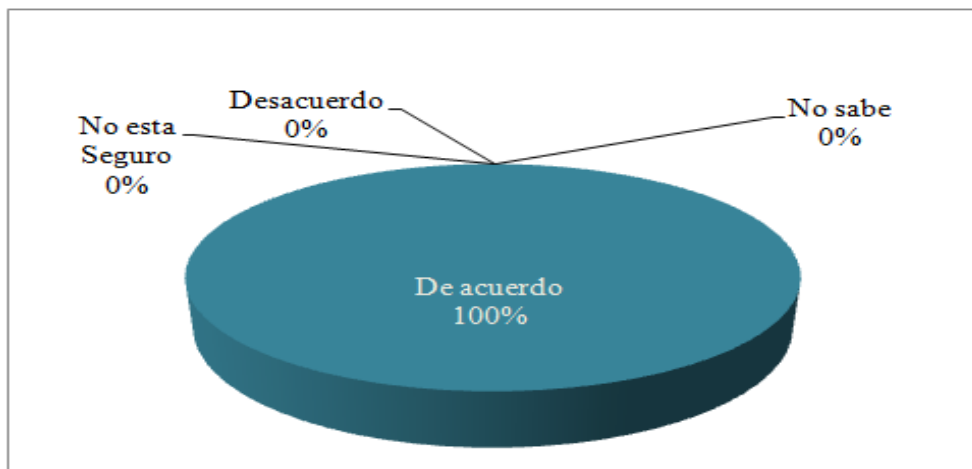


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de entrevistados coinciden que los sistemas técnicos en el área de trabajo son adecuados a las necesidades y objetivos de trabajo.

Ilustración No. 26

Gráfica 24: De la información interna y externa para encontrar clientes

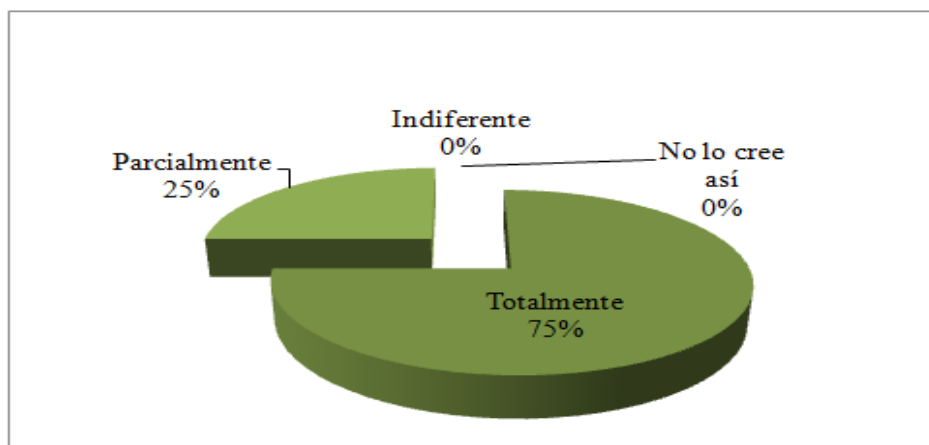


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La totalidad de empleados están de acuerdo en que un sistema de información interno y externo les podría proporcionar una ventaja al momento de realizar su trabajo.

Ilustración No. 27

Gráfica 25: Del aumento de publicidad y promoción en el departamento de trabajo

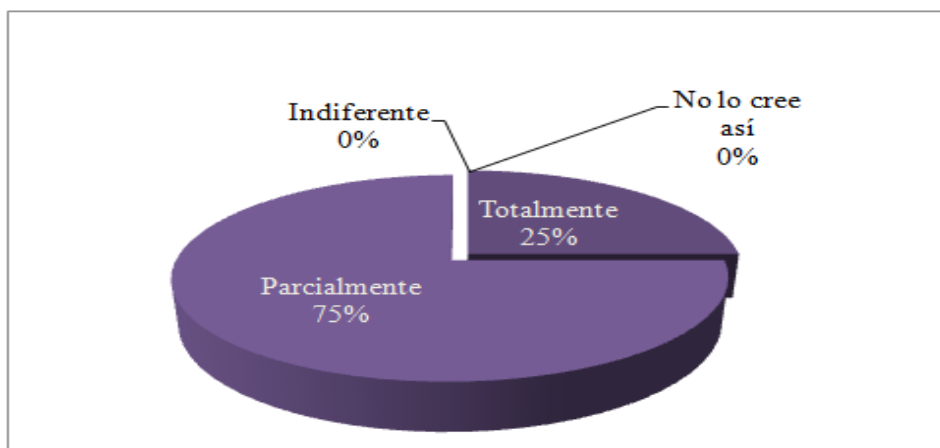


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de entrevistados indica estar totalmente de acuerdo con que una mayor publicidad y promoción les ayudaría a incrementar sus clientes y mejoraría su desempeño.

Ilustración No. 28

Gráfica 26: De los esfuerzos de la gerencia de ventas sobre este departamento

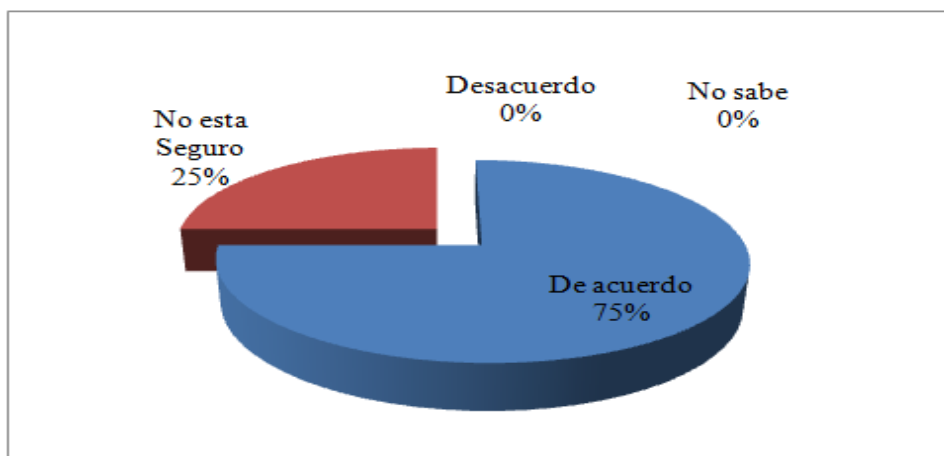


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La mayoría de entrevistados considera que el apoyo que la gerencia general brinda a su equipo de ventas podría ser mejor al momento de los cierres venta, creen que dicho apoyo es de manera parcial y no lo consideran relevante.

### Ilustración No. 29

Gráfica 27: Sobre la necesidad de la capacitación de ventas

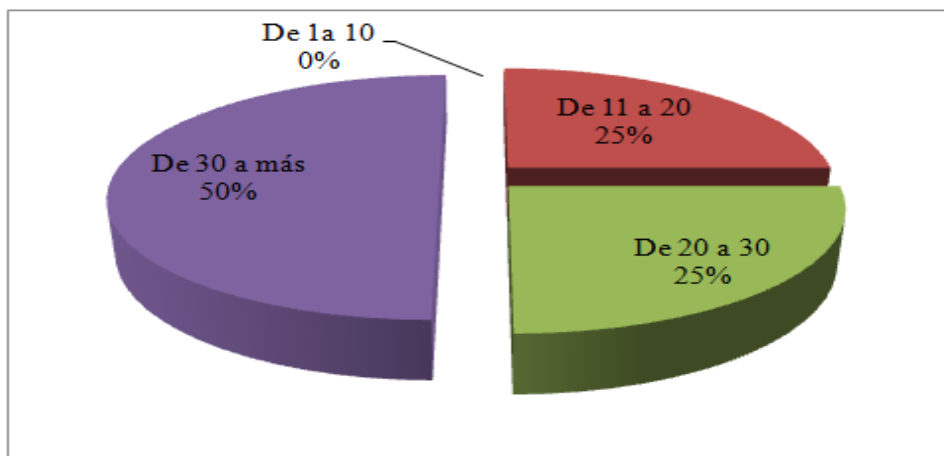


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Un alto porcentaje de entrevistados coinciden que es necesario les capaciten sobre métodos modernos de efectuar el contacto y cierre de ventas. Esto les daría mayor oportunidad de venta.

### Ilustración No. 30

Gráfica 28: De la cantidad de clientes

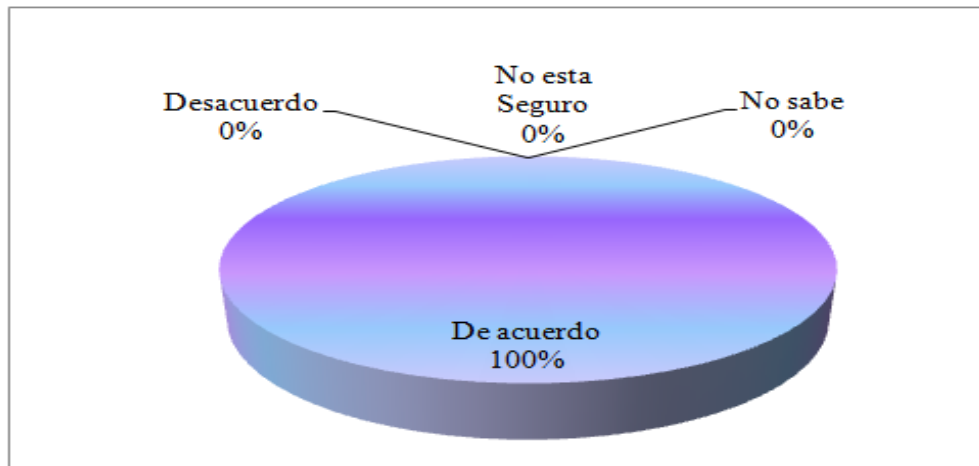


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

La cartera de clientes existente al momento es de muy buen tamaño por lo que se debe apoyar la labor de venta para que la cartera se incremente para mejorar la eficiencia de las ventas.

Ilustración No. 31

Gráfica 29: De la Planificación Estratégica del departamento

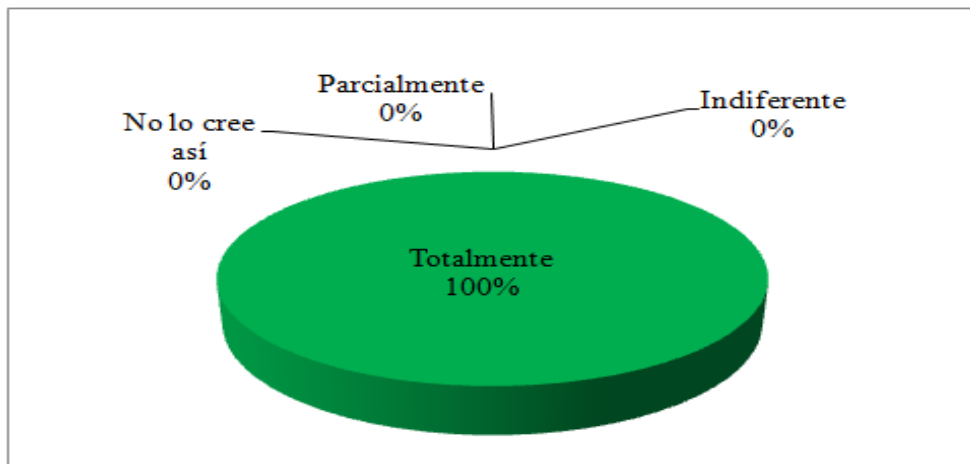


Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

El total de empleados estuvo de acuerdo en que el departamento de banquetes de la empresa necesita el apoyo de la Planeación Estratégica.

Ilustración No. 32

Gráfica 30: De la Planificación Estratégica en la empresa



Fuente: Elaboración propia, octubre 2014

Todos los entrevistados estarían dispuestos a participar aportando su mejor esfuerzo para implementar la Planeación Estratégica que la Gerencia General está trabajando.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de los resultados

Según Hernández Sampieri, et. al. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Para Benítez, C (2010) las ventajas de una Planificación Estratégica son:

1) "Plantea en el presente las posibilidades del futuro, 2) Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva; 3) Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación; 4) Establece los objetivos y las rutas institucionales, proyectándolos en el tiempo y 5) Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización". (p.25)

La planeación estratégica crea el ambiente óptimo para que toda organización se desarrolle exitosamente, logrando en poco tiempo llegar a su lugar dentro del mercado donde se desenvuelve, siempre que se hace de buena manera y supere las barreras que implica su implementación.

Objetivo específico: "Establecer las políticas administrativas y de ventas existentes en la empresa"

De acuerdo con la teoría analizada, la identificación y aplicación de políticas administrativas proveen de mecanismos para la toma de decisiones inmediatas y en casos de necesidad urgente,

por lo que se debe trabajar en ellas constantemente y cada vez que sea necesario actualizarlas hacerlo con la inclusión de los gerentes de toda la organización.

Como indica Koontz, H y Weihrich, H (2008) "Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta será consistente con, y contribuirá con, un objetivo. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacer innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unificar otros planes, permitiendo así que los gerentes deleguen autoridad pero con el control sobre lo que sus subordinados hacen". También expresa que las políticas son "Declaraciones o comprensiones generales que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones". (p.110)

En la fase de trabajo de campo se llegó a establecer que la empresa no posee o al menos no comunica las políticas administrativas o de ventas claramente, incluso la gerencia general acepta que las políticas no existen y que se trabaja por medio de experiencias, lo cual en algunos casos puede ser aceptado, pero la teoría indica que para la buena toma de decisiones deben estar presentes y bien desarrolladas las políticas administrativas y de ventas para toda la organización, dentro de las cuales debiesen existir políticas específicas para el departamento de ventas y banquetes.

Algunos de los colaboradores a nivel gerencial indicaron que no conocían las políticas, están seguros de que las mismas no existen. Es de suma urgencia crear un documento de políticas que ayuden a todos los niveles de la organización a entender su papel en la organización y cuán importante es su desempeño eficaz y eficiente para lograr los objetivos y metas que están planteados.

Según Koontz, H & Weihrich, H (2008) "Los procedimientos son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades". (p.110)

De esta manera las políticas de una organización establecen normas y reglas de lo que se debe hacer en una situación y los procedimientos indican cómo se debe implementar la política y los pasos a seguir para cumplirla.

Objetivo específico: "Diagnosticar y evaluar las metas y objetivos planteados por la administración sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas"

El tema de las metas y objetivos organizacionales siempre es determinante en el rumbo que la organización pueda tener, ya que al conocer lo que se desea de ella y plantear los planes de acción u objetivos se logra con mucho esfuerzo llegar a cumplir todo aquello para lo cual la organización fue creada.

Chacón (2014: s/n) define que una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

Para Munch, L (2010) "Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico". (p.44)

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo los niveles gerenciales coinciden en que las metas están planteadas unilateralmente por cada área en la investigación pero las mismas son de desconocimiento entre ellas, es decir las metas y objetivos de unos departamentos son desconocidas para otro departamento. Indicaron que se han planteado algunas veces la inquietud de realizar análisis de metas y objetivos y un análisis FODA pero en los últimos diez años no se ha logrado. Actualmente se están esforzando por hacerlo pero no han logrado avanzar.

Los colaboradores del departamento de ventas están claros que las metas y objetivos generales no existen y ellos solo cuentan con metas numéricas de venta para apoyar el logro de los objetivos.

Para la gerencia general las metas se han logrado parcialmente, pero esto solo se refiere a las metas de venta, ya que indica que metas organizacionales no las tienen definidas.

Los niveles jerárquicos trabajados coinciden entonces, en que las metas y objetivos no son conocidos por todos y que las que existen han sido planteadas por cada departamento de acuerdo a su necesidad o urgencia. Es necesario hacer estudio completo de metas y objetivos así como un análisis FODA a profundidad para reencauzar a la organización en su camino.

Objetivo específico: "Determinar la existencia de estrategias y procedimientos internos"

Los procedimientos internos o manuales de procedimientos son guías de acción, definidas por actividades o lugares donde se identifican los pasos a seguir en las distintas actividades desarrolladas de un proceso, y sirven para el cumplimiento de metas y objetivos al indicar que se debe hacer en cada momento en los puestos de trabajo.

Como indica la Secretaría de Relaciones Exteriores, México (2004). "Los Manuales Administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de misma; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Por otra parte, se debe entender por procedimiento la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella."(p.6)

Pintos, G (2009) define a los manuales como " Un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros



de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización".(p.3)

En la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A., los procedimientos definidos y escritos no existen, todo el trabajo se hace de acuerdo a experiencias anteriores o compartir las experiencias con otros, lo que hace que los objetivos y metas estén parcialmente cumplidos ya que como indica la mayor parte de los entrevistados siempre que deben resolver alguna situación y no conocen el procedimiento a seguir se guían por su experiencia que no necesariamente es la más adecuada a cada situación. Hasta ahora las cosas han salido bien ya que la empresa es exitosa, pero podría estar en un mejor lugar si tomará en consideración la aplicación de manuales y procedimientos escritos en toda su operación. No existen estrategias perfectamente definidas que permitan entender cómo se lleva a cabo la labor de los distintos departamentos que participan en la generación de los ingresos.

El verdadero problema se da cuando la persona que tiene la experiencia o el gerente general no están disponibles para la toma de decisiones importantes, la experiencia no es suficiente y el resultado puede ser no favorable para la organización. Se está trabajando de forma mecánica no sistemática por lo que el margen de error es muy alto. La empresa debe mudar su actuar y definir los parámetros de trabajo, normas y reglas claras de cómo actuar, definir los procesos y detallar las actividades de cada uno de ellos, y todo esto ponerlo en documentos escritos que apoyen la labor de cada colaborador en la empresa.

Objetivo específico: "Revisar los recursos financieros y técnicos con los que cuenta la empresa actualmente, para implementar la nueva planeación estratégica"

Para Munch (2010) "El funcionamiento de cualquier organización requiere dinero. Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; éstos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores". (p.193)

Según Munch (2010). "Son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Éstos pueden ser: equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, fórmulas, patentes y marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización. El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos" (p.195)

La información obtenida en la investigación de campo nos indica que la empresa si cuenta con los recursos tanto internos como externos para desarrollar tanto a la misma empresa como para la capacitación de los empleados en especial para los del departamento de ventas a quienes se entrevistó y los recursos con que cuenta son aplicados a desarrollar al capital humano regularmente.

Para este punto se considera que la empresa está preparada para enfrentar situaciones de mercado difíciles, pero también está sujeta a los resultados de ventas por parte del departamento, y donde la gerencia debe tomar decisiones ya que los resultados que se esperan se han dado solo parcialmente, lo que refleja que la misma no está preparada para enfrentar problemas internos que no sean necesariamente financieros o tecnológicos.

## Conclusiones

Las siguientes conclusiones confirman los objetivos inicialmente planteados:

1. Se estableció que la empresa no cuenta con políticas administrativas o de ventas definidas ni comunicación abierta para difundir las que puedan estar aplicando. El solo uso de la experiencia los pone en situación de riesgo ante situaciones diferentes donde la forma de reaccionar este afectada por la falta de un planteamiento concreto de toma de decisiones.
2. La empresa no posee metas u objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, las únicas metas existentes que no son estrategias como tales son planteadas por la gerencia general en conjunto con el gerente de ventas y son exclusivas para el departamento de ventas. No son comunicadas a las áreas de apoyo para la labor de ventas. El análisis y la matriz FODA no se utiliza desde algunos años atrás, por lo que desconocen sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
3. Los procedimientos internos y manuales no existen, el trabajo se basa en la experiencia del personal que tiene en su mayoría más de diez años de laborar en la misma actividad. No es política de la empresa tener estos documentos por escrito pero aún si los tuviera tampoco los comunica de manera correcta, su comunicación es por nivel jerárquico y no llega a todos los niveles por igual, cuando es necesario realiza capacitaciones para dar a conocer la forma de realizar los procesos.
4. La empresa cuenta con los recursos materiales, financieros y tecnológicos necesarios para apoyar la labor de sus colaboradores, pero la aplicación aún es incierta ya que no queda claro como los generan y como los ejecutan en beneficio de la consecución de las metas y objetivos. La existencia de dichos recursos permite que la implementación de la propuesta de planeación estratégica este en buen camino de realizarse.

## **Propuesta de solución**

**La planeación estratégica de Eventos Totales de Guatemala, S.A.**

## **Introducción**

Derivado de los resultados encontrados en los instrumentos de investigación que se trabajaron, se determinó que la empresa necesita realizar una actualización total a la planeación estratégica que fue implementada hace unos quince años, las siete personas a quienes se les efectuó dichos instrumentos coincidieron en que era necesaria la planeación estratégica y se encuentran en la disponibilidad de que esta sea realizada lo más pronto posible. La disposición de los directivos de la empresa es total y esperan que la misma sea aplicada a toda la organización.

Se contemplan en la Etapa No. 1

### 1. Palabras clave:

*Planeación, visión, misión, valores empresariales, análisis externo, análisis interno, objetivos, estrategia.*

### 2. Objetivos de la propuesta

1. Proporcionar a la empresa una herramienta administrativa confiable, de largo plazo que le ayude a cumplir sus metas y objetivos organizacionales.
2. Explicar el proceso de elaboración e implementación de la Planeación Estratégica y como mediante esta revitalizar a la administración y gerencia.

Se contemplan en la Etapa No. 2

### 3. Descripción de la propuesta

La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un período de 5 a 10 años, aunque actualmente en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de 3 a un máximo de 5 años.

Otras características de la planeación estratégica son: gran movilidad y flexibilidad, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios y, a pesar de ser realizada por la cúpula de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

Veamos a continuación cuáles son las etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica:

#### 4. Declaración de visión, misión y valores empresariales

El proceso de la planeación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión, la misión y los valores de la empresa.

##### La visión

Indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la marca líder de alimentos servidos en Guatemala”.

Pero además de ello, establecer la visión de una empresa también nos permite:

- inspirar y motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- darle identidad y personalidad a la empresa.
- cimentar las bases para la cultura organizacional.
- proyectar una imagen positiva ante clientes, proveedores y público en general.

No existen reglas al momento de definir la declaración de la visión de una empresa, una declaración de visión efectiva que permita obtener los beneficios descritos anteriormente, debe contar con las siguientes características:

- ser clara, entendible y fácil de seguir para todos los miembros de la empresa.
- ser breve, de preferencia conformada por una sola oración.
- ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, capaz de promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- ser desafiante y ambiciosa, pero a la vez factible y realista, teniendo en cuenta el entorno, los recursos y la capacidad de la empresa.
- estar alineada y ser coherente con los valores, los principios y la cultura de la empresa.

Las declaraciones de visión suelen corresponder a la visión del dueño o los dueños de la empresa, por lo que para definir la declaración de la visión de la empresa se debe empezar por hacernos las siguientes preguntas:

- “¿qué queremos llegar a ser?”
- “¿hacia dónde nos dirigimos?”
- “¿en qué nos queremos convertir?”
- “¿a dónde queremos llegar?”
- “¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?”
- “¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar?”

Para desarrollar la declaración de la visión de nuestra empresa también podríamos optar por convocar a los miembros de nuestro equipo directivo y/o a nuestros principales trabajadores, y pedirles que nos ayuden a responder estas preguntas, o que nos brinden ideas para su desarrollo.

Desarrollar la declaración de la visión con la participación de otros miembros de la empresa nos permite a su vez hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella y, por tanto, con la empresa; por lo que en caso de optar por ello, debemos convocar a tantos miembros como nos sea posible.

Una vez definida la declaración de la visión, debemos publicarla en lugares visibles para todos los miembros de la empresa, y así lograr que tengan siempre presente hacia donde nos dirigimos; pero también en lugares visibles para clientes, proveedores y público en general.

Una vez que la declaración de la visión sea del conocimiento de todos los miembros de la empresa así como de los clientes y otros agentes externos, es recomendable reunirnos con nuestro equipo directivo por lo menos una vez al año para revisarla, asegurarnos de que aún describa lo que queremos llegar a ser, y actualizarla en caso de ser necesario.

#### La misión

Indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Deleitar a nuestros clientes”.

Pero además de ello, establecer la misión de una empresa también nos permite:

- motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- darle identidad y personalidad a la empresa.
- cimentar las bases para su cultura organizacional.



- mostrar a agentes externos tales como clientes y proveedores el ámbito en el cual se desarrolla.
- distinguirla de otras empresas similares.

No existen reglas al momento de definir la declaración de la misión de una empresa. Éstas suelen variar en extensión, contenido y grado de especificidad; así una declaración de misión efectiva que permita obtener los beneficios descritos anteriormente, debe contar con las siguientes características:

- ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- no ser muy limitada al punto de poder limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco muy amplia al punto de poder provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- decir en pocas palabras en qué consiste el negocio.
- distinguir la empresa de otras similares.

Para definir la declaración de la misión de nuestra empresa lo primero que podemos hacer es responder la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?”, “¿qué es lo que hacemos?”, o “¿a qué nos dedicamos?”.

Las declaraciones de misión suelen incluir diferentes aspectos o elementos de una empresa tales como clientes, productos, mercados, tecnología, valores, ventajas competitivas, interés por la comunidad e interés por los trabajadores, por lo que otras preguntas que también podríamos hacernos son:

- “¿quiénes son nuestros clientes?”
- “¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?”
- “¿cuáles son nuestros mercados?”
- “¿cuál es nuestra tecnología?”
- “¿cuáles son nuestros valores, principios o creencias?”
- “¿cuál es nuestra diferenciación o mayor ventaja competitiva?”

- “¿qué nos preocupa de nuestra comunidad?”
- “¿qué nos preocupa de nuestros trabajadores?”

Para desarrollar la declaración de la misión de nuestra empresa también podríamos optar por convocar a los miembros de nuestro equipo directivo y/o a nuestros principales trabajadores, y pedirles que nos ayuden a responder estas preguntas, o que nos ayuden directamente con su desarrollo.

Un método comúnmente utilizado para desarrollar una declaración de misión con otros directivos o trabajadores consiste en elegir primero los aspectos o elementos que la misión incluirá, luego pedirles a cada uno que elaboren una declaración de misión que incluya dichos aspectos o elementos, luego tomar lo mejor de cada declaración y fusionarlas en una sola, y luego revisarla entre todos.

Desarrollar la declaración de la misión con la participación de otros miembros de la empresa nos permite a su vez hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella y, por tanto, con la empresa; por lo que en caso de optar por ello, debemos convocar a tantos miembros como nos sea posible.

Una vez definida la declaración de la misión, debemos comunicarla tanto de manera interna como de manera externa; por ejemplo, publicándola en los murales de la empresa, documentos internos, planes de negocios, página web, y material publicitario tal como folletos, catálogos y tarjetas de presentación.

Y una vez que sea del conocimiento de todos los miembros de la empresa así como de los clientes y otros agentes externos, es recomendable reunirnos con nuestro equipo directivo por lo menos una vez al año para revisarla, asegurarnos de que aún describa lo que hacemos, y actualizarla en caso de ser necesario.

## Valores empresariales

Los valores de una empresa son cualidades, principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros.

Establecer los valores de una empresa nos permite guiar u orientar las decisiones, acciones y conductas de los trabajadores en función de éstos y así, por ejemplo, hacerles saber qué deben priorizar al momento de tomar una decisión, crear un producto o tratar con un cliente.

Pero además de ello, establecer los valores de una empresa nos permite darle una identidad y personalidad, cimentar las bases para su cultura, inspirar y motivar a los trabajadores, y proyectar una imagen positiva ante los trabajadores, proveedores, público y comunidad.

Es por estas razones que los valores de una empresa no solo deben ser del conocimiento de los trabajadores, proveedores, público y comunidad, sino que también se deben hacerseles recordar constantemente.

Algunos ejemplos de valores que las empresas suelen declarar como propios son: innovación, honestidad, desarrollo de los trabajadores, responsabilidad social, y trabajo en equipo.

Los valores suelen enlistarse junto a la declaración de la misión de la empresa, e incluso dentro de ésta, aunque también es común encontrar empresas que enlistan sus valores de manera independiente en una declaración de valores.

Los valores de una empresa suelen corresponder a los valores del dueño o los dueños de ésta, por lo que para definir los valores de nuestra empresa podríamos empezar por identificar los valores que tengamos y que nos gustaría que también tuviera nuestra empresa.

Para identificar nuestros valores, podríamos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿qué principios, creencias o filosofía sostienen nuestras decisiones o acciones diarias?
- ¿qué cualidades son las que más admiramos en otras personas?

- ¿qué motivaciones elevadas hay detrás de nuestra misión o propósito en la vida?
- ¿qué es lo que más valoramos al momento de tratar a nuestros trabajadores o atender a nuestros clientes?

Para definir los valores de nuestra empresa también podríamos convocar a los miembros de nuestro equipo directivo y/o a nuestros principales trabajadores, y preguntarles cuáles consideran que son los valores que posee nuestra empresa o cuáles consideran que debería poseer.

Lo recomendable es hacer primero una preselección de unos 8 a 10 valores, y luego descartar aquellos que consideremos que no permanecerían en nuestra empresa con el pasar de los años, y que no estén alineados con la misión de ésta, hasta quedarnos con unos 5 a 7 valores (un número mayor podría hacernos perder enfoque y credibilidad).

Desarrollar las declaraciones de la visión, la misión y los valores permite establecer una base sobre la cual establecer los objetivos y formular las estrategias, ya que por ejemplo permite establecer objetivos y formular estrategias que ayuden a alcanzar la visión, que sean congruentes con la misión, y que no vayan en contra de los valores.

## 5. Análisis externo

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que

actualmente nos vemos expuestos, para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.

Un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste.

Algunas de estas fuerzas o factores son:

- *fuerzas económicas*: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés, etc.
- *fuerzas sociales*: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.
- *fuerzas gubernamentales*: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.
- *fuerzas tecnológicas*: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.
- *consumidores*: necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.
- *competencia*: recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo ulterior detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas.

## 6. Análisis interno

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Las empresas suelen realizar un análisis interno junto con un análisis externo al momento de realizar una planeación estratégica, o cuando necesitan realizar una investigación que les permita encontrar la solución a un problema; sin embargo, debido a la alta competencia de hoy, para que una empresa se mantenga competitiva, lo recomendable es que realice esta tarea permanentemente.

Que podría encontrarse después de hacer este análisis:

En el área administrativa:

*Fortalezas:*

- objetivos claros y mensurables.
- adecuada estructura organizacional.
- buen sistema de comunicación.

*Debilidades:*

- falta de planificación.
- descripción de funciones poco clara.
- falta de medidas de control adecuadas.

En el área de marketing:

*Fortalezas:*

- imagen positiva ante los consumidores.
- buena atención al cliente.
- estrategias de promoción y publicidad eficaces.

*Debilidades:*

- falta de investigaciones de mercados.
- deficientes canales de distribución.
- incapacidad para innovar.

En el área de contabilidad y finanzas:

*Fortalezas:*

- suficiente capital de trabajo.
- buen nivel de endeudamiento.
- gerentes de finanzas capacitados y con experiencia.

*Debilidades:*

- falta de liquidez.
- poco acceso a fuentes de financiamiento.
- rentabilidad por debajo del promedio del sector.

En el área de recursos humanos:

*Fortalezas:*

- prioridad al trabajo en equipo.
- bajo nivel de ausentismo.
- trabajadores identificados con la empresa.

*Debilidades:*

- falta de liderazgo.
- trabajadores poco capacitados.
- trabajadores poco motivados.

En el área de producción:

*Fortalezas:*

- materia prima de buena calidad.
- proveedores competentes.

- buen control de inventarios.

*Debilidades:*

- máquinas y equipos obsoletos.
- instalaciones mal ubicadas.
- dificultades para incrementar la capacidad productiva.

Realizar un análisis interno tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa.

#### 7. Establecimiento de objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son objetivos formulados para un periodo de 3 a 5 años, que suelen estar basados en expresiones genéricas, y que una vez alcanzados suelen definir el rumbo de la empresa.

Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo son:

- ser la empresa líder del mercado.
- incrementar las ventas.
- generar mayores utilidades.
- obtener una mayor rentabilidad.
- lograr una mayor participación en el mercado.
- ser una marca líder en el mercado.
- ser una marca reconocida en el mercado.

#### Recomendaciones sobre el uso de objetivos

- se deben establecer objetivos generales, pero siempre y cuando éstos sirvan de referencia para establecer objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales puede



generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere ir. Siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.

- es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada área o departamento, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.
- los objetivos de un área o departamento deben ser coherentes con los objetivos de otras áreas o departamentos. Por ejemplo, no sería coherente que producción establezca como objetivo aumentar el número de productos fabricados si marketing no cuenta con los recursos necesarios para vender los productos adicionales.
- los objetivos deben ser comunicados en todos los niveles de la empresa. Se les debe comunicar y hacerles recordar permanentemente a quienes corresponda.
- siempre se deben establecer prioridades al momento de cumplir los objetivos. Se deben cumplir primero los objetivos más importantes, relevantes o urgentes, y dar prioridad a los objetivos estratégicos antes que los tácticos, y a los tácticos antes que a los operacionales.
- los objetivos no deben ser estáticos. Se debe tener la suficiente flexibilidad como para adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno como, por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos o preferencias de los consumidores como producto de nuevas modas.
- una vez establecidos, los objetivos deben ser revisados periódicamente para asegurarse de que aún sigan siendo los resultados que pretende alcanzar la empresa o sigan siendo acordes a las condiciones del entorno, y cambiarlos o modificarlos en caso de ser necesario.

Se deben establecer objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez

ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta.

Se contemplan en la Etapa No. 3

#### 8. Formulación, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente:

1. se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
2. se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, especialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.
3. se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
4. se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.

Algunos ejemplos de estrategias son:

- la adquisición de uno de los distribuidores o minoristas con los que trabaja la empresa (integración hacia adelante).
- la adquisición de uno de los proveedores de la empresa (integración hacia atrás).
- la adquisición de uno de los competidores (integración horizontal).

- la búsqueda de una mayor participación en el mercado (penetración de mercado).
- la incursión en nuevos mercados geográficos (desarrollo de mercado).
- la mejora de los productos (desarrollo del producto).
- el lanzamiento de nuevos productos (diversificación).
- la reducción de costos (encogimiento).
- la venta de una de las divisiones o partes de la empresa (desinversión).
- la venta de todos los activos de la empresa (liquidación).
- la formación de una sociedad con otra empresa (empresa conjunta).

En general, se deben formular y seleccionar estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa, pero que así como estos últimos, tengan en cuenta también la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

#### 9. Diseño de planes estratégicos

Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos son:

- *objetivos a corto y mediano plazo*: cuáles serán los objetivos a corto y mediano plazo (los cuales son objetivos formulados para un periodo de hasta 3 años, y que suelen ser más específicos que los de largo plazo) que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- *estrategias específicas o cursos de acción*: cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.

- *asignación de recursos*: qué recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- *encargados y responsables*: quiénes serán los encargados y responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- *plazos de implementación o ejecución*: cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- *inversión o presupuesto*: a cuánto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación o ejecución de las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

#### 10. Implementación de estrategias

El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, en ocasiones también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de ésta, ya que de nada sirve formular estrategias si éstas no se ponen en práctica.

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.

Pero además de ello, la implementación de las estrategias también suele implicar:

- *la motivación de los trabajadores*: gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de ésta. Una forma de lograr ello es haciéndolos participar en la mayor cantidad posible de

etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica, y no solo en la etapa de implementación.

- *el manejo de conflictos*: la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los objetivos de dos áreas. Una forma de manejar los conflictos es reuniendo a las partes involucradas para que expongan y discutan sus diferencias.
- *la reducción de la resistencia al cambio*: esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a éste en los trabajadores. Una forma de reducir la resistencia al cambio es asegurándose de que los trabajadores sepan bien lo que está sucediendo y las razones de ello.

A diferencia de otras etapas de la planeación estratégica, la etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos.

Se contemplan en la Etapa No. 4

#### 11. Control y evaluación de estrategias

Finalmente, la etapa de control y evaluación de las estrategias también suele corresponder a la administración estratégica antes que a la planeación; sin embargo, en ocasiones también es considerada como parte de ésta.

El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta.

Mientras que la evaluación consiste en evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Tanto el control como la evaluación implican también tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado (en el caso del control), o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados (en el caso de la evaluación).

Para tener una efectiva toma de decisiones la planeación estratégica debe ser evaluada periódicamente y lo que se recomienda regularmente es que a los 6 meses de la implementación se debe realizar de acuerdo a los parámetros que se han definido en la programación de seguimiento. Posteriormente, se debe realizar cada año, buscando los puntos o factores que debido al desempeño muestre posibilidades de mejorar debiendo aplicar acciones correctivas inmediatas.

Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias.

Para esta finalidad se debe aplicar un método de evaluación que a criterio de la gerencia general sea óptimo para su empresa. Acá se muestra una posibilidad de evaluación de la planeación estratégica.

Análisis de indicadores de cumplimiento, dificultades presentadas y logros obtenidos.

Cada unidad, área o departamento deberá consignar los principales logros obtenidos a nivel de metas, determinando la vinculación y avance en relación a los objetivos estratégicos, dando

cuenta del desempeño del objeto de evaluación, así como la efectividad de cumplimiento y avance en dichas metas.

Los logros obtenidos deberán reflejar los avances concretos que se han realizado o están por alcanzar para el cumplimiento de los objetivos organizacionales o de unidad específica. Se pueden ampliar los indicadores a nivel de complejidad del plan si así lo amerita.

Cada obstáculo o limitación presente durante el proceso de ejecución, deberá ser analizada en su vinculación con los objetivos organizacionales identificando el grado de dificultad o impedimento para su cumplimiento. Se recomienda proyectar o reflejar tales dificultades a nivel de unidad e institucionalmente.

Igual procedimiento se establecerá para estimar los logros alcanzados a plenitud, medianamente o en ninguna medida; apoyándose en criterios, razonamientos y percepciones que expliquen tal situación.

Los indicadores son un medio sencillo y fiable para medir logros. Por tanto deben ser:

- Pertinentes; es decir que permitan, medir la meta deseada, conforme a los objetivos propuestos.
- Cuantificables; es decir, deben poder ser expresados en términos numéricos y;
- Cualificables; es decir explicados mediante criterios, razonamientos y percepciones sobre las tareas o proyectos programados.
- Viables; es decir que cuenten con información disponible para el cálculo cuanti-cualitativo

El seguimiento y evaluación se efectuara sobre la base de indicadores establecidos en la planeación. Estos permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad, de acuerdo a la aplicación de las siguientes relaciones:

Indicador de Efectividad.

Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas.

$$\text{Efectividad} = (\text{Meta lograda} / \text{Meta Programada}) * 100$$

Indicador de Eficacia.

Establece la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad o proyecto.

$$\text{Eficacia} = \frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo programado}) * 100}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real})}$$

La eficacia, además puede expresarse en la relación de efectividad por el tiempo planteado sobre el tiempo realmente utilizado para el cumplimiento de la meta.

$$\text{Indicador de efectividad} * \text{Tiempo planteado} / \text{Tiempo real}$$

Indicador de Eficiencia.

Entendido como relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de recursos disponibles, alcanzando los logros esperados.

$$\text{Eficiencia} = \frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planteado}) (\text{Gasto programado}) * 100}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real}) (\text{Gasto utilizado})}$$

De igual forma, la eficacia con los gastos programados sobre los gastos realmente empleados en el logro efectivo de la meta.

$$\text{Indicador de eficacia} * \text{Gasto programado} / \text{Gasto utilizado}$$



Determinación de medidas correctivas:

Forma parte del análisis cualitativo y consiste en determinar las causas de las variaciones observadas en el cumplimiento de las metas y objetivos propuesto. Se deberá consignar en detalle, los puntos críticos y problemas presentados durante el proceso de ejecución de actividades y proyectos, efectuados en el período de evaluación semestral y anual.

Ilustración No. 34

Matriz de Cálculo de indicadores para seguimiento

Matriz de cálculo de indicadores

Unidad Administrativa \_\_\_\_\_

Período de Evaluación Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

No.	Actividades planificadas	METAS		TIEMPO		PRESUPUESTO		INDICADORES			OBSERVACIONES
		Programadas	Ejecutadas	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	
		a	b	c	d	e	f	$G=b/a*100$	$h=g*e/d$	$l=h*e/f$	

Fuente: Extraído de <http://www.utc.edu.ec/utc3/Portals/0/utc/pdfs/METODOLOG%C3%8DA%20SEGUIMIENTO%20Y%20EVALUACI%C3%93N%20PEDI.pdf>, noviembre 2014

12. Cronograma de elaboración e implementación

A continuación se detallan las actividades que deberán llevar a cabo para la implementación de la planeación estratégica en esta propuesta.

Ilustración No. 35

Cronograma de implementación de la Propuesta por etapas y actividades (Duración 20 semanas)

Actividades para implementar la Planeación Estratégica	ABRIL 2015				MAYO 2015				JUNIO 2015				JULIO 2015				AGOSTO 2015			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
<b>Etapa 1:</b>																				
Elaboración de la factibilidad de la Planeación																				
Revisar situación fiscal y gremial																				
Elegir 3 candidatos a formar parte del equipo de planeación																				
Preparar a los colaboradores para que aporten sus ideas																				
Asegurar la participación de todos colaboradores en especial el equipo de Planeación																				
<b>Etapa 2:</b>																				
Desarrollo de los planes de acción																				
Definición de Misión																				
Definición de Visión																				
Definición de Valores empresariales																				
Análisis FODA																				
Asignar responsabilidades al equipo de planeación																				
Elaborar la estrategia competitiva																				
Analizar los ICE (Indicadores críticos de éxito)																				
Acciones, tarea, procesos y metas necesarios para el logro de los objetivos																				
<b>Etapa 3:</b>																				
Integración de los planes de acción																				
Planes, estrategias y tácticas por área de trabajo																				
Presupuesto y cronogramas individuales por área de trabajo																				
Asignación de recursos limitados a cada área de trabajo para la implementación																				
Definir los indicadores con que se medirá la efectividad de la implementación																				
<b>Etapa 4:</b>																				
Implementación y supervisión																				
Dar a conocer el resultado de la Planeación Estratégica																				
Sus alcances y posibles limitantes																				
Iniciar los cambios internos necesarios																				
Ejecutar los planes de acción																				
Verificar el cumplimiento de los planes mediante los indicadores definidos																				

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

S= Semana correspondiente

### 13. Presupuesto de la implementación

Para la implementación por fases o etapas de la propuesta se requerirá de materiales e insumos y recursos financieros para cubrir los gastos en servicios profesionales y tiempos de los colaboradores que formarán parte del equipo de Planeación, los cuales se detallan a continuación:

#### Recurso humano

Dependiendo de los recursos que la empresa asigne para esta finalidad se requiere de al menos un consultor o facilitador que apoyara durante todo el desarrollo de la propuesta.

Las asesorías del facilitador en etapa 1 serán de un total de 30 horas. En las etapas 2, 3 y 4 las asesorías serán de 6 horas por fase. Las horas del personal administrativo serán de 1 hora diaria tres veces a la semana durante las 20 semanas de duración del proyecto.

Adicionalmente se debe contar con 3 personas que de preferencia deben ser los Gerentes de departamento (Administrativo, Ventas, Producción) que junto al Gerente General formen el equipo de planeación. El Gerente General por sus múltiples ocupaciones solo debe apoyar con media hora diaria o acumulable según su agenda. No se consideró como gasto el tiempo que se utilice de los colaboradores para participar y dar sus aportes a la planeación.

#### Recursos materiales

- ✓ Lapiceros, lápices, marcadores.
- ✓ Pizarrón, portafolios, portapapeles.
- ✓ Resma papel.
- ✓ Material didáctico.
- ✓ Computadora y cañonera.
- ✓ 1 refacción.
- ✓ Salón de reuniones. (para mejorar el rendimiento del tiempo en el equipo de planeación las reuniones deberían ser fuera de la empresa de ser posible)

## Capacitación

Para la implementación de la propuesta será necesario dar a conocer a toda la población de la empresa el resultado final del trabajo del equipo directivo sobre la planeación, lo cual podrá ser llevado a cabo mediante capacitaciones, siendo necesario crear un plan de capacitación de acuerdo a los recursos de la empresa y la misma puede ser llevada a cabo en el área de trabajo de cada departamento. En el presupuesto se propone un monto mínimo para realizar esta actividad.

### Ilustración No. 36

#### Presupuesto de la implementación, capacitación y comunicación

Aplicación de Recursos Financieros a la propuesta			
Recurso Humano	Cantidad Unitaria (Hora)	Precio	Total
Costo por hora Honorarios Profesionales	48	Q250.00	Q12,000.00
Costo por hora Personal Administrativo (3)	180	Q150.00	Q27,000.00
Costo por hora Gerente General (0.5)	30	Q350.00	Q10,500.00
Recursos materiales			
Lapiceros, lápices, marcadores.			Q20.00
Pizarrón, portafolios, portapapeles.			Q250.00
Resma papel.			Q39.00
Material didáctico.			Q75.00
Computadora.			Q6,000.00
Cañonera.			Q1,800.00
Refacción (1x5x20) unidad	100	Q19.50	Q1,950.00
Salón de reuniones (Si se realiza en la empresa)			Q0.00
Socialización de la propuesta en la implementación			Q15,000.00
Capacitaciones al personal para implementación			Q20,000.00
			<b>Q94,634.00</b>

Hora / Día	Horas / Semana	Semanas	Personas	Horas Total	Salario / Hora	Total
1	3	20	3	180	Q150.00	Q27,000.00
0.5	3	20	1	30	Q350.00	Q10,500.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Debido a que el seguimiento correspondiente deberá ser llevado a la práctica por la gerencia general no se contempla gasto dentro del presupuesto propuesto, el mismo formará parte de las atribuciones del gerente. Caso contrario, debería ser contratado el personal que se encargue de llevar dicho seguimiento.

14. Designación de responsabilidades en la propuesta

Las personas responsables de todas y cada una de las etapas o fases de implementación de esta propuesta se detallan a continuación:

Ilustración No. 37

Cuadro de responsabilidades para la elaboración, implementación, control, seguimiento y evaluación de la Planeación Estratégica en la Empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.													
Puestos organizacionales	Numerales de la propuesta												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Etapa 1		Etapa 2				Etapa 3			Etapa 4			
Gerente General													
Gerente de Ventas													
Gerente Administrativo													
Gerente de Producción													
Colaboradores													

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

La persona responsable de la implementación de la propuesta en la empresa será el Gerente General con el apoyo de los gerentes que el considere necesario nombrar para el efecto.

15. Proyecto de ventas con la planeación estratégica implementada

Para confirmar si la implementación de la propuesta es beneficiosa la empresa debe solicitar al departamento financiero en conjunto con los objetivos y estrategias planteadas los cuadros de ventas que se evaluarán mediante el uso de la estrategia planteada.

Ilustración No. 38

Cuadro de ventas proyectadas por la implementación de la Planeación Estratégica

Eventos Totales de Guatemala, S.A.		Ventas anuales proyectadas después de la implementación de la propuesta											
Año 2014 - 2015		% mejora	10%	Departamento de Banquetes								Quetzales	
Evaluated	Totales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas año 2014 - 2015	13,220,000	710,000	950,000	1,300,000	660,000	1,200,000	800,000	1,700,000	1,300,000	600,000	700,000	1,100,000	2,200,000
Ventas proyectadas año 2015-2016	14,542,000	781,000	1,045,000	1,430,000	726,000	1,320,000	880,000	1,870,000	1,430,000	660,000	770,000	1,210,000	2,420,000
Beneficio proyectado de la implementación	1,322,000												

Fuentes: Elaboración propia, marzo 2015

## Metodología necesaria para la implementación de planeación estratégica

A continuación se define la metodología que provee los lineamientos a seguir para la aplicación de la planeación estratégica en esta empresa. La presentación del proyecto, está dirigido al gerente general y propietario quien tiene la facultad de tomar la decisión en la organización.

La implementación de este modelo de planeación estratégica deberá aplicarse a la empresa en cuatro etapas o consecutivas y ordenadas. No podrá pasarse por alto ninguna de ellas y pretender agilizar el proceso, sino deberá cumplirse con cada una de las especificaciones de la etapa para que el proceso cumpla con el objetivo para el cual fue diseñado.

### Etapa 1

#### Exploración estratégica

La dirección de la empresa debe conducir el planeamiento de las actividades, comenzando por reunir datos y fijando las tareas específicas a cada colaborador. Los pasos serán los siguientes:

- 1) Esta etapa es muy importante no debe precipitarse el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de lo que se planea. El director ejecutivo deberá preocuparse por averiguar los conceptos que sus empleados tienen de los diferentes términos que se usarán en el proyecto así como también sus preocupaciones y expectativas, a través de cuestionarios, reuniones de trabajo, etc.
- 2) La preparación de la organización debe considerar una variedad de factores.

Estos incluyen:

- La viabilidad fiscal de la empresa en cuanto a impuestos y situación legal.
- La vitalidad de sus productos y servicios en cuanto a la obsolescencia de los mismos.

- La cultura de la empresa en cuanto a valores y principios, la forma de pensar como trabajadores.
  - La posibilidad de que sea escasa la distribución de sus recursos materiales, económicos, financieros, entre otros.
- 3) El gerente general o propietario debe estar comprometido a invertir de su tiempo y esfuerzo de una forma que sea visible para el resto de la organización. Los colaboradores deben sentir la seguridad que su líder está convencido que el proyecto funcionará, ya que de esa forma ellos confiarán también en la puesta en marcha de cada etapa del proceso.
- 4) Identificar a los miembros del equipo de planeación, que no sea un grupo mayor de 5 personas. Deben ser confiables, íntegros, generadores de ideas, etc.
- 5) Educar a toda la organización, en particular al equipo de planeación, acerca del proceso de planeación estratégica y asegurar su entendimiento, su involucramiento y compromiso con la puesta en marcha del proyecto.

## Etapa 2

### Desarrollo de los planes de acción

El gerente general y el equipo de planeación definen los planes estratégicos que desarrollaran a lo largo del proyecto. Los pasos serán los siguientes:

- 1) Se definen los valores familiares y de la organización, para unificarlos y basar en ellos los planes estratégicos.
- En este paso el equipo de planeación se desplaza de un reconocimiento general a uno individual con una evaluación más amplia de la empresa y su funcionamiento como ente social.



- Para lograrlo debe haber una reunión previa con los colaboradores que trabajan en la empresa donde se definan sus valores y deseos, y comunicarlos al equipo de planeación estratégica.

2) La misión de la empresa entra en fase de análisis para poder desarrollar los planes de acción.

- Se reúne al equipo de planeación para estudiar con detenimiento la redacción de la misión.

Ésta debe responder a las preguntas de:

¿Qué función(es) desarrolla la organización?

¿Para quién desarrolla esta(s) función(es)?

¿De qué manera trata de desempeñar la(s) función(es)?

¿Por qué existe esta organización?

- Siempre evaluar la posibilidad de ser necesario que la misión tendrá cambios, ya que esta es el punto de partida de las líneas de negocios que se plantearán.

3) Se realiza el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

- Este análisis evaluará la situación actual de la empresa de forma interna y externa. Se debe comparar el análisis FODA ya redactado por la empresa y analizar si algunas de las debilidades ya se han convertido en fortalezas, o si alguna oportunidad de negocio pudo haber dado un giro de amenaza en los factores externos.

4) Se definen escenarios futuros específicos, donde se contempla el cumplimiento de la visión de la empresa, y se identifican los pasos necesarios para lograrlos, quien será el responsable de dichos pasos y cuando se podrían dar.

- Deben asignarse responsabilidades específicas a cada uno de los integrantes del grupo de planeación para que le dé el seguimiento necesario para su cumplimiento.
  - Los escenarios futuros pueden ser alianzas estratégicas con la competencia, que a su vez también podría ser un proveedor del producto que sirve de insumo en la empresa.
- 5) Se establecen los indicadores críticos del éxito (ICE) que medirán el progreso de las metas y la organización. Por lo general los ICE pueden ser:
- Indicadores financieros como indicadores de liquidez, de rendimiento, de actividad y de endeudamiento.
  - Indicadores no cuantificables como la imagen que se tiene en el mercado, la satisfacción del consumidor, las actitudes de los empleados, productividad, etc.
  - Esto puede evaluarse de manera directa con preguntas a los clientes en el momento del cierre de las ventas o algún cuestionario sobre el servicio al cliente que se envíe vía internet, con opción a recibir propuestas de mejora.
  - La evaluación interna con los empleados se dará por medio de la observación y evaluaciones periódicas sobre su rendimiento dentro de la empresa.
  - En producción se puede evaluar el aumento o disminución de productividad identificando los factores que la afectan.
  - También se puede determinar un ICE en el volumen de las ventas
- 6) Se identifican las acciones estratégicas por medio de las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.

- Estas pueden ser tareas, procesos o metas que se consideran necesarios en el logro del plan estratégico, y pueden ser actividades a corto o largo plazo.

## Etapa 3

### Integración de los planes de acción

La gerencia y el equipo de planeación estratégica integran los planes de todas las áreas planteadas en la etapa anterior. Los pasos serán los siguientes:

- 1) Una vez que cada área de trabajo haya concluido la formulación de sus planes, estrategias y tácticas deberán reunirse con el equipo de planeación para integrar todos los planes individuales que permitan llegar a establecer un plan global de la empresa, el cual dará como resultado el alcance de los objetivos individuales que conducirán al logro de los objetivos organizacionales.
- 2) Definir presupuestos y calendarios para cada uno de los planes o actividades.
  - Presupuesto: esto se verá reflejado en horas laborales de cada uno de los integrantes del equipo de planeación, quienes además de participar en cada una de las etapas de este proyecto deberán cumplir con sus responsabilidades y asignaciones de tareas normales de su puesto de trabajo.
  - Cronograma de acción (adjunto el cronograma general propuesto para la implementación de la propuesta)
- 3) Asignar los recursos limitados de la organización de acuerdo a la calendarización de cada plan a desarrollar, para que no se trabajen de forma simultánea y se detenga el proceso por la falta de elementos o apoyo de los departamentos. Por ejemplo: equipo de cómputo e internet, salón de reuniones, etc.

## Etapa 4

### Implementación y supervisión

El equipo de planeación es un participante más, pero también sirve de contrapeso al gerente general. Esto quiere decir, que tanto en la implementación de los planes de acción como en su supervisión los líderes del proyecto estarán en constante control de sus actividades. Los pasos serán los siguientes:

- 1) Todos los grupos de interés involucrados en el proyecto deben de estar informados de que el plan estratégico se está poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso. Previo a ello, debe realizarse una reunión con toda la empresa donde se exponga el proyecto de planeación estratégica.
- 2) Se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura de la empresa.
- 3) Ejecutar paso a paso los planes de acción mediante una dirección estratégica.
- 4) Verificar el cumplimiento de cada uno de los planes mediante indicadores definidos con anterioridad y comparar los resultados obtenidos.

### Acompañamiento Externo (Especialista en Planeación Estratégica)

Para cada una de las etapas se debe contar con la asesoría de un facilitador externo, que prestará la asesoría necesaria para el reconocimiento y evaluación de todos los aspectos anteriormente expuestos.

## Referencias Bibliográficas

- Ander- Egg, E. (2006); *Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Editorial Magisterio del Rio de la Plata. Argentina
- Bateman, Thomas & Snell, Scott (2009) *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mac Graw Hill. 8a Edición.
- David, Fred (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11a edición. Pearson Educación. México. 416 páginas.
- Espina Bran, Walter David (2005) "*Planeación Estratégica para el departamento de Mercadotecnia de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar*" Tesis de Licenciatura URL 01 T3082
- Gaitán Castro, Jorge Alberto (2006) "*Integración de la planeación estratégica en las medianas empresas de servicio en la ciudad de Guatemala*" Tesis de Licenciatura URL 01 T3939
- Goodstein L., Nolan T., Pfeiffer W. (2008). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill
- Guillen Alvarado, Manuel José (2008) "*Planeación Estratégica para una librería católica*" Tesis de Licenciatura URL 01 T4608
- Hernández Gonzales, Ana Lorena (2005) "*Planeación estratégica en las agencias de viajes de Guatemala*" Tesis de Licenciatura URL 01 T3518
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.

- Koontz, H.; Weihrich, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 13a edición. México. Mc Graw Hill,
- Lima Arias, Gabriela Marleny (2005) "*Guía de planeación estratégica para un centro de negocios*" Tesis de Licenciatura URL 01 T3697
- Munch, Lourdes (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación. México, 320 páginas
- Reyes Ponce, Agustín (2007). *Administración de empresas, Teoría y Práctica*. Limusa Editores, Primera parte. México
- Robbins, S.P. y De Cenzo, D.A. (2009). *Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México.
- Rodas Asturias, Silvia del Rosario; Pérez Díaz, Karla Elveni; Muñoz Figueroa, Edwin José y Pinto Felipe, Edwin Oswaldo (2010), *Manual de Organización de la Empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.* Asesores Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
- Stoner, James A., F. Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (Jr) (2006). *Administration*. 9ª edición, Editorial Prentice Hall, México
- Universidad Panamericana (2014). *Guía PED revisada*. Facultad de Ciencias Económicas.
- Universidad Panamericana (2014). *Guía American Psychological Association APA*. Biblioteca. 3a edición, traducida de la 6a edición en inglés.
- Universidad Panamericana (2014). *Manual de estilo de trabajos académicos*.

Referencias virtuales recuperadas de internet

Benítez, Carina Noemí, (2010). *Planeación Estratégica "Importancia de la planeación estratégica en empresas pymes dedicadas al sector comercio y o servicios de la ciudad de Rosario"* (Tesis de Licenciatura, Universidad Abierta Interamericana), Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106521.pdf>

Chacón, Luis Antonio, (2014) *Artículo de la página TipsPlan.com*, disponible y recuperado en <http://www.tipsplan.com/que-es-una-meta#sthash.rAPcLZTA.dpuf>, visitado el 3 de julio 2014.

Gordillo Agustín, (2009). *El procedimiento administrativo. "El Acto Administrativo"*. pdf recuperado de [http://www.gordillo.com/pdf\\_tomo5/03/03-capitulo1.pdf](http://www.gordillo.com/pdf_tomo5/03/03-capitulo1.pdf) Visitado el 3 de julio 2014

Pintos Trías, Gabriela (2009). *Los manuales administrativos hoy*. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Departamento de Ciencias de la Administración Cátedra de Organización y Métodos Administrativos. Pdf visitado el 14 de julio 2014. Recuperado de:

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf>

Secretaría de Relaciones Exteriores, México (2007), *Guía técnica para elaboración de los manuales de procedimientos*. 41 pág. Pdf visitado el 3 de julio 2014. Recuperado de

[http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador (2011), *Matriz de seguimiento y evaluación de planes operativos*. 14 pág. pdf recuperado de

<http://www.utc.edu.ec/utc3/Portals/0/utc/pdfs/METODOLOG%C3%8DA%20SEGUIMIENTO%20Y%20EVALUACI%C3%93N%20PEDI.pdf>

SISIB (2013). *Políticas administrativas en: Capítulo II Planificación*. Biblioteca Digital de la Universidad de Chile. Sistema de Servicios de información y Bibliotecas. Chile.  
Recuperado de: <http://clubensayos.com/imprimir/Políticas-Administrativas/13381.html>



## **Anexos**

## Anexo 1



**Nombre del estudiante:** Jorge Eduardo Andreu Matheu

**Nombre de la Tesis:** Planificación estratégica para mejorar la eficiencia del departamento de banquetes de la empresa Eventos Totales de Guatemala S.A.

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de supervisión</li> <li>✓ Falta de procesos</li> <li>✓ No existencia de planes de acción</li> <li>✓ Procedimientos deficientes</li> <li>✓ Falta de presencia en el mercado</li> <li>✓ Falta de capacitación en el personal de contacto</li> <li>✓ Revisión y actualización de la Misión y visión específicos</li> </ul>	Planificación Estratégica	Política administrativa	¿Cuáles es el resultado de implementar la planeación estratégica del departamento de Banquetes de la empresa?	Implementar la planificación estratégica del departamento de Banquetes de la empresa	1. Establecer las políticas administrativas y de ventas existentes	<p>1 ¿Conoce usted sobre la existencia de políticas administrativas para el departamento de banquetes de la empresa?</p> <p>2 Si existen dichas políticas ¿Utiliza usted las mismas para la toma de decisiones sobre el departamento de Banquetes?</p> <p>3 De no existir las políticas ¿En que se basa para la toma de decisiones en el departamento de Banquetes?</p> <p>4 ¿Han considerado en la empresa hacer un análisis de Metas y Objetivos para determinar la problemática existente en el departamento de Banquetes?</p>	Gerente General
		Metas y Objetivos Análisis FODA			2. Diagnosticar y evaluar las metas y objetivos planteados por la administración	<p>1 ¿Qué metas tiene planteadas el departamento de Banquetes para el año presente?</p> <p>2 ¿Conoce los objetivos del departamento de Banquetes actualmente? ¿Cómo los emplea para apoyar las ventas del departamento?</p> <p>3 ¿Cuándo fue la última vez que realizó un análisis FODA del departamento de Banquetes en la empresa?</p> <p>4 ¿Si existen las metas y objetivos, cada cuanto las evalúan o replantean para lograr cumplir las necesidades</p>	Gerente de Ventas  Gerente de Producción o planta  Gerente General  Contador General  Gerente de Producción o planta  Gerente de

						de la Gerencia General?	Ventas
		Procedimientos internos					Equipo de Ventas (3)
					3. Determinar la existencia de estrategias y procedimientos internos	<p>1 ¿Existen manuales de procedimiento en el área de Banquetes de la empresa?</p> <p>2 ¿Los manuales son revisados constantemente para actualizar las necesidades de información y aplicación de las áreas?</p> <p>3 ¿De no existir los manuales que lineamientos aplican para la toma de decisiones y evaluación de resultados?</p> <p>4 ¿Alguna vez ha necesitado conocer cómo hacer las cosas y las decisiones han sido sobre la marcha?</p>	<p>Gerente General</p> <p>Contador General</p> <p>Gerente de Producción o planta</p> <p>Gerente de Ventas</p> <p>Equipo de ventas (3)</p>
		Recursos financieros y técnicos			4. Revisar los recursos financieros y técnicos con los que cuenta la empresa para implementar la nueva planeación estratégica	<p>1 ¿La empresa cuenta con recursos financieros para apoyar la capacitación de los empleados del departamento de banquetes?</p> <p>2 ¿La empresa cuenta con publicidad de marca para apoyar la labor del departamento de Banquetes?</p> <p>3 ¿Los recursos financieros de la empresa están orientados a la mejora de los servicios o solo a los resultados numéricos?</p> <p>4 ¿La empresa cuenta con financiamiento externo o su capital de trabajo está fundamentado en la reinversión de utilidades?</p>	<p>Gerente General</p> <p>Contador General</p> <p>Gerente de Producción o planta</p> <p>Gerente de Ventas</p> <p>Equipo de ventas (3)</p>

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Anexo No. 2



Tabla de Sujetos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	SUJETOS	UNIVERSO	MUESTRA	INSTRUMENTOS
EVALUAR LAS POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y DE VENTAS EXISTENTES DE LA EMPRESA	GERENTE GENERAL, GERENTE DE VENTAS, GERENTE DE PLANTA O PRODUCCIÓN Y CONTADOR GENERAL	4	4	ENTREVISTA(PREGUNTAS ABIERTAS)
DIAGNOSTICAR Y EVALUAR LAS METAS Y OBJETIVOS PLANTEADOS POR LA ADMINISTRACION	GERENTE GENERAL, GERENTE DE VENTAS, GERENTE DE PLANTA O PRODUCCIÓN, CONTADOR GENERAL Y EQUIPO DE VENTAS	7	7	ENTREVISTA A GERENCIAS CUESTIONARIO A EQUIPO DE VENTAS*
DETERMINAR LA EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS	GERENTE GENERAL, GERENTE DE VENTAS, GERENTE DE PLANTA O PRODUCCIÓN, CONTADOR GENERAL, Y EQUIPO DE VENTAS	7	7	ENTREVISTA A GERENCIAS CUESTIONARIO A EQUIPO DE VENTAS*
REVISAR LOS RECURSOS FINANCIEROS Y TÉCNICOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA ACTUALMENTE	GERENTE GENERAL, GERENTE DE VENTAS, GERENTE DE PLANTA O PRODUCCIÓN, CONTADOR GENERAL, Y EQUIPO DE VENTAS	7	7	ENTREVISTA A GERENCIAS CUESTIONARIO A EQUIPO DE VENTAS*

\* Equipo de Ventas: tres vendedoras

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014

1 INSTRUMENTO DE ENTREVISTA
1 INSTRUMENTO DE CUESTIONARIO



**Anexo 3**  
**Instrumento No. 1**  
**Entrevista Dirigida**

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
ACA de Administración de Empresas  
Encuesta de Investigación PED  
Gerencia General y Gerencias de Ventas, Producción y Contador General

La información proporcionada es de carácter confidencial y servirá únicamente para efecto de esta investigación.

Objetivo específico No. 1

Evaluar las políticas administrativas existentes en la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.

1 ¿Conoce usted sobre la existencia de políticas administrativas para el departamento de Banquetes de la empresa?  
¿Qué políticas conoce y aplica en su lugar de trabajo?

2 Si existen dichas políticas ¿Utiliza usted las mismas para la toma de decisiones sobre el departamento de Banquetes?

3 De no existir las políticas ¿Cómo considera que se lleva a cabo la toma de decisiones en el departamento de Banquetes?

4 ¿Han considerado en la empresa hacer un análisis Estratégico de Metas y Objetivos para determinar la situación actual existente en el departamento de Banquetes?

Objetivo específico No. 2

Diagnosticar y evaluar las metas y objetivos planteados por la administración de la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.

5 ¿Qué metas tiene planteadas el departamento de Banquetes para el año presente? ¿Históricamente, se han cumplido las metas en el departamento de Banquetes?

6 ¿Conoce los objetivos del departamento de Banquetes actualmente? ¿Cómo los emplea para apoyar la labor de ventas del departamento?

7 ¿Cuándo fue la última vez que realizó un análisis FODA del departamento de Banquetes en la empresa? ¿Y en la empresa cuando se realizó?

8 ¿ Si existen las metas y objetivos, cada cuanto las evalúan o replantean para lograr cumplir las necesidades de la Gerencia General? ¿Quién debería ser el responsable de evaluar las metas y objetivos del departamento de Banquetes?

### Objetivo específico No. 3

Determinar la existencia de procedimientos internos en la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.

9 ¿Existen manuales de procedimiento en la empresa especialmente en el departamento de Banquetes? ¿Cómo logran los vendedores hacer su trabajo de manera eficiente y efectiva de acuerdo a las necesidades de la empresa?

10 De existir los manuales ¿estos son revisados constantemente para actualizar las normas y procedimientos como su aplicación en las áreas de importancia, basándose en la información recabada de los eventos?

11 ¿De no existir los manuales que lineamientos aplican para la toma de decisiones y evaluación de resultados en el departamento?

12 ¿Alguna vez ha necesitado conocer cómo hacer las cosas y las decisiones se han tomado sobre la base de la experiencia?

### Objetivo específico No. 4

Revisar los recursos financieros y técnicos con los que cuenta la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.

13 ¿La empresa cuenta con recursos financieros para apoyar la capacitación de los empleados del departamento de Banquetes?

14 ¿La empresa cuenta con publicidad de marca para apoyar la labor del departamento de Banquetes? ¿Cómo se logra el cierre de ventas con los clientes?

15 ¿Los recursos financieros de la empresa están orientados a la mejora de los servicios proporcionalmente a la producción o solo a los resultados esperados?

16 ¿La empresa cuenta con financiamiento externo o su capital de trabajo está fundamentado en la reinversión de utilidades?

### Objetivo General

Evaluar la Planificación Estratégica del departamento de Banquetes de la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.

17 ¿Conoce usted lo que es una Planificación estratégica? ¿Considera usted que la empresa tiene una planificación estratégica?

18 ¿Qué partes conforman una Planificación estratégica eficiente?

19 ¿Consideraría importante la implementación de una Planificación estratégica en la empresa? ¿Ayudaría a mejorar los resultados de la empresa en general?

20 Si le pidieran que evaluará a la empresa actualmente ¿como la describiría? Desde la gerencia general hasta su puesto de trabajo, y desde su puesto de trabajo hasta el ultimo de sus colaboradores en el departamento o área.

**Muchas gracias por su colaboración, Feliz Día**

Fuente: Elaboración Propia, septiembre 2014



**Anexo 4**  
**Instrumento No. 2**  
**Cuestionario**

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
ACA de Administración de Empresas  
Encuesta de Investigación PED  
Gerente de Ventas, Asistente del Departamento de Ventas y Vendedoras

**La información proporcionada es de carácter confidencial y servirá únicamente para efecto de esta investigación.**

Objetivo específico No. 2

Diagnosticar y evaluar las metas y objetivos planteados por la administración de la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.

**1. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Puede describirla?**

De acuerdo     No esta seguro     Desacuerdo     No sabe

**2. ¿Conoce la visión de la empresa? ¿Puede explicarla?**

De acuerdo     No esta seguro     Desacuerdo     No sabe

**3. ¿ Le han transmitido los valores empresariales que deben observarse en su trabajo?**

De acuerdo     No esta seguro     Desacuerdo     No sabe

**4. ¿ Alguna vez le han dado a conocer las metas organizacionales y del departamento?**

Siempre     Nunca     Al principio     Regularmente

**5. ¿ Conoce los objetivos de la empresa y los aplica en su trabajo a diario?**

Siempre     Regularmente     Muy poco     No los conoce

**6. ¿ La gerencia del departamento le comunica constantemente sobre los planes, objetivos y metas a cumplir en su trabajo?**

Constante     Regular     Casi nunca     Nunca

**7. ¿ Como es la comunicación de usted hacia sus jefes?**

Muy buena     Buena     Regular     Mala

**8. ¿Cómo es la comunicación de sus jefes hacia usted?**

Muy buena     Buena     Regular     Mala

**9. ¿ Considera que la empresa tiene una planeación estratégica donde las metas, objetivos, planes y procedimientos son claros.**

De acuerdo     No esta seguro     Desacuerdo     No sabe



Objetivo específico No. 3

Determinar la existencia de procedimientos internos en la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.

10. ¿Conoce usted si existen por escrito los procedimientos internos para su área de trabajo?

Los conoce     No los conoce     Existen     No existen

11. ¿Que procedimientos sigue a la hora de realizar un cierre de ventas?

Propio     Definido empresa     Ninguno     Pregunta al jefe

12. Alguna vez a necesitado efectuar algún tramite interno y desconoce el procedimiento ¿Qué hace?

No lo hace     Pregunta y lo hace     Lo hace luego     Averigua el procedimiento

13. De existir un procedimiento definido para el departamento de Banquetes sobre ¿Cómo vender? ¿Usted lo sigue como esta descrito?

De acuerdo     No esta seguro     Desacuerdo     No sabe

14. Si en la anterior pregunta su respuesta es distinta a estar de acuerdo ¿ Porque no sigue el procedimiento como esta definido?

No lo entiendo     Muy complicado     Muchos tramites     Pérdida de tiempo

15. ¿Sabe usted que un procedimiento esta diseñado para evitarle la perdida de tiempo y esfuerzo innecesarios?

Lo comprende     No lo comprende     No esta seguro     No lo cree asi

16. ¿Qué procedimiento de los que existen le gustaría cambiar o mejorar?

Describalo: \_\_\_\_\_

17. ¿ Podría usted proporcionar información sobre como le comunican los procedimientos internos que afectan su trabajo?

Verbal     Escrita     Talleres     Capacitación

18. ¿ Como le gustaría que le instruyan sobre los distintos procedimientos internos que existan y que le sirvan para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia?

Verbal     Escrita     Talleres     Capacitación

19. ¿ Considera usted que la empresa cuenta con los recursos financieros y tecnológicos adecuados para el desempeño de su trabajo?

De acuerdo     No esta seguro     Desacuerdo     No sabe

20. ¿ Sabe usted si dentro de la aplicación de recursos financieros se presupuestan fondos para capacitarle en su trabajo?

Así es     No lo sabe     No es así     No esta seguro

21. ¿ Su remuneración esta compuesta por?

Sueldo Base     Comisiones     Prestaciones     Otras adicionales

Describe su remuneración: \_\_\_\_\_

22. ¿ Las capacitaciones de existir son constantes y complementan su conocimiento sobre el puesto de trabajo?

De acuerdo     No esta seguro     Desacuerdo     No sabe

23. ¿ Cree usted que los sistemas técnicos en su área de trabajo son los adecuados a las necesidades y objetivos de su trabajo?

De acuerdo     No esta seguro     Desacuerdo     No sabe

24. ¿ Considera que un sistema interno/externo de comunicación mejoraría su capacidad de encontrar clientes para el departamento de Banquetes?

De acuerdo     No esta seguro     Desacuerdo     No sabe

25. ¿ Cree necesaria una mayor publicidad y promoción para el departamento de Banquetes? ¿Considera que le ayudaría a incrementar sus clientes?

Totalmente     Parcialmente     No lo cree así     Indiferente

26. ¿ Los esfuerzos de la Gerencia de Ventas se reflejan en el apoyo a la fuerza de ventas? ¿ Considera que pueden dar más y mejor apoyo hacia los cierres de ventas?

Totalmente     Parcialmente     No lo cree así     Indiferente

27. ¿ Es necesario según usted, que le capaciten sobre modernos métodos de contacto y cierre de ventas?

De acuerdo     No esta seguro     Desacuerdo     No sabe

28. ¿ Cuantos clientes tiene actualmente en cartera?

De 1 a 10     De 11 a 20     De 20 a 30     De 30 a más

Objetivo General

Evaluar la Planificación Estratégica del departamento de Banquetes de la empresa Eventos Totales de Guatemala, S.A.

29. ¿Cree usted que sería útil al departamento de Banquetes tener una Planeación Estratégica específica para el departamento?

De acuerdo

No esta seguro

Desacuerdo

No sabe

30. ¿ Estaría de acuerdo en participar en la Planeación Estratégica de su departamento de Banquetes aportando a la Gerencia General su mejor esfuerzo para que esta se implemente?

Totalmente

Parcialmente

No lo cree asi

Indiferente

4/4

Agradezco a usted su sinceridad al contestar las preguntas, Feliz Día.

Fuente: Elaboración Propia, septiembre 2014

### Anexo No. 5

Tabla Matriz de Sentido

Matriz de Sentido		Aplicada a	Instrumento No.	Revisado
Sujeto No.		(Puesto)		
No. de pregunta	Pregunta	Respuesta	Observaciones	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2014

## Anexo No. 6

Cronograma de Actividades de elaboración del PED

Actividades	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52	
Información previa	■	■																															
Selección de la empresa	■	■	■																														
Se presento preliminar	■	■	■																														
Aprobación de la empresa	■	■	■																														
Elaboración de la tabla de variables			■	■	■	■																											
Selección del problema a investigar			■	■	■	■																											
Se realizó la investigación de antecedentes y estudios preliminares			■	■	■	■																											
Se realizó el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos			■	■	■	■																											
Se determinó el método de investigación cuantitativo			■	■	■	■																											
Se definió los sujetos, instrumentos y procedimiento a seguir							■	■	■	■																							
Se procedió a desarrollar el marco teórico						■	■	■	■																								
Se elaboró la tabla de sujetos						■	■	■	■																								
Se elaboró los instrumentos de investigación									■	■	■	■	■																				
Se hizo el trabajo de campo													■	■	■	■																	
Se realizó el conteo y tabulación de la información																	■	■															
Se llevo a cabo el análisis de los resultados																		■															
Se elaboraron las conclusiones basadas en los análisis																			■														
Se elaboró la propuesta específica a la problemática encontrada.																				■	■	■											
Revisión contenido, elaboración resumen introducción. COMPLETAR																					■	■	■	■	■								
Presentación trabajo final																												■					
Revisión PED en Facultad																													■	■	■	■	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014