

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

**INCIDENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE
CAPACITACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA MEJORAR EL
SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE RETALHULEU**
TESIS DE GRADO

ANA LUCIA DE LEON ALVARADO
CARNET 15360-03

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)**

**INCIDENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE
CAPACITACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA MEJORAR EL
SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE RETALHULEU
TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR
ANA LUCIA DE LEON ALVARADO**

**PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. PABLO JOSE DE LEON MALDONADO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MIGUEL JESÚS ABALLI MOTA
MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ
LIC. JOSE MARIA AGUILAR VILLATORO

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

Quetzaltenango 14 de ENERO de 2008

Licenciado:

Manolo Díaz Solís.

Coordinador Ciencias Económicas.

Universidad Rafael Landívar.

Quetzaltenango.

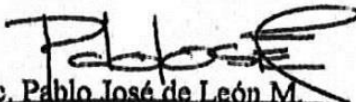
Respetable Licenciado.

En atención al Oficio No. 237 de fecha 17 de Mayo de 2,007 en el cual se me nombra como Asesor del trabajo de Tesis Titulado: "INCIDENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL DEPARTAMEWNTO DE CAPACITACION DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA MEJORAR EL SERVICIO EN EL DEPARAMANTO DE RETAHULEU" elaborado por la estudiante ANA LUCIA DE LEON ALVARADO, con carné No.1536003 de la Licenciatura en Administración de Empresas; me permito manifestarle lo siguiente:

- a) Que el trabajo de Tesis fue elaborado y concluido siguiendo los lineamientos académicos y científicos que requiere esta casa de estudios superiores.
- b) Que se alcanzaron los objetivos planteados en el Diseño de Investigación y comprobación de Hipótesis.

Por lo anterior, Emito Dictamen Favorable ante usted, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo atentamente.


Msc. Pablo José de León M.
Asesor de Tesis

M.S.C. Pablo José de León Maldonado
"Asesor de Empresas y Recursos Humanos"
Colegiado No 7618



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 011-2008

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANA LUCIA DE LEON ALVARADO, Carnet 15360-03 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 011-2008 de fecha 6 de mayo de 2008, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**INCIDENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE
CAPACITACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL PARA MEJORAR EL
SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE RETALHULEU**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 2 días del mes de febrero del año 2015.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

Agradecimiento

A Dios Creador

y Formador:

Por acompañarme en cada momento de mi vida, pero especialmente en este caminar el cual finalizo con éxito gracias a la sabiduría y guiarme por el camino correcto de debía seguir.

A mis Padres:

Por su apoyo, amor y confianza incondicional.

A mi Esposo:

Por su amor, apoyo y dedicación a apoyarme a cumplir mis metas.

A mi Trabajo:

Asdesarrollo quien me brindó la oportunidad de superarme.

A mis Catedráticos:

Por compartir sus conocimientos y contribuir a mi formación profesional.

A mis compañeros:

Por el apoyo y amistad que nos brindamos en el transcurrir de este camino lleno de retos y adversidades así mismo por cada uno de los momentos maravillosos que compartimos y me motivaron para culminar lo que un día iniciamos juntos.

Dedicatoria

A Dios Creador

y Formador:

Quien ha sido, es y seguirá siendo mi luz y fuerza en mi caminar.

A mis Padres:

Floridalma Alvarado Bonilla de de León y Fernando de León García como premio a todo el esfuerzo que pusieron para que llegara hasta aquí.

A mi Esposo:

Oscar Fernando Peña Cifuentes por su amor, apoyo y comprensión.

A mi Hijo:

Ángel Fernando Peña de León por ser la fuerza, motivación e inspiración para seguir adelante.

A mis Hermanos:

Heidy Floridalma, Héctor Fernando y Liza Melina por apoyarme y brindarme su cariño.

A mis Sobrinos:

Jose David, Luis Alfredo, Karen Sofia, María Camila (Q.E.P.D) y María Fernanda por su amor.

A Usted que Lee:

Con mucho respeto.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planeación Estratégica.....	11
1.1.1 Planeación.....	11
1.1.2 Estrategia.....	12
1.1.3 Planeación Estratégica.....	12
1.1.4 Planeación Estratégica (a Largo Plazo).....	14
1.1.5 Planeación Estratégica (a Mediano Plazo).....	18
1.1.6 Planeación Estratégica (a Corto Plazo).....	19
1.1.7 Beneficios.....	19
1.1.8 Modelo de Planeación Estratégica.....	23
1.1.9 Etapas de la Planeación Estratégica.....	29
1.1.10 Proceso de Planeación Estratégica.....	31
1.1.11 La Esencia de la Planificación.....	34
1.1.12 Enfoque Estratégico.....	36
1.1.13 Propuesta de Metodología de un Ejercicio Estratégico.....	37
1.1.14 Objetivos y Estrategias de la Planeación.....	42
1.2 Servicio.....	45
1.2.1 ¿Qué es Servicio?.....	45
1.2.2 Características de un Servicio.....	46
1.2.3 Clasificación de Servicios.....	51
1.3 Organizaciones No Gubernamentales.....	51
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	57
2.1 Objetivos.....	58
2.1.1 Objetivos Generales.....	58
2.1.2 Objetivos Específicos.....	58
2.2 Hipótesis.....	59
2.2.1 Hipótesis Alternativas.....	59
2.1.2 Objetivos Específicos.....	59

2.3	Variables.....	59
2.3.1	Variable Independiente.....	59
2.3.2	Hipótesis Nula.....	59
2.3	Definición de Variables.....	59
2.4.1	Definición Conceptual.....	59
2.4.2	Definición Operacional.....	60
2.5	Alcances y Límites.....	60
2.5.1	Alcances.....	60
2.5.2	Limitaciones.....	60
III.	MÉTODOS.....	61
3.1	Sujetos y Unidad de Análisis.....	61
3.2	Instrumento.....	62
3.3	Procedimiento.....	62
3.4	Diseño.....	63
3.5	Metodología Estadística.....	63
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	65
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	83
VI.	CONCLUSIONES.....	89
VII.	RECOMENDACIONES.....	90
VIII.	PROPUESTA.....	91
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
	ANEXOS.....	107

Resumen

El presente trabajo fue realizado con el objetivo de Conocer la aplicación de la planeación estratégica e el departamento de Capacitación y la relación con la mejora en el servicio, esto se debe a que fue detectada mucha deficiencia en el servicio del departamento, utilizando como unidad de análisis en primer lugar a los empresarios de la institución para conocer que opinan del servicio y como segundo lugar a los colaboradores para evaluar los conocimientos de los mismos, para ellos se efectuaron boletas de opinión recopilando la información que se requería. Con dichos resultados se pudo concluir que las mayores debilidades del departamento es que no se les brinda capacitación a los colaboradores, no cuento con el material didáctico suficiente para la elaboración de las pláticas o cursos, los colaboradores no conocen de lo que es la misión, visión, objetivos, etc., por lo que se recomienda efectuar capacitaciones a cada tres meses para mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores. Por lo que se aporta una guía para la aplicación de la planeación estratégica y planes de capacitación.

I. INTRODUCCIÓN

La economía de Guatemala actualmente está conformada por varios sectores dedicados a la realización de actividades empresariales los cuales están evolucionando considerablemente, lo lamentable es que muchos de los pobladores no cuentan con el capital suficiente para poder invertir en sus negocios, por dicha razón acuden a organizaciones no gubernamentales dedicados a generar fuentes de financiamiento, capacitación o accesoria a la población más necesitada.

Como en el caso del departamento de Retalhuleu, cuya cabecera cuenta con varias organizaciones no gubernamentales dedicadas a generar fuentes de financiamiento a pequeñas y medianas empresas, solo una de ellas se ha interesado en brindar accesoria y capacitación a microempresarios la cual es Asdesarrollo; muchas de esas organizaciones incluyendo a Asdesarrollo no se preocupan por la elaboración de un planeación estratégica para mejorar el servicio.

Por lo que para lograr mejor el servicio que se les brinda a los microempresario es necesario en primer lugar poder planificar estratégicamente, planificar tácticamente y operativamente cada un de sus ocupaciones o actividades y dar a conocer claramente a los colaboradores cual es la misión de la institución para poder ser alcanzados los objetivos de la organización.

Dicha investigación nos da a conocer claramente que la planeación estratégica es como un modelo de cambio, en el cual a partir del conocimiento de la misión de nuestra institución, se realiza un estado de diagnóstico actual que nos permite precisar donde nos encontramos ahora. Esto con el objetivo de la mejora en el servicio definido como de la constitución de actividades identificables, intangibles, que son el objetivo principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

El desarrollo del presente trabajo que tuvo como objetivo identificar si la incidencia de la planeación estratégica en el departamento de capacitación mejora el servicio en Asdesarrollo.

Sacor, V. (2004) en su tesis Incidencia de la planeación estratégica financiera, en la administración de recursos financieros en las ONG'S, refiere que el uso de la Planeación Estratégica por parte de las ONG'S en la actualidad es indispensable, ya que por medio de esta se realizará la definición de la misión, visión, el grupo meta y el tipo de servicio que se brindará, todas las ONG'S tienen una estrategia, sea ésta implícita o explícita, pero es importante que toda la organización esté identificada con cada una de las estrategias ya que de esta manera se lograra con mayor facilidad alcanzar la sostenibilidad de las actividades. Define la planeación Estratégica como el proceso por el cual los miembros guías de una organización, realizan la evaluación sistemática de la naturaleza de la organización, identificando las diferentes áreas críticas que posea estableciendo sus objetivos generales de largo plazo, identificando sus metas específicas cuantificables, desarrollando estrategias para alcanzarlos y asignando los recursos necesarios para llevarlos a cabo y lograr transformarlos y asignando los recursos necesarios para llevarlos a cabo y lograr transformarla en una organización competitiva que tenga bien claro a donde quiere ir.

Vanegas, S. (2002) en la página de Internet www.geocities.com/svg88/plan.html da a conocer que la Planeación Estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un mapa de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta a la incertidumbre de qué osará en el futuro y cómo actuará de manera conveniente para cumplir con los propósitos fundamentales. En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas. Se plantea que la Planeación No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo, pueden tomarse en el momento. No pronostica las ventas de un producto para

después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra, etc., entre otros). No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores. No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los recursos actuales. Dando a conocer las necesidades y los beneficios de la Planeación Estratégica: Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente. Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia. Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias. Asigna prioridades en el destino de los recursos. Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo. Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puede contribuir a lograrlos.

Kootz, H. Y Wehrich H. (2004) exponen en el libro de Administración una perspectiva global el modelo del proceso de la Planeación Estratégica reuniendo los elementos básicos que son, 1. Insumos de la organización: son las personas, el capital, las habilidades administrativas y el conocimiento y habilidad técnica. 2. Análisis de la industria: análisis de las condiciones externas. 3. Perfil empresarial: evaluar dónde se encuentra una compañía y hacia dónde debe dirigirse. 4. Orientación de ejecutivos, valores y visión: deben examinarse detenidamente, porque todos estos causan un impacto sobre la estrategia. 5. Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica: en esta parte del proceso se da la respuesta a la pregunta: ¿en qué consiste nuestro negocio? 6. Ambiente externo presente y futuro: esto se debe evaluar en términos de amenazas y oportunidades, girando en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, etc., de la empresa. 7. Ambiente interno: esto se debe evaluar en términos de las fortalezas y debilidades de la empresa. 8. Desarrollo de estrategias alternativas: se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e internos. 9. Evaluación y elección de estrategias: deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. 10. Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura,

liderazgo y control de la organización. 11. Prueba de congruencia y planeación de contingencias.

Al aplicar dicho proceso, llevará a la empresa a la realización de la mejor Planeación Estratégica dentro de algún departamento en la organización y también evaluar sus amenazas y oportunidades externas presentes y futuras y debilidades y fortalezas internas.

Fernández, R. (2005) en el libro Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia, da a conocer que la planeación es una actividad que realiza cualquier área de la empresa, y cualquier ejecutivo general planea sus actividades diarias. La planeación es una actividad cotidiana que sólo se distingue de la Planeación Estratégica es su alcance, ya que la segunda involucra a todas las áreas funcionales de la empresa, es decir., requiere de la participación de los directivos de todas las áreas debido a que cada una de las estrategias y actividades diseñadas para un área tendrá influencias directa en las estrategias y actividades de los demás. Graficando la diferencia ente la planeación, la Planeación Estratégica y el plan de la mercadotecnia de la siguiente forma: La Temporalidad: en la planeación es a corto plazo (un año), en plan de mercadotecnia es a mediano plazo (un año) y la Planeación Estratégica es a largo plazo (5 años). Alcance: en la planeación mínimo, solo en el área operativa; Plan de mercadotecnia al área de Mercadotecnia y demás áreas funcionales y con Planeación Estratégica a toda la organización. Tipo de objetivos: en la planeación en el plan de mercadotecnia son reales en cambio en la planeación Estratégica son establecidos.

Revista RED. (08 de febrero de 2005) en la portada de dicha revista la pregunta diaria, ¿cómo mejorar el servicio? El Centro Integral de Servicios CIS da a conocer la aplicación de una mejora continua para el Mejoramiento del Servicio enlistando seis premisas: 1. Lo único permanente es el cambio: Se puede decir que están acostumbrados al cambio lo cual reduce mucho la resistencia. El personal aprende a deshacerse en forma rápida de una forma de hacer las cosas y adopta nuevas metodologías para lograrlo, incluso motivado y propone cambios que impactan

directamente en su operación cotidiana. 2. Trabajar con personas es trabajar con sentimientos: En una ciudad tan complicada como lo muestra donde el tráfico, las manifestaciones, las obras públicas de viabilidad, etc., incrementan notablemente el stress de las personas, aunando a que en ocasiones el particular no presenta la información de la manera correcta, cada persona de ventanilla tiene frente a sí un usuario con un cúmulo de sentimientos, al que es necesario ofrecer un trato adecuado y orientación precisa. De lo contrario es altamente probable que se transforme en un usuario alternado e insatisfecho, con mínima disposición a recibir información.

Se puede decir no, siempre y cuando se le explique de manera clara y con calidez de la forma correcta de realizar trámites o solicitar servicios. 3. Nada se logra sin trabajo en equipo: Aún cuando el trabajo en ventanilla es individual, cada persona debe sentirse parte del equipo de trabajo y estar consciente que el desarrollo individual impacta directamente las operaciones que realiza. 4. Tenemos dos grandes e importantes usuarios: Los usuarios directos, que son los que se atienden de forma personalizada, Particulares Directos, que atiende a través del personal foráneo, que demandan un trámite. Indirectos. Población en general Internos. Áreas técnicas a quienes se debe proporcionar toda la información de trámites de manera ágil, clara como un ente diferente; no la tradicional y afamada dependencia de gobierno, sino como una institución sólida y creativa, que genera un cambio de paradigma de servicio. 6. El trabajo persigue un fin noble: la salud de la población: La misión de esta empresa es proteger la salud de la población y cada solicitud de servicio o trámite que realiza ante la dependencia, tiene impacto directo en la salud de los consumidores. Dichas premisas son utilizadas por el personal de CIS para el Mejoramiento diario del Servicio a los clientes.

Escobar, R. (12 de noviembre de 2004) expone en un artículo Estrategias para perder clientes sin esfuerzo, en la revista Gerencial información decisiva número 404; que Las reglas del servicio son escritas detrás de un escritorio por personas que nunca ven a los clientes y la mayoría de veces no responden a necesidades reales; impactándoles a los clientes ver como las empresas generan estrategias que no sólo producen molestias

sino que pareciera que el proveedor desarrolló toda una técnica para alejar al comprador. Cualquiera podría pensar que existe un propósito oculto de sabotear la venta, de provocar una situación que impacta de manera negativa. Dado que mucho se ha escrito sobre estrategias para mejorar el servicio, es importante conocer aquellas que, de hacerse sistemáticamente, pueden producir resultados desastrosos como: No invertir en el cliente: las empresas invierten millones y millones en publicidad, en campañas cuyo único objetivo es atraer clientes y generar un deseo de compra. Sin embargo, son pocas las que invierten en mantener a esos clientes. Se dice que, es cinco veces más claro traer un cliente nuevo que mantener uno actual. Olvidar a los clientes antiguos: La experiencia demuestra que un problema bien resuelto mejora la imagen del proveedor. Muchos clientes no regresan porque nadie los busca, porque nadie averigua la razón por la cual se alejaron. La teoría de barril de agua: Mientras entre agua no importa si el barril tiene pequeños huecos pues siempre saldrá agua de la llave cuando la necesitamos. Contesto ahora molestó después: El temor a la molestia del cliente nos impide o pospone en momento de informarle que no se pudo cumplir. Todo cliente busca, antes que el cumplimiento en sí, la seguridad de que el ofrecimiento será real. Solo es cliente quien compra: El trato preferencial a quien compra nunca es equivalente a quien aparentemente no va a comprar, nos dejándose llevar por la primera impresión. La atención se centra en quien se cree que va a comprar, y se descuida el impacto que se genera en quien aparentemente sólo está mirando. Estas estrategias parten de una creencia equivocada sobre el cliente, sus motivaciones y necesidades. La única manera de entenderlo es que la organización tenga mejor comunicación con las personas de primera línea, quienes están sensibilizadas al respecto.

Checa, F. (12 de noviembre de 2004) da a conocer en el artículo ¿Cómo se consigue la lealtad de los clientes? De la revista Gerencia información decisiva Número 404; que la gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés), es la forma más segura de conseguir la lealtad al cliente. El CRM implica un viaje continuo, no un destino. Un viaje hacia una empresa centrada en el cliente. La construcción de un enfoque CRM exitoso sucederá por etapas, no de un día para otro. Se debe

comprender que CRM gira alrededor de mejoras permanentes, en las que se analizan y resuelven las necesidades y expectativas del cliente, con la finalidad de lograr la satisfacción y el crecimiento permanente de la empresa. El CRM es un sistema que ofrece nuevas oportunidades de retos a la empresa que lo implementa. Las herramientas tecnológicas son componentes importantes para desarrollar programas eficientes de CRM. La capacidad de de compartir con la efectividad la información entre los puntos de contacto es esencial, y ahora la tecnología lo permite.

El enorme arsenal de herramientas existentes permite dar a la fuerza de ventas, servicios de atención telefónica, a la gerencia y potencialmente a todo el personal, la misma información del cliente, además de mejorar la capacidad de captura de nueva información.

Álvarez, J. (19 de diciembre de 2005) en la revista Gerencial de diciembre en su artículo El costo del mal servicio da a conocer que los resultados de las empresas dependen en gran medida, del servicio de sus trabajadores. Los casos de mal servicio se dan con mucha frecuencia, lo lamentable es que los propietarios o encargados no se dan cuenta, y esto llega a convertirse en una gota constante que al final se desgasta la imagen de la empresa y, por ende, reduce la rentabilidad. Si la anterior fuera la única consecuencia el problema sería mínimo. Sin embargo, cada día son más las empresas reemplazadas por sus mismos clientes, quienes sin pensarlo se van con la competencia, debido al mal servicio. La satisfacción del público debería estar integrada a la filosofía empresarial de las organizaciones. Por esta razón es conveniente reflexionar sobre ¿cuánto dinero pierde las empresas por los empleados? Entendiendo como una pérdida de deterioro de la relación de su producto por otro similar que no es suyo y los comentarios negativos sobre su empresa, entre otros. El punto crítico para alcanzar un servicio de primera, es la de urgente necesidad de mejorar la calidad de los trabajadores. Desde luego, esto no significa algo novedoso o sorprendente que se agregue o que cambie los sistemas, métodos y estilos de administración que existen.

Pero si lo es la forma de realizar el esfuerzo, porque debe ser un conjunto, con todos los profesionales que conforman las distintas áreas de la organización. El proceso del buen servicio comienza desde la selección de los trabajadores. Luego, la mala remuneración complica las cosas y los empleados aburridos, cansados, malhumorados e insatisfechos lo único que logran es que usted las empresas pierdan su dinero.

Páez, C. (9 de mayo de 2001) en el artículo de la revista INTER-FORUM titulada Para mejorar el servicio hay que darle un vuelco a la Cornucopia Estandarizada expone que en todas las áreas del conocimiento el uso de la tecnología desde el punto de vista de buscar la excelencia en el servicio tiene como un objetivo fundamental darle un viraje de ciento ochenta grados a la cornucopia estandarizada. Con este progreso tecnológico se ha llegado a ofrecer un servicio estandarizado y menos personalizado, a esta realidad los autores B. Ives y R. Mason, especialistas en la calidad total del servicio, la identifican de esa manera. Por ejemplo los profesionales de salud de los tiempos anteriores, especialmente los galenos conocían a todos sus clientes por sus respectivos nombres y apellidos y, quizás hasta con sus apodos, de igual forma por su historia familiar; pero en aquellos tiempos no había antibióticos para tratar las enfermedades infecciosas. Páez dice en su artículo lo siguiente: El restaurante familiar del pueblo fue reemplazado por uno de comida rápida, el médico de la aldea por una organización de salud, el cajero del banco por redes de cajeros automáticos, el taller del vecindario por concesionarios a los clientes de siempre los tratan lo mismo que a los compradores ocasionales.

Para evitar la cornucopia estandarizada, aumentar la confiabilidad es la herramienta clave de un servicio de excelencia. La falta de este factor de servicio trae como consecuencia que la persona que brinda servicio no tiene una base de datos completa, es decir le falta mucha información acerca del cliente, o por otra parte no tiene la capacidad o los conocimientos necesarios o la disponibilidad del tiempo que se necesita para obtenerlos de otra fuente de información. Tal vez todavía estén usando un sistema manual de información y lo más seguro es que no existan los datos necesarios para dinamizar la confiabilidad en el servicio. El uso de la tecnología ofrece una gran

capacidad de respuesta de este tipo de organización y de una manera muy fácil pueden transformar a los compradores en clientes, lo cual constituye una herramienta estratégica fundamental para garantizar la relación duradera y darle un vuelco a la cornucopia estandarizada.

Dardón, B. (16 de marzo de 2007) según un artículo publicado en Prensa Libre titulado Consumidor, aún desamparado; hace ver que las quejas sobre la mala atención aumentan como reflejo de que el consumidor es más exigente con el servicio que recibe. Así lo confirma un sondeo practicado por Prensa Libre que reveló que más de 95 por ciento de los consumidores consultados, hacen ver que las empresas y comercios en general no respetan sus derechos. De allí se planteó la importancia de la creación de una Procuraduría de los Derechos del Consumidor porque ésta tendría carácter coercitivo y podría iniciar procedimientos legales contra transgresores. Las estadísticas revelaron que del total de quejas recibidas en enero pasado, 37 por ciento provienen de mala atención en comercios, mientras que en segundo lugar en denuncias lo ocupan los colegios, con 16 por ciento, en la tercera posición se ubican los servicios de telefonía, con 11 por ciento, mientras que la telefonía celular representa ocho por ciento de las denuncias. Dardón comenta que se ha hecho esfuerzos para que se mejoren aspectos como el etiquetado para brindarle un mejor servicio a los consumidores, considerando seguir trabajando para ir día con día mejorando el servicio para reducir el alto enfermísimo de los guatemaltecos.

Encarta (2005) en la Antigua Roma existían varias clases de establecimientos a lo largo de los caminos y dentro de las poblaciones denominadas tabernas y posadas. Su función principal era satisfacer las necesidades de los viajeros y de la población local, pero dichos establecimientos no contaban con un buen servicio. Es así como en el siglo XIV, las posadas generalmente pequeñas, ofrecían a los usuarios un alojamiento bastante rudimentario, que concluía establos para los caballos, además se servía bebida y comida a toda la población local, y en un principio no se alojaban huéspedes. Con el transcurso del tiempo se introdujeron leyes para controlar los precios de las posadas y tabernas, así como garantizar un buen servicio; a partir de entonces los

hoteleros sin tener conocimiento del concepto de calidad del servicio empezaron a administrarlo, con miras de satisfacer las necesidades emergentes, aunque en forma rudimentaria. En el siglo XX se pudo notar un nuevo desarrollo en la hotelería que contribuyó en gran medida con la modernización de las posadas de carretera tradicionales, ampliando el acceso a los lugares. Con ello se logró que existieran nuevas formas de demanda de servicios en la hotelería, en especial cuando se pensaba en satisfacer las necesidades de los viajeros procedentes de vuelos internacionales. Este tipo de hoteles suele dirigirse a un determinado mercado de consumidores, pudiéndose clasificar por sus servicios ofrecidos y a los ajustes en los precios.

Girón, D. (01 de agosto de 2001) en la revista Futuro (Instituto de Educación Abierta, Universidad Galileo) No. 81, en el artículo Servicio al cliente es la clave mencionada que el producto más importante en cualquier negocio es el servicio al cliente; pero en sí qué quiere decir dar un buen servicio? No se trata únicamente en ser simpático y sonreír, sino que implica servir al cliente mucho más de lo que le sirve cualquier competidor, se refiere a incorporar un valor agregado sobre lo que ofrece la competencia. Asimismo se deben aprovechar todos los momentos de verdad esto se refiere a cada instante e que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio, es en ese momento en el cual hay que atender de la mejor manera posible. En realidad un servicio de calidad al cliente es el resultado de la felicidad de los empleados, esto se logra cuando en la organización se genera un ambiente agradable, en donde todo el personal se siente bien consigo mismo, con deseos de trabajar y con deseos de ofrecer un servicio que realmente satisfaga al cliente.

Marchand, H. (07 de julio de 2001) en la revista Contaduría Pública No. 349 en el artículo Clientes desiguales afirma: no todos los clientes son iguales ni ameritan el mismo trato, aunque la idea de igualdad se asocia a algo bueno y refleja una aspiración del ser humano, en los negocios el tema es de utilidades y asignación de recursos a donde más dinero se genere. Para ejemplificar se puede mencionar lo que es comúnmente sucede en los supermercados, ya que un cliente que va una o dos veces

por semana a surtir la despensa familiar y llena los carritos de productos se le trata igual o peor que a quien sólo se baja de su automóvil por unos cigarros, refrescos y papitas, incluso hasta existen cajas rápidas para un número mínimo de productos, en lugar de que agilizará el cobro a los clientes que más utilidades generan en la empresa. En otras palabras se le debe hacer honor a un buen cliente, esto se logra a través de identificar las características específicas de cada cliente e implementar los recursos que se requieren para servir a grupos homogéneos o clientes individuales, asignar recursos de manera distinta y de intervenirle a los clientes que realmente sustentan al negocio.

1.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1 Planeación

Gómez, G. (2003) define a la Planeación como el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Goodstein, L, Nolan, y Pfeiffer, W. (2003) sita que la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de aprender la acción. La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir...antes de que se requiera la acción.

Koontz H. (2003) define la planeación como el procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las promera y alcanzar los segundos; requiere tomas decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación tiende un punto entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir.

1.1.2 Estrategia

Gómez, G. (2003) la define como la acción de marcha que se sigue para poseer niveles de recursos ajenos a quien emprende. La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomando por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- Una ampliación y consolidación de su situación financiera.
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

1.1.3 Planeación Estratégica

Acosta, A. Fernández y Mollon (2002), define la planeación estratégica como un modelo de cambio, en el cual a partir del conocimiento de la misión nuestra instalación, se realiza un estado de diagnóstico actual nos permite precisar dónde nos encontramos ahora.

Sobre esta base se elabora, con la participación de todos los implicados, un estado deseado, superior, que refleja las aspiraciones colectivas para un periodo determinado. Y una vez definido este, trazamos un programa de accionar estratégico para que nos permita complementarlo.

La planeación se asume como aquella función que permite anticiparse, prever. Para conquistar el futuro se requiere anteponerse, prever lo que ocurrirá ya que el futuro se prevé o se padece.

Goodstein, L. Nolan, T. y Pfeiffer, W. (2003) establece que la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones

coherente, unificado e integrado: esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla la realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer.

En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

Wells, W., Burnett, J. y Mariarty, S. (1996) define la planeación estratégica como el proceso de determinar objetivos (lo que se quiere cumplir), decidir acerca de las estrategias (cómo I, e instrumentar las tácticas (con lo que se concreta el plan)-

Gómez, G. (2003) da a conocer a la planeación estratégica como el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

Kotler, P y Armstrong, G. (2001) conceptual a la Planeación Estratégica como el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiante. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

1.1. Planeación estratégica (a largo plazo)

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

La planeación del crecimiento de la empresa puede considerarse como representativa de la planeación a largo plazo.

Se puede destacar dentro del establecimiento de planes, tres estilos de planes, tres estilos de estrategias que, para su mejor comprensión, se analizan en forma aislada, aunque en la práctica se pueden encontrar entrelazadas. Estos puntos de vista los denomina como planeación satisfaciente, óptima y optativa.

- Planeación satisfaciente

Este término designa los esfuerzos para alcanzar cierto nivel de satisfacción excedente. Es hacer las cosas bien pero no necesariamente lo mejor que se pueda.

En este tipo de planeación se fijan los objetivos satisfactoriamente altos, es decir, se busca un medio aceptable y factible para alcanzarlos, pero no debe ser necesariamente el mejor medio posible.

Para llevar a cabo este tipo de planeación, por lo general se usa un solo pronóstico como si hubiera una virtual certeza de que se volverá realidad. Rara vez se utilizan explícitamente las probabilidades, y si surge lo inesperado, la empresa será menos capaz para resolverlo.

El enfoque satisfaciente es definido normalmente con el argumento de que es mejor elaborar un plan factible aunque no sea óptimo, que un plan óptimo que no sea factible.

- Planeación Optimizante

En este tipo de planeación se hace un esfuerzo por hacer las cosas no sólo suficiente bien, sino por hacerlas lo mejor posible. Este enfoque óptimo de la planeación ha podido hacerse gracias al desarrollo y aplicación de los modelos matemáticos. Es difícil construir un modelo de planeación que represente a todos y cada uno de los aspectos de un sistema global de la empresa.

Los esfuerzos por desarrollar planes verdaderamente óptimos casi siempre se producen un subproducto valioso, una comprensión más profunda de sistema para el cual se planea. Con este tipo de planeación se trata de:

- Minimizar los recursos que se necesitan para obtener un nivel específico de rendimiento.
- Maximizar el rendimiento que se puede obtener con recursos disponibles; o
- Tener un mejor equilibrio entre los costos (recursos consumidores) y los beneficios (resultados).

La planeación optimizante se considera más táctica que estratégica, ya que se aplica a unos cuantos aspectos de la planeación estratégica. Un plan óptimo estratégico no es prácticamente alcanzable, pero puede ser muy útil la planeación que optimizar las partes de un plan y las integra con las demás partes que se han elaborado con otros tipos de planeación. En otras palabras, un procedimiento de planeación que utilice optimización cuantitativa donde sea posible, y una planeación cualitativa satisfaciente, probablemente produzca mejores resultados que las que puedan alcanzar la planeación satisfaciente o la optimizadora en forma aislada.

- Planeación Adaptatible

Este tipo de planeación busca la compatibilidad de los objetivos colectivos, unitarios e individuales. Se debe tener conciencia de los valores sustentados por toda la organización, por sus partes, por las personas que la comparten y por aquellas organizaciones y personas cuya conducta afecta al sistema para el que se planea. También requiere esta planeación la comprensión de los valores; la forma en que los valores se relacionan con las necesidades y su satisfacción, tanto en forma individual como colectiva.

La planeación adaptativa se apoya en los siguientes pasos:

1. Se basa en la creencia de que el valor principal de la planeación descansa en el proceso de elaborar los planes, no en los planes que se producen. La importancia radica en la participación de los ejecutivos en el proceso de su formulación.
2. El principal objetivo de esta planeación debiera ser la proyección de la empresa y de sus sistemas de administración que minimice la necesidad de la planeación retrospectiva (es decir, corregir deficiencia de planes anteriores) y lograrlo reduciendo la posibilidad de que ocurran tales deficiencia. Se trata de crear un futuro deseado a través de la planeación (prospectiva).
3. El conocimiento del futuro se puede clasificar de tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia; cada uno de ellos requiere un tipo distinto de planeación

que se denomina, respectivamente, planeación comprometida, contingente y sensible.

Dentro de la planeación estratégica a largo plazo es importante mencionar la diferencia en planeación estratégica y planeación táctica y planeación operacional, dichas nos diferencia que tipo de planeación se debe trabajar.

- Planeación táctica

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el mejoramiento de los desarrollos internos de la empresa con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación, por tanto, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de su publicidad. En conclusión, la planeación táctica es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividades de la empresa.

Alguna de las características principales de la planeación táctica es:

- Se da dentro de las orientaciones producidas de la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerente divisional o funcional)
- Se refieren a un área específica de actividad de las que consta la empresa.

- Se maneja información externa e interna.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
- Planeación Operacional

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y la planeación táctica.
- Es conducida o ejecutada por los jefes de menos rango jerárquico.
- Trata con actividades normales programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre periodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

1.1.5 Planeación estratégica (a mediano plazo)

Estos planes, por lo general de cinco años de duración, fluyen naturalmente desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico. En la realidad los planes a plazo medio pueden tener sub-objetivos, sub-políticas y sub-estrategias propias, y éstas son probablemente más detalladas que en el plan estratégico o plan a largo plazo.

Es frecuente detallar planes en áreas funcionales tales como mercadotecnia, manufactura, finanzas, personal, etc. Nótese que en la siguiente figura el plan

estratégico de un organización prevé la entrada para el plan a medio plazo, entendido como el plan de desarrollo corporativo. Este a su vez es subdividido en planes de desarrollo y planes de operación.

Clasificación	Planeación estratégica (largo plazo)	Planeación a mediano plazo	Planeación a corto plazo
Tiempo	Largo plazo	Plazo medio	Corto plazo
Función	Mercadeo	Inventarios	Mano de obra
Nivel	Directivo	Corporativo	Operacional
Propósito	Capital	Nuevos productos	Integración
Elementos	Estrategia	Política	Procedimientos

Fuente: Philis Kotler y Gary Armstrond (2001)

Cuadro No. 1

1.1.6 Planeación estratégica (a corto plazo)

Los detalles del plan medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas; es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tiempo presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas. En la figura anterior muestra cómo el ciclo de planeación ha trabajado por sí mismo bajo la jerarquía de la división de operación, y cómo los planes a corto plazo son hechos en las áreas funcionales de producción, mercadotecnia, finanzas, administración y apoyo técnico.

1.1.7 Beneficios

Steiner (1993) da a conocer los siguientes beneficios:

a. Formula y contesta preguntas importantes para la empresa:

Tanto para los altos directivos como para los demás directores dentro de una empresa, la planeación estratégica formula y contesta preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencias, tales como: ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio?, ¿Cuál es nuestra filosofía y nuestros propósitos fundamentales?, ¿Cuáles son los objetivos de nuestra empresa?, estas preguntas son cada vez más difíciles de contestar, especialmente para grandes empresas; sin embargo las respuestas son más y más importantes como base para tomar las decisiones correctas. Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial, que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas.

Bien se sabe que para las últimas el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades. Este punto no requiere de mayor elaboración, pero algunas ilustraciones pueden servir para hacer hincapié:

En el área de producción, el ciclo vitalicio típico se está acortando rápidamente, mientras que el tiempo promedio dedicado a la investigación y desarrollo se está alargando y los costos por prototipo están incrementando. Al mismo tiempo, los peligros tecnológicos para los productos, proviniendo de áreas diferentes de la industria con la que están relacionados, son cada vez mayores.

b.) Simula el futuro

Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede simular el futuro, en papel. En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o destacar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella. A pesar de que la identificación del curso de acción “correcto” es mucho más importante que

producir varias alternativas, el hecho de haber desarrollado varias posibilidades para examinarse puede producir ideas que nos surgirán de otra manera. El hecho de que la simulación permite realizar experimentos sin gastar recursos, alienta al ejecutivo para que pruebe diferentes cursos de acción y nuevamente en papel. Las computadoras han facilitado tal experimentación.

La simulación continua debería convertir a los directivos en mejores ejecutivos, lo cual es difícil de comprobar en forma cuantitativa.

c.) Aplica el enfoque del sistema

La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a la compañía como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes. El conjunto de las mejores soluciones para cada elemento de un problema nunca equivale a la mejor solución para un todo.

La planeación estratégica proporciona un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí en una organización, evitando la su optimización de partes a costa del todo. También permite a la dirección enfocar la atención sobre los asuntos principales, relevans para la supervivencia de la empresa.

d.) Exige el establecimiento de objetivos

Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen, en algún momento, objetivos específicos para áreas tales como: ventas utilidades y participación en el mercado. No hay duda alguna a que los individuos dentro de una organización por lo general, lucharon intensamente para lograr metas definidas, establecidas para una empresa. Pero lucharán aun más duro si ellos mismos tomaron parte en el proceso de fijar estos objetivos. Es obvio que los objetivos a largo plazo pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados para lo mismo. Desde este punto de vista el requerimiento de establecer los objetivos en la planeación estratégica es un factor importante en las organizaciones.

e.) Estructura para la toma de decisiones

Uno de los atributos más sustanciales de un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de alta dirección. Una compañía, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que así los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme a la alta dirección. Ningún programa de planeación puede o debería tratar de prever todas las decisiones que deben tomar los directores en sus operaciones diarias. Por tanto, se toman miles de decisiones que afectan en forma significativa tanto individual como acumulativamente el éxito a corto y largo plazo de una empresa. Sin un programa de planeación organizado será mucho más difícil para los ejecutivos a nivel inferior tomar las decisiones deseadas.

Mediante la participación en, y la toma de decisiones sobre la base de una estructura de planeación íntegra, los ejecutivos pueden dedicar su tiempo a actividades fructíferas; sus esfuerzos pueden ser concentrados en acciones significativas, de acuerdo con sus propios intereses como también con los de la empresa.

f.) Base para otras funciones directivas

La planeación tanto precede como esta entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas; por ejemplo, es obvio que la planeación es esencial para realizar un control efectivo. Si el propósito de un esfuerzo organizado no se especifica ni se entiende, ¿cómo pueden controlarse en forma efectiva los recursos? Estos últimos se utilizan óptimamente sólo cuando se conoce el objetivo de su uso. La especificación de objetivos y cursos de acción diseñados para lograr los primeros son esenciales para medir los logros en forma adecuada. Asimismo la medida de eficacia, con la cual se lleva a cabo un programa de producción, depende claramente del volumen, costo y calidad de los objetivos establecidos con anterioridad. La planeación está muy relacionada con otras funciones directivas, como son: coordinar los diferentes elementos de una empresa, suministrar el personal, dirigir e innovar. Esto no quiere decir que la planeación siempre viene en primer lugar, ni que sea siempre dominante,

ya que sin duda alguna la cuentan con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

1.1.8 Modelo de planeación estratégica

- Planeación para planear

La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sin número de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito fracaso final de todo el proceso de planeación. Las siguientes preguntas son preguntas comunes:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

La planeación para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la indicación de cualquier proceso real de la planeación. El primer paso en la planeación para planear consiste en asegurarse de que existe compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización, especialmente el CEO o director ejecutivo, consideran importante el proceso de planeación y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él de una forma que sea visible para el resto de la compañía. El segundo paso consiste en identificar el equipo de planeación. A fin de que sea efectivo, un equipo de planeación debe estar en capacidad de observar y procesar su propia dinámica de grupo.

1. Monitoreo del entorno y consideraciones para la aplicación

El modelo de la planeación estratégica implica fases discretas y continuas. Los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación, es decir, manejar aquellos aspectos que se deben abordar en forma inmediata a medida que surgen las consideraciones del grupo de planeación.

Monitoreo del entorno

A lo largo de su existencia, las organizaciones se deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que puede afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación. En particular, se deben monitorear cuatro entornos separados pero traslapados:

1. El macro entorno
2. El entorno industrial
3. El entorno competitivo y
4. El entorno interno de la organización

Los factores que se consideran parte del proceso de monitoreo del macro entorno incluyen aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos como la utilización en gran escala de microcomputadoras, económicos como las tasas de interés y políticas como los cambios en la regulación gubernamental.

Consideraciones para su aplicación

Aunque la implementación es el paso final del modelo y plan estratégico general no se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y la revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación. Cada fase de dicho proceso contiene aspectos de aplicación que se deben abordar durante la misma y no posponerse hasta la implementación final.

- Búsqueda de valores

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores de la organización, su filosofía de trabajo, los

supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro. En esta búsqueda de valores, el equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y a su funcionamiento como sistema social. La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica aplicada es totalmente diferente de la que se encuentra en la mayor parte de los modelos de planeación estratégica.

- **Formulación de la misión**

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planear estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a las cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué función (es) desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esta (s) función (es)?
- ¿De qué manera trata de desempeñar la (las función (es))?
- ¿Por qué existe esta organización?

- **Diseño de la estrategia de negocio**

El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalles los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. Ésta no es una extrapolación de lo que la compañía hace en la actualidad. No es un plan a largo plazo para realizar los mismos, sólo mejor. En esta fase, el equipo de planeación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. El diseño de la estrategia de negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes:

1. Identificar las principales líneas de negocios o el perfil estratégico que desarrolla la compañía para cumplir su misión.

2. Establecer los indicadores críticos del éxito, los cuales posibilitarán que la organización registre su proceso en cada línea de negocios que intente seguir.
 3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal.
- Determinar la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocios y los indicadores críticos del éxito y las acciones estratégicas.
 - Auditoría en el desempeño

Una vez que el equipo de planeación ha previsto el futuro de la organización, debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual en un proceso denominado auditoría del desempeño. Es importante que la previsión de su futuro proceda cualquier análisis profundo de desempeño y capacidad actuales de la organización.

La auditoría del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado. Dicha auditoría examina el desempeño reciente de la organización en términos de índices de desempeño básico que se ha identificado como críticos en el perfil estratégico. El propósito de esta auditoría consiste en proporcionar los datos para el análisis de brechas, determinando el grado en que el modelo de la estrategia del negocio es realista y realizable o practicable.

- Análisis de brechas (GAP)

Después de la auditoría del desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de estrategia del negocio. Este análisis de brecha es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar un plan estratégico; es decir, una evaluación de la realidad. Además, el análisis de brechas exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Existen cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas entre la condición actual y la deseada de la organización:

1. Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo. Este enfoque se utiliza cuando la asignación real de recursos es apropiada pero se necesita más tiempo estipulado al comienzo, con el fin de lograr la meta.
2. Reducir la magnitud o alcance del objetivo. Este enfoque es viable sin la visión es apropiada pero los objetivos menos o modificados, de alguna manera son más viables y menos riesgosos.
3. Reasignar los recursos para lograr las metas. Este enfoque es apropiado si las metas se pueden lograr solamente al concentrar los recursos existentes que se diseminaron demasiado.
4. Obtener nuevos recursos. Este enfoque es apropiado cuando se necesita nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

Cada uno de estos enfoques se debe considerar con cuidado cada vez que se encuentre una brecha y sea necesario cerrarla.

- Integración de los planes de acción

Luego de que las brechas reveladas en la fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar los problemas importantes:

1. Cada una de las líneas de negocios deben desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
2. Las diversas unidades de la organización funcional y de negocios deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Estos deben reflejar la gran estrategia e incluir prepuestos y calendarios.

Una gran estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una línea de negocios e indica la manera como se logran los planes estratégicos de ella. Pierce y Robinson (1991) identifican las siguientes doce grandes estrategias:

1. Crecimiento concentrado, es decir, enfocarse en un solo producto que haya constituido un apoyo rentable para la empresa.
2. Desarrollo del mercado, es decir, agregar nuevos clientes en mercados relacionados.
3. Desarrollo del producto, es decir, crear nuevos bienes que estén relacionados y se puedan vender en mercados existentes.
4. Innovación, es decir, generar productos que sean tan nuevos y superiores que los existentes resultan obsoletos.
5. Integración horizontal, es decir, adquirir o fusionarse con una organización similar a fin de reducir la competencia.
6. Integración vertical, es decir desarrollar una red de oferta interna (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que coloque a la compañía más cerca de sus usuarios finales (integración vertical hacia delante).
7. Joint Venture, es decir, formar un equipo con otra organización a fin de desarrollar un nuevo producto en el mercado.
8. Diversificación concéntrica, es decir adquirir o fusionarse con empresas que sean compatibles con la tecnología, los mercados o los productos de la organización.
9. Diversificación, es decir, adquirir o fusionarse con una compañía que compense sus propias fortalezas y debilidades.
10. Atrinchamiento, es decir, liquidar o cerrar un segmento de la organización.
11. Desposeimiento, es decir, liquidar o cerrar un segmento de la organización.
12. Liquidación, es decir, rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla.

Decidir cuál de estas grandes estrategias se ajusta mejor a toda la organización y a cada una de las líneas de negocios en el cumplimiento de sus metas, constituye una parte importante de la planeación estratégica aplicada.

- Planeación de contingencias

La planeación de contingencias implica lo siguiente:

1. Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquéllas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
2. Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
3. Acordar cuáles pasos se darán para cada uno de éstos puntos de partida.

La planeación de contingencias se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la empresa es limitada, especialmente en términos de las variaciones en aquellos.

- Implementación

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de implementación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se está poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso. Así mismo, para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de la información y en la cultura organizacional.

La implementación final requiere la iniciación de arios planes de acción diseñados en el nivel funcional y su integración en la parte superior de la organización.

1.1.10 Etapas de la planeación estratégica

Fischer, L y Espejo, J. (2004) describe que para elaborar una correcta planeación es necesario llevar a cabo una serie de análisis de diferentes aspectos. En este sentido, hemos derivado una clasificación que comprende el estudio de diferentes factores en dos grandes etapas:

- a) Etapa primaria o de preparación
- b) Etapa secundaria o de operación

- Etapa primaria o de preparación

Esta etapa está diseñada para establecer las bases necesarias sobre las cuales pueda partir la empresa; se subdivide en:

- Definición del concepto de misión
- Análisis de la posición de la empresa
- Creación de escenarios
- Definición de los objetivos estratégicos

Cada uno de estos puntos debe ser resuelto antes de elaborar o analizar el siguiente. Además, cabe destacar que la planeación estratégica en esta etapa no solamente se enfoca a una planeación mercadológica, sino que también puede ser utilizada para la elaboración de planes financieros, producción, recursos humanos, etc.

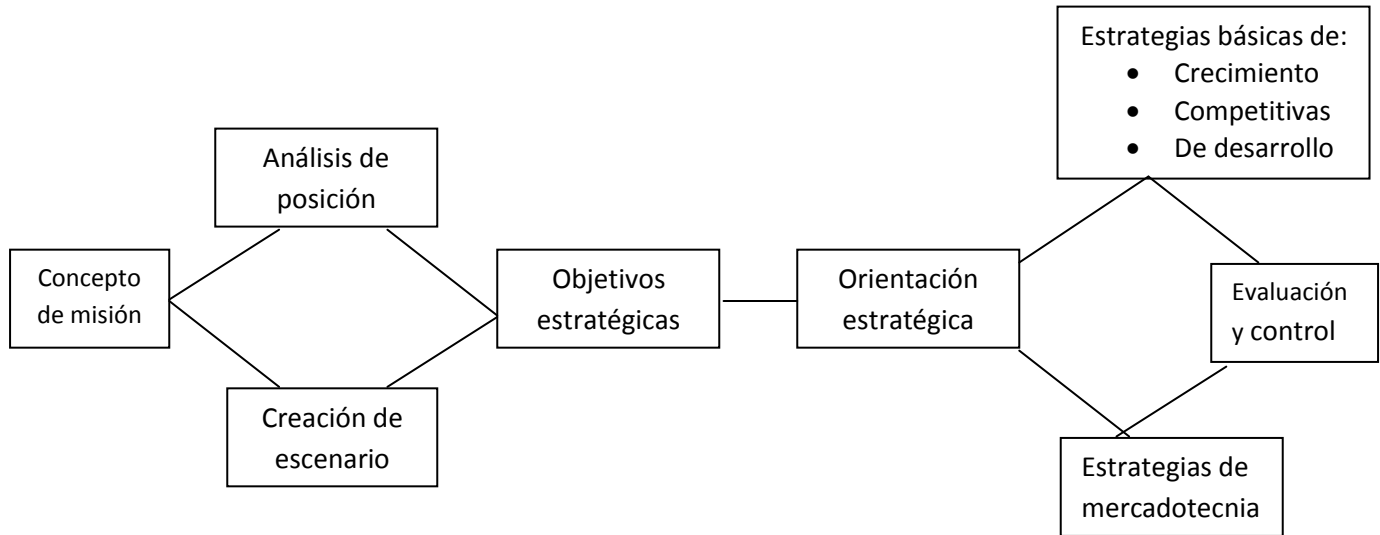
- Etapa secundaria o de operación

Una vez concluida la etapa primaria, la empresa estará en condiciones de por seguir con el plan de mercadotecnia que más se ajuste a ella. Para esta etapa deben considerarse los siguientes puntos:

- a) Establecimiento de las metas de venta deseadas por la empresa.
- b) Elaboración y asignación del presupuesto total de mercadotecnia.
- c) Diseño de la orientación estratégica, que comprende:

- Estrategias de crecimiento
- Estrategias competitivas
- Estrategias de mercadotecnia
- Estrategias de desarrollo
- Medidas de control para el plan
- Medidas de evaluación y control

Para tener una idea de estas dos etapas y del proceso que en general se tiene que seguir para la elaboración de la planeación estratégica, véase la siguiente figura.



Fuente: Fischer, L. y Espejo, J. (2004)

Cuadro No. 3

1.1.11 Proceso de la planeación estratégica

Koontz, H. y wehrich, H. (2003) si bien los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente, en los elementos básicos reunidos a continuación.

- Insumos de la organización

Los insumos del ambiente externo pueden incluir a personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicos. Adicionalmente varios grupos de personas demandan ciertas cosas de las empresas. Por ejemplo, los empleados desean un salario más alto, más prestaciones y seguridad en el empleo. Por su parte, los consumidores demandan productos seguros y confiables a precios razonables. Los proveedores desean altos rendimientos de su inversión, sino también la seguridad de su dinero. Los gobiernos federal, estatales y locales dependen de los impuestos que pagan las empresas para también esperar que éstas cumplan las leyes. De igual forma, la comunidad demanda que las empresas sean buenas ciudadanas y que por lo tanto ofrezcan máxima cantidad de puestos de trabajo con un mínimo de contaminación.

- Análisis de la industria

Han señalado que la formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia dentro de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y la posición de concertación entre oferentes y compradores/clientes.

- Perfil empresarial

El perfil empresarial es usualmente el punto de partida para determinar dónde se encuentra una compañía y hacia dónde debe dirigirse. Así los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica, para establecer, por ejemplo, si debe operar en regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países. Además los administradores evalúan la situación competitiva de su empresa.

- Orientación de ejecutivos, valores y visión

El perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional y, por medio de su visión, que a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, determinan la dirección de la empresa. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente, pero todos estos causan un impacto sobre la estrategia.

- Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica

La misión, también llamada a veces propósito, es la respuesta a la pregunta: ¿En qué consiste nuestro negocio? Los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirige las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

- Ambiente externo presente y futuro

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

- Ambiente interno

De igual manera, es necesario auditar y evaluar al ambiente interno de la empresa, respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, adquisiciones, comercializaciones y productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

- Desarrollo de estrategias alternativas

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externos e internos. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias. En otro sentido, una empresa puede optar por diversificarse, ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados. Otra estrategia consiste en la internacionalización y la extensión de operaciones en otros países.

- Evaluación y elección de estrategias

Las diversas estrategias deben evaluarse con cuidado antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo a los riesgos implicados. En ocasiones es necesario dejar pasar oportunidades redituables pero de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Incluso el mejor producto podría representar un fracaso si le introduce al mercado en un momento inapropiado. Así mismo, también debe tomarse en cuenta la relación de los competidores.

- Planeación de mediano y cortos plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura, liderazgo y control de la organización

Aunque no forma parte del proceso de planeación estratégica, la planeación de mediano y corto plazo y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso. La instrumentación de la estrategia suele implicar la reingeniería de la organización,

A integración de personal a la estructura organizacional y la dirección. Asimismo, deben instituirse controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes. La importancia de la retroalimentación de que señalaba el modelo por entrelazamientos.

- Prueba de congruencia y planeación de contingencias

El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica es la prueba de congruencia y la elaboración de planes de contingencia. La prueba de congruencia es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica. Aun si la opción de distribuir bebidas alcohólicas pareciera rentable, por ejemplo, cabría la posibilidad de que los ejecutivos de una compañía se opusieron a esta estrategia en caso de que el sistema de valores de la dirección condene el consumo de tales productos. A su vez, la necesidad de elaborar planes de contingencia se desprende de la imposibilidad de prever el futuro en un alto grado de certidumbre.

1.1.12 La esencia de la planificación

Acosta, A. Fernández y Mollon (2002), da a conocer que es un proceso a través del cual, de forma consensual, los integrantes de una identidad proyectan lo que se debe ahora garantizar los éxitos venideros. De esta manera, se predeterminan propósitos futuros a largo y mediano alcance.

Se parte de un diagnóstico que debe ser lo más objetivo posible, que permite precisar el ahora, con mayor nitidez. A partir de ahí se proyecta el qué, el cómo y el cuándo hacerlo, todo lo cual se materializa en el proceso de planificación estratégica y en la elaboración de objetivos desafiantes pero alcanzables, que logren movilizar todas las

fuerzas de la organización en ese sentido. Sabemos que en buena medida, dirigir es decidir con acierto.

Esta función requiere de tiempo para la meditación del equipo de dirección, así como una contundente prioridad. El plan y su implementación hace unos años estaban separados, pero en la actualidad prevalece su integración.

Si se realiza la comparación con el sistema estratégico anterior se puede inferir que lo primario era la tecnología y ahora, tal como se ha expresado, lo primarios son los recursos humanos que representan lo medular de cualquier entidad y empresa. Por otra parte si el entorno constituía sencillamente un factor exterior y considerar, ahora representa el punto de partida, si antes la focalización se encontraba en la organización, ahora se encuentra en ese entorno, el cual se determina en los cambios a introducir. De aquí que la planificación sea el precepto preliminar del resto de las funciones de dirección en todas las instancias y fundamentalmente en la cabeza de la organización.

Por último en la planificación se pueden mencionar solamente un grupo de acciones que la caracterizan, de una u otra forma, entre las cuales pueden estar:

- Diagnóstico de estado actual
- Formulación de escenarios
- Elaboración de estrategias
- Posicionamiento de la empresa con respecto a la competencia
- Autoanálisis de uno mismo
- Confección de uno mismo
- Elaboración de opciones estratégicas
- Análisis de las consecuencias de cada alternativa
- Elaboración de planes
- Control de planes
- Análisis de las desviaciones
- Corrección y perfeccionamiento de acciones

Después de estudiar la experiencia de algunos de los principales protagonistas en implantar esta filosofía de dirección de un segmento del turismo y la hotelería, e investigar, interrelacionándola con la práctica, nos atreveremos a compartir con ustedes algunas reflexiones que pudieran ser de interés.

1.1.13 Enfoque estratégico

Acosta, A. Fernández y Mollon (2002), da a conocer que como producto de este ejercicio, el colectivo comprende que la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos del hotel o restaurante en su entorno, en el transcurso del tiempo, por lo cual esto representa unos de los resultados más trascendentes del proceso.

El enfoque estratégico no solamente convierte en obsoleta la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones tácticas. Este enfoque se caracteriza por:

- Planificación partiendo de condiciones inestables
- Construcción de escenarios alternativos
- Centrarse en el mercado y en la demanda de los clientes
- Conformación de una cultura estratégica
- Priorización de los factores del entorno
- Propiciar la descentralización y la autonomía
- Preferencia a las decisiones colegiadas, en equipo
- Planificación, seguimiento y evaluación considerados de forma integrada, como parte de un mismo proceso
- Compromiso con los plazos largos, medianos y cortos en ese mismo orden

La estrategia guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro siendo el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la instalación turística
- Las oportunidades y amenazas del entorno
- Las capacidades internas de la organización

Se parte del hecho de que la estrategia como concepto significa: imaginar, concebir, trazar planes para forjar proyectos, y lleva implícito minimizar las incertidumbres y así disminuir los riesgos en la toma de decisiones.

1.1.14 Propuesta de metodología de un ejercicio estratégico

Acosta, A. Fernández y Mollón (2002) A continuación intenta explicar cómo se ha trabajado durante varios años para impulsar un cambio organizacional que propicie un mayor beneficio de estas instalaciones turísticas a través de diversas acciones. Comenzaremos comentando que se debe actuar de manera que se garantice la creación de condiciones que lo haga eficiente, entre ellas observar las siguientes:

- Mentalidad de cambio e innovación en el colectivo. Para poder centrarnos en el futuro, que nos permita hablar al presente cotidianamente.
- Se requiere disponer de información. Sin el mismo no se puede visionar el futuro. Se debe tener seguridad al responder a estas tres interrogantes:
 - ¿Qué se necesita dirigir?
 - ¿Cuándo lo necesita?
 - ¿Para qué lo necesita?
- Hay que organizar el proceso de planificación. Hay que dedicarle tiempo a la concepción del proceso, incluyendo la evaluación del mismo.
- Constante flexibilidad. Los objetivos hay que examinarlos constantemente, ya que en el plan hay variables no controlables. Al variar estas debemos transformar los objetivos.
- Disposición de aprender siempre de la práctica, ofreciendo un seguimiento a todas las experiencias.
- Cooperación entre los diferentes niveles y colegas. Es de una gran riqueza que existan ópticas diferentes en torno a un problema.
- Sistematización y reflexión. Este proceso requiere tiempo y paciencia sin límites, sobre todo de quien lo debe facilitar.

Existen numerosos modelos de acometer la planificación, cada uno de ellos tiene sus características y obedece a criterios preconcebidos de los autores.

Acto seguido se muestra el modelo usado en las instalaciones turísticas (objeto de investigación) a las que se ha hecho referencia y que ha arrojado después de tres o cuatro los resultados favorables.

Se hace necesario explicar el concepto de misión como razón de ser una organización, para lo cual existe el negocio principal, lo que justifica la vida de esa empresa, o sea, el objetivo supramaximal.

Es muy importante porque es el elemento rector. Todos los demás pasos dependerán de éste. Debe tomarse en cuenta que debe ser sintético, pero que a la vez expresa lo fundamental de la empresa.

Además, debe distinguir a cada empresa o instalación del resto. Puede representar aspectos de su imagen corporativa y cualquier otra cuestión de sumo interés. No deben quedar dudas a quien la escucha, que se refiere a la misión de esta instalación (tanto para clientes como externos).

Primero se ejercita al colectivo en la declaración de alguna misión simple, como parte del (calentamiento).

Posteriormente, de forma individual, cada participante elaborará su versión. Más tarde se divide a los participantes en equipos, y cada uno determinará su misión y por último, en plenaria se perfeccionará y a partir de ahí queda como memoria reconocida de todo el equipo.

Pocos ejercicios sirven de tanto como la declaración de la misión, ya que ayuda a centrar a todo el colectivo en desentrañar la clave de esa organización.

Un tratamiento metodológico similar se le ofrece a cada uno de los aspectos del ejercicio, o sea, último, en plenaria se llegará al producto final.

Después pasaremos a determinar los factores claves y grupos de implicados, que son muy importantes también por la incidencia que tienen en el éxito que nos proponemos.

D. Grupos implicados

Son las personas o grupos de personas que ya sea de dentro, o de fuera, de la instalación tiene que ver significativamente con el cumplimiento o no de la misión trazada.

Su importancia radica en que todos los implicados se deben identificar para hacerles conocer lo que se requiere y espera de ellos para garantizar la excelencia de la empresa.

E. Son aquellos acontecimientos, hechos o fenómenos, tanto en lo económico, político, social, cultural, o cualquier otra perspectiva del entorno, que afectan o favorecen en el cumplimiento de la misión y sobre lo que la organización no tiene jurisdicción directamente.

Los factores claves tienen una incidencia en la posterior evolución del entorno porque, aunque no se pueda ejercer una acción directa sobre su impacto, si podemos tomarlo en cuenta, sobre todo cuando tenemos la capacidad de anticiparnos a su ocurrencia.

Con el mismo método se introduce el concepto de Unidad de Acción Estratégica o áreas principales de negocios, o sencillamente áreas claves, concepto que sirve para identificar el conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas que debe realizar una organización, en función de la misión que le corresponde y que, independientemente de la peculiaridad, tiene características comunes.

Este concepto es de peculiar significación, ya que de las áreas claves se derivan los objetivos estratégicos de la organización, que no deben ser muy numerosos.

Quizás éste representa uno de los momentos críticos del proceso, porque su correcta identificación tiene un impacto muy directo en toda la calidad posterior del ejercicio.

Posteriormente se analizarán los llamados criterios de medida, que son los resultados concretos, tangibles, medibles y, si fuera posible, cuantificables se proponen obtener, especialmente en cada uno de los objetivos antes definidos.

Después se pasa el diagnóstico, tanto de la organización como del entorno. Dentro de los métodos conocidos se optó la matriz DAFO (siglas iniciales de debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades), que nos correlaciona los aspectos internos (fortalezas y debilidades) con los aspectos externos (oportunidades y amenazas).

A continuación se pasará a definir cada uno de los aspectos que constituyen la matriz DAFO.

F. Fortalezas

Se define como los principales factores propios de la organización que constituyen los elementos más poderosos, en los que debe apoyarse todo el colectivo de la empresa para cumplir la misión.

Debilidades

Constituyen los principales factores de la organización que de no superarse, impedirán cumplir la misión.

G. Oportunidades

Son los elementos que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilita aprovecharlos, si se actúa en esa dirección, posibilitando o favoreciendo el cumplimiento de la misión.

H. Amenazas

Son aquellos factores del entorno sobre los cuales no se pueden incidir, impedir o provocar, pero que si ocurren pueden afectar al funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.

Cada uno de los elementos que componen la llamada DAFO se reduce aproximadamente a cinco, por el método del filtrado de ideas u otro afín, y se aplica una matriz cruzada, que consiste en analizar cómo a cada uno de los factores intrínsecos de la organización (fortalezas y debilidades), tiene determinados efectos sobre los factores del entorno (amenazas y oportunidades), y a su vez como estos últimos que inciden de los primeros.

De esta forma se llega al:

I. Problema Estratégico General

Si las amenazas siguen actuando sobre la organización y no se resuelven las debilidades, ni siquiera con las fortalezas se podrán aprovechar plenamente las oportunidades que nos brinda el entorno.

J. Solución Estratégica General

Potenciar plenamente fortalezas y superar debilidades de la organización para aprovechar óptimamente las oportunidades que ofrece el entorno, así como atenuar significativamente los efectos de las amenazas.

De esta forma hemos llegado a un momento en que se ha concluido un diagnóstico inicial, tanto de la organización como del entorno, y sobre todo en sus interrelaciones que nos ofrece mucha información sobre el estado inicial que debemos transformar. Éste se erige como un momento capital del ejercicio estratégico, ya que si no sabemos dónde estamos mucho menos sabremos donde debiéramos estar.

Posteriormente se realiza el ejercicio de descripción de los escenarios. El mismo parte, como antes expresamos, de la evolución de cada uno de los factores claves que antes se habían precisado.

K. Escenarios

Se entiende por escenarios la descripción de los posibles entornos en que debe operar la organización, durante el futuro a medio plazo, y que ejercerán determinadas influencias en su comportamiento.

Los escenarios se derivan a partir de diferentes consideraciones, así como la suposición de cómo deben evolucionar, en el período en que se analizan. Los mismos no pueden evitarse o provocarse y la organización debe estar en condiciones de actuar con independencia del escenario que le corresponda.

1.1.15 Objetivos y Estrategias De la Planeación

Sallén, J (1995) indica que la acción empresarial debe tener una finalidad, así sea únicamente para satisfacer el espíritu de quienes la elaboran o estudia. Es difícil para un espíritu cartesiano imaginar que todo un sistema económico y sus elementos, es decir, las empresas, pudiera evolucionar sin una finalidad; a las empresas, éstas se dotarían de una misión, los dirigentes establecerían las estrategias correspondientes a los objetivos impartidos por la misión de la empresa... Algunos razonamientos lógicos se infiltran subrepticamente en nuestra mente, tales como:

- > Toda organización tiene sus objetivos
- > No hay estrategia posible sin objetivos
- > No existen estrategias malas, solamente objetivos malos

Llegamos a no poner más en duda los fundamentos de estos dogmas, aunque la realidad no se ajusta a ellos.

Algunas veces se evita el escollo de la lógica para caer en aquel que consiste en emplear indistintamente palabras como finalidad, metas objetivos, aún cuando sus acepciones son diferentes. Por otra parte, los autores no están de acuerdo en la definición de éstos términos: lo que para unos es meta, para otros, es objetivo. En el contexto de este libro, se adoptarán las definiciones siguientes:

Finalidad o misión: concepción implícita del porqué de la empresa. La pregunta sobre la finalidad de la empresa es de orden filosófico (filosófico opuesto o práctico)

Objetivos: toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidad, es decir, tres voluntades organizacionales independientes de las voluntades de los dirigentes. Además tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos contingentes implican metas y las metas cifradas.

Metas: Subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes. Ejemplos: si el objetivo es la obtención de utilidades, las metas de rentabilidad serán determinadas según diferentes tasas (rentabilidad de la inversión, de los activos, del patrimonio, etc.) . Mientras que la meta es una norma cuantitativa, el objetivo es a la vez cualitativo y cuantitativo.

Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad, y las metas precisas los objetivos. La confusión entre metas y objetivos es frecuente y además es alimentada por los dirigentes de la empresa. Para convencer de esto es suficiente leer las palabras del presidente que preceden cada año al informe financiero de la empresa. El presidente suele comenzar felicitándose por los resultados obtenidos a pesar de la difícil coyuntura, y a continuación enumera los objetivos para el año siguiente:

- > Consolidación de la participación en el mercado.
- > Mejoras de la rentabilidad y de los dividendos.
- > Aumento de los beneficios sociales.

Y termina modestamente atribuyendo la totalidad del éxito logrado a la abnegación de los empleados y a la confianza inquebrantable de los accionistas.

En esta situación tópica, el presidente habla de objetivos sin determinar las metas. Indudablemente lo hace intencionalmente, ya que si hubiera querido revelar los objetivos completos, habría dicho.

Ahora podemos entender por qué el presidente evita hablar de los verdaderos objetivos: teme que se note si no los alcanza. Se responsabilizaría del logro de los objetivos ante

los públicos de la empresa y es por esta razón que formula solamente unos votos piadosos disfrazando como si fueran verdaderos objetivos.

Un objetivo tiene cuatro componentes:

1. Un atributo, o sea una dimensión específica que lo define.
2. Una escala de medida.
3. Una norma o un umbral.
4. Un horizonte temporal.

L. La estrategia empresarial

La palabra estrategia está de moda. En pocos años todas las acciones de la empresa y de los empresarios se han visto disfrazados con el calificativo de estratégico: posicionamiento estratégico, planeación estratégica, inversión estratégica, etc. La empresa más pobre abunda en estrategias: estrategia de innovación, de personal, de mercadeo, de diversificación (“estratégica”), etc.

Más allá del abuso del lenguaje ¿Cuál es la esencia de la noción de estrategia?

Alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas. La lucha por la libertad de acción es la esencia de la estrategia.

Cada palabra es importante en la definición anterior del general Beaufre. Apliquémosla al dominio de la empresa: alcanzar los objetivos al menor costo; la lucha por la capacidad de competencia es la esencia de la estrategia empresarial.

Una estrategia es positiva por la empresa si, a su término, dicha empresa se encuentra relativamente mejor respecto de su competencia que al comienzo.

Una estrategia no es ni buena ni mala, es solamente mejor o peor que la de sus competidores.

Los componentes de una estrategia empresarial son:

1. Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal).
2. El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc.) de la empresa.
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

1.2 SERVICIO

1.2.1 ¿Qué es servicio?

Zikmund, W. y D' Amico, M. (1993) conceptúan al Servicio como una tarea o actividad instrumentada que se efectúa para un cliente y/o una actividad llevada a cabo o consumida que implica la participación del consumidor, como el uso, más no la propiedad, de los productos o instalaciones de una organización. Esta definición hace ver que la razón para comprar un servicio tal vez sea muy diferente de la razón para adquirir otro servicio. Los servicios instrumentados, en general, se efectúan por otros y se compran para lograr la meta de un consumidor, sin su implicación directa en la tarea.

Fischer, L. y Espejo J. (2004) definen al Servicio generalmente como el conjunto de actividades beneficios o satisfactorios que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas. En un mercado de consumo, un producto pretende satisfacer la necesidad de un consumidor. Cuando se trata de un servicio se busca lo mismo, pero también se tiende a incrementar el conjunto de valores o beneficios presentados a los consumidores.

Stanton, W. , Etzel, M. y Walker, B. (1994) definen al Servicio como la constitución de actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

1.2.2 Características de un servicio

Entre las principales características que deben reunir los servicios destacan las siguientes:

- Eficacia
- Funcionalidad
- Rapidez
- Oportunidad
- Atención al usuario
- Honradez
- Confiabilidad

Aunque tanto los bienes como los servicios tratan de satisfacer las necesidades, expectativas y los deseos de los satisfactores. En relación con esto, hay cuatro características que diferencian al servicio del bien:

a) Intangibilidad: un servicio no es percibido por los sentidos, tal como sucedería con un bien, ya que es una acción que se refleja.

b) Naturaleza perecedera: El servicio es momentáneo, satisface la necesidad de consumidor y no requiere ser almacenado durante cierto tiempo, como ocurre con un bien.

c) Estandarización: Un artículo se produce uniformemente y en línea. En cambio un servicio depende de una acción para crear el beneficio sin llegar a estandarizarse, además de no producirse en línea.

d) Participación: El servicio se da dentro de un marco de tiempo en donde el comprador de éste participa en la formulación y ejecución. En el servicio también existe la producción, distribución y consumo con menos separación en lo que respecta a tiempo y lugar para ser adquirido por los consumidores.

De estas características la intangibilidad identifica más al servicio, ya que, como se mencionó, a diferencia de un bien, se consume en el momento mismo de su compra, además de que aquél requiere de más pasos tanto para su realización como para llegar a manos del consumidor final.

En forma general, y atendiendo a sus características, el servicio se basa en acciones para suministrar la satisfacción al cliente, a la vez se produce que el servicio sea mejor que el de la competencia para obtener mayores utilidades.

En cambio Zikmund, W. y D' Amico, M. (1993) enlistan las siguientes características de los servicios: 1. Intangibilidad: significa que los compradores normalmente no pueden ver, palpar, oler, oír o saborear un servicio, antes de que concluyan un convenio de intercambio con el vendedor. Debido a esta intangibilidad, los consumidores, tal vez entiendan mal la índole exacta de un servicio.

2. Temporalidad: Los servicios proporcionados por seres humanos no pueden almacenarse. De este modo, si la aptitud para producir servicios existe, pero esa capacidad productiva no se usó porque la demanda del servicio es baja, las unidades de la oferta intangible perecen. En virtud de que los servicios perecederos no pueden inventariarse, los vendedores de servicios planifican e implantan estrategias de administración de demanda.

3. Inseparabilidad: significa que productor y consumidor tal vez tengan que estar presentes en el mismo lugar y al mismo tiempo, para que ocurra la transacción de servicio. La inseparabilidad cambia la secuencia normal de sucesos en el intercambio de un producto con los compradores en perspectiva.

4. Heterogeneidad: en virtud que muchas ofertas intangibles se hallan estrechamente ligadas a la actuación personal del proveedor, puede existir gran variabilidad en el servicio suministrado. Es difícil estandarizar servicios, es decir, reducir su heterogeneidad. No es posible y entregar cantidades iguales de sonrisas por parte de todos los empleados en un establecimiento de servicios, o atención médica de igual

calidad de todos los médicos al mismo tiempo y ni siquiera del mismo médico todo el tiempo. Cuando se compra un servicio, digamos un boleto de avión, el cliente puede saber únicamente en forma general qué esperar del piloto y de las personas que atienden en el vuelo. Es difícil y a menudo imposible saber qué esperar anticipadamente. La heterogeneidad lleva a los vendedores de servicio a elegir una de dos estrategias: estandarización o servicio personalizado.

A continuación se presentan las cuatro características de servicios: con problemas y respuestas:

Características	Problema (s)	Posibles respuestas
Intangibilidad	el cliente no puede ver o percibir físicamente el producto	Asociar el servicio con un producto tangible, uso de la reputación del vendedor u otros indicios para comunicar el valor del servicio.
Temporalidad	El producto no puede almacenarse; la oportunidad de vender o comprar servicios rápidamente se pierde	Pronostico de demanda y administración de demanda, como cuando se emplea precio de temporada.
Inseparabilidad	Comprador y vendedor deben estar ambos presentes para que ocurra el intercambio; el producto de servicios es también vendedor.	Casi inevitable la distribución directa, por lo que la ubicación esta cerca de los compradores; es necesario capacitar a los prestadores de servicio para tratar con clientes.
Heterogeneidad	La calidad del servicio entregado puede variar muchísimo	Estandarizar el servicio y su entrega para minimizar variaciones; el servicio debe ser personalizado para acoplarse a los clientes individuales.

FUENTE: William Zilmund y Mchael D´amico (1993)

Cuadro No.4

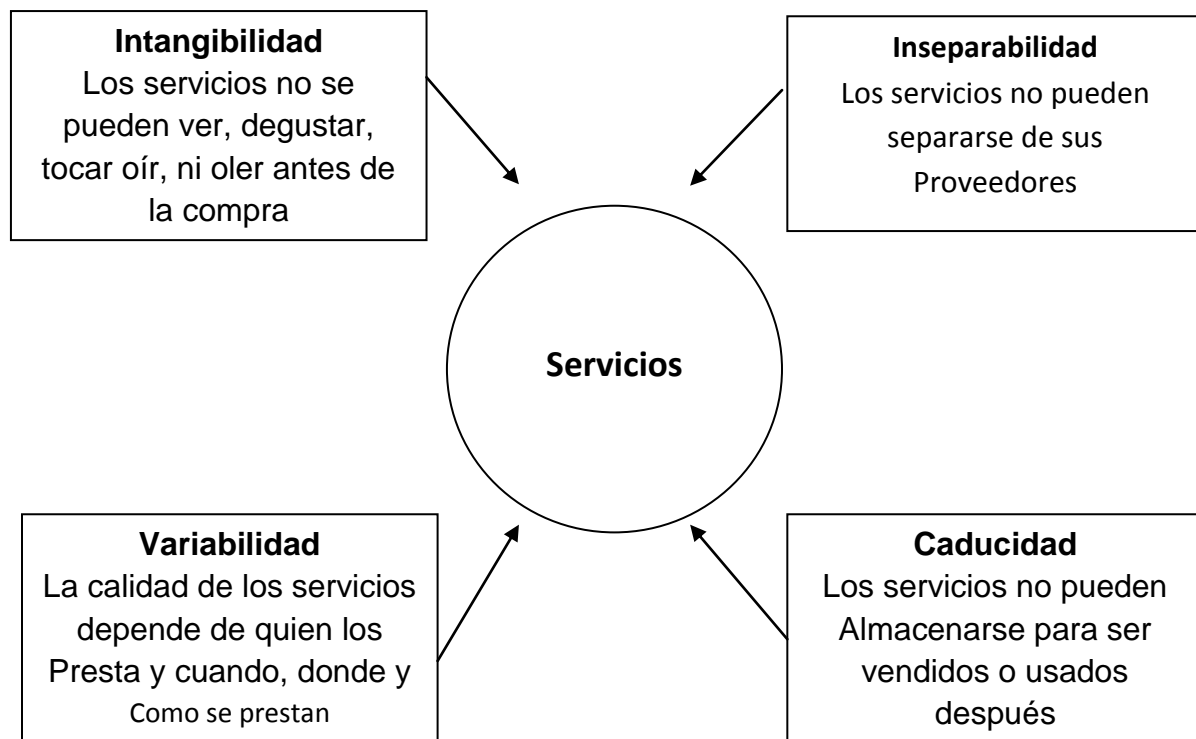
Según Kotler y Armstrong (2001) grafican y definen las características de un servicio de la siguiente forma:

Intangibilidad de Servicios: Características importante de los servicios: no se pueden ver, degustar, tocar, oír, ni oler antes de comprarse.

Inseparabilidad de servicios: Característica importante de los servicios: se produce y se consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean éstas personas o máquinas.

Variabilidad de los servicios: Característica importante de los servicios: su calidad puede variar mucho, dependiendo de quién los presta y cuándo, dónde y cómo lo hace.

Caducidad de servicios: Característica importante de los servicios: no pueden almacenarse para un uso o una venta posterior.



FUENTE: Philip Kotler y Gary Armstrong (2001)

Cuadro No. 5

1.2.3 Clasificación de servicios

Los servicios pueden clasificarse con base en muchos criterios. Como acontece con los productos tangibles, los servicios pueden clasificarse por tipo de mercado: si son o no adquiridos por el consumidor final o compradores industriales u organizaciones. Los servicios industriales por lo general incluyen mantenimientos y reparación, asesoría o servicios de transporte y almacenamiento. O pueden clasificarse según la misión del vendedor: Las organizaciones y las comerciales se diferencian con base en esta característica.

Si usted piensa en ellas, se dará cuenta que los servicios pueden clasificarse usando un número casi infinito de variables, del mismo modo que los mercados pueden segmentarse con base en cualquier variable. Diferentes investigadores han formulado diversas clasificaciones que encajan dentro de sus propósitos de investigación.

1.3. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Organización no gubernamental La Asociación Civil Guatemalteca para el Desarrollo Integral, han realizado estudios que en su mayoría; se enfocan a fortalecer su capital de trabajo a través de Programas de Microcréditos, Programas de capacitación, Programas de Asesoría y, en forma especial, evaluar el aporte económico de éstas a la economía nacional a través de la medición de las fuentes de empleos que genera.

Pero se ha olvidado de que una empresa alcanza una mayor posibilidad de éxito sin importar su magnitud, con la correcta interacción de todas sus áreas funcionales (finanzas, producción, recurso humano y mercadotecnia), lo cual viene a convertirse en una notable desventaja competitiva para el Sector Terciario de la Microempresas atendidas por la O.N.G. Asdesarrollo, entidad privada de asistencia social, no lucrativa, apolítica y sin distingo religioso.

Esta institución actualmente cuenta con una sede, ubicada en el municipio de Retalhuleu del departamento de Retalhuleu y cinco regionales localizadas en: San Pedro Sacatepéquez, San Miguel Ixtahuacán, Malacatán, del departamento de San

Marcos, Coatepeque del departamento de Quetzaltenango y Mazatenango del departamento de Suchitepéquez. Aunque el estudio se realizara solamente en la oficina Central, ubicada en Retalhuleu.

Los estatutos y reconocimientos de Personalidad Jurídica de ASDESARROLLO fue presentada ante el Ministerio de Gobernación y aprobada el 03 de mayo de 1989, conforme al Acuerdo Gubernativo No.304-89, siendo su representante legal el Licenciado Hildebrando Cumes Samayoa. Se le da el poder de operar en el medio como una organización no lucrativa, bajo el objetivo general siguiente:

Facilitar el desarrollo integral de la población menos favorecida del país mediante la realización de proyectos de promoción y desarrollo, emanados de las necesidades prioritarias y sentidas de las comunicaciones marginales en el campo y en la ciudad.

Y los objetivos específicos que se describen a continuación:

Desarrollar técnica, económica y socialmente al sector de la micro y pequeña empresa, urbana y rural para abatir el desempleo y la pobreza, apoyando a los empresarios dedicados a la producción, comercio o prestación de servicios.

Desarrollar el hábitat popular.

Elaborar Proyectos de servicios para educación no formal, salud, higiene, medio ambiente, formación social y cultural.

Su estructura orgánica, se encuentra integrada por la asamblea General y la Junta Directiva, una Dirección Administrativa de la cual depende el Departamento de Asesoría, Capacitación, Supervisión y Procuraduría, y de la Administración Financiera el Departamento Contable, Receptoría, Procesamiento de datos y Mantenimiento de y Limpieza.

El primer proyecto que ejecuta ASDESARROLLO, es la participación en el programa Sistema Multiplicador de la Microempresa denominado SIMME, cuya modalidad de

operación consistía en una relación tripartita; compuesta por un programa de apoyo a microempresa, la entidad financiera y una entidad técnica. En el caso de ASDESARROLLO, la entidad financiera fue el Banco de Crédito Hipotecario Nacional, como operador de un fideicomiso del SIMME, quien era el ente que otorga los créditos del programa a los propietarios de microempresa.

Las principales funciones de ASDESARROLLO en este proyecto eran la difusión y promoción del programa, la capacitación pre-crédito, la asesoría para la elaboración de los proyectos de crédito, la pre-evaluación y la presentación de solicitudes y expedientes de crédito de los empresarios al Banco. ASDESARROLLO tenía participación con derecho a voto en el comité de aprobación de estas solicitudes de crédito. También debía cumplir funciones de seguimiento y apoyo a la recuperación de los créditos.

Mediante este proyecto ASDESARROLLO otorgó 600 créditos a empresarios de producción y servicio, más 17 créditos para pesca artesanal, por un monto total de Q.1,166,000.00 De este total, 400 créditos fueron colocados en Retalhuleu y 200 en Coatepeque. El monto promedio de los créditos otorgados fue de Q.1,890.00 El rango de créditos fue desde Q.1,000.00 hasta Q.7,000.00.

En este proyecto el SIMME reconocía los principales gastos de funcionamiento de Asdesarrollo: Planilla de nueve personas, de los cuales 5 eran asesores y renta de local.

Adicionalmente Asdesarrollo recibió del SIMME en donación Q.5,070.00 en mobiliario y máquinas de escribir.

Un hecho interesante de este periodo fue el servicio de receptoría que ASDESARROLLO implementó en Retalhuleu. La oficina del bando en la que los empresarios tenían que pagar sus cuotas quedaba en Coatepeque, lo que representaba desplazamiento entre ida y vuelta, y Q.4.00 de costo de transporte.

Asdesarrollo recibía en Retalhuleu las cuotas de los empresarios por Q.2.00 y hacia viajes para pagar varias cuotas juntas en Coatepeque. De este modo prestaba un servicio beneficioso para los usuarios, que además le generaba algunos ingresos adicionales.

Vale resaltar que los primeros gastos en los que incurrió Asdesarrollo cuando inicio sus actividades, fueron cubiertos en calidad de préstamo por la O.N.G. hogar y Desarrollo – HODE-, por un valor de Q.4, 472.00. Este proyecto fue ejecutado entre 1990 y1992.

La modalidad del segundo proyecto denominado SIMME II, fue diferente a la primera, ya que en este caso las entidades financieras otorgaban préstamos globales a Asdesarrollo para que este los intermediara directamente y bajo su riesgo.

De este proyecto Asdesarrollo recibió préstamos globales por un monto total de Q.1, 975,000.00. Las condiciones de los desembolsos a Asdesarrollo fueron; Garantía de letras firmadas por el representante legal de la Institución a un plazo de 30 meses, firmadas por el representante legal de la Institución y 30 meses de plazo total. Asdesarrollo recibía estos recursos de los bancos fideicomisarios de los fondos del SIMME al 13% anual sobre saldos y lo colocaba al 26% anual sobre saldos, más el 5% neto sobre los montos otorgados por concepto de comisión: 2.5% por gastos de administración y 2.5% por seguro de desgravamen del crédito, que es cubierto por invalidez total o muerte del usuario.

Con este proyecto Asdesarrollo otorgo 971 créditos por un monto total de Q.4.758,119.00, el 32% a microempresas dedicadas a actividades de producción, el 47% al comercio, 17% a servicios y 5% a otras. El 43% de créditos y el 20% de los montos fueron otorgados a usuarios nuevos, y el resto a usuarios antiguos; el monto promedio de los créditos otorgados mediante este proyecto fue de Q.4, 900.00.

En la cartera de Asdesarrollo al 31 de diciembre de 1997, quedaban aun con saldos pendientes de recuperar de SIMME II 51 créditos con un saldo total de Q.110,907.00,

parte de ellos probablemente incobrables. Por otro lado, Asdesarrollo debía aun a los bancos fideicomisarios del SIMME a la misma fecha un saldo global de Q.100,000.00

Con el proyecto SIMMEII se atendió en las ciudades de Retalhuleu, Coatepeque y adicionalmente en San Pedro Sacatepéquez.

Los costos de operación de este proyecto debían ser cubiertos con los recursos provenientes del margen de intermediación que tenía la institución. Sin embargo recibió del SIMME un financiamiento no reembolsable para la formación y capacitación de personal. Como parte del convenio de este proyecto, y con el apoyo del programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Asdesarrollo recibió también un financiamiento para adquirir motocicletas.

El proyecto SIMME II fue ejecutado por Asdesarrollo entre 1992 y 1996, como periodo de ejecución; subsistían hasta fines de 1997 aun algunas obligaciones pendientes de este proyecto.

Posteriormente se inicia el proyecto Austrian Association for Development & Cooperation I, -ADC AUSTRIA I-, que formaba parte del programa del SIMME, pero fue posteriormente otorgado para su administración y ejecución conjunta a un grupo de tres O.N.G.: Asdesarrollo, Fe y Alegría y Asodespt, mediante convenio No.1164/90.

El proyecto tenía un fondo de crédito revolvente central de US\$ 500,000.00: la distribución aproximada de uso del fondo entre las tres O.N.G's.: Asodespt US\$50,000.00, Fe y Alegría US\$270,000.00 y Asdesarrollo US\$180,000.00 el fondo se utilizaba mediante desembolsos de US\$50,000.00; todos los meses se tenía que devolver el capital recuperado más la parte de interés correspondiente a la capitalización. Del fondo Asodespt salio como miembro de este grupo al poco tiempo, por haber superado el límite máximo del 10% de mora permitido por el convenio con ADC AUSTRIA.

La tasa a cobrar a los empresarios estaba establecida en el 26% anual sobre saldos; del monto total cobrado por intereses, el 50% (13 puntos porcentuales) quedando para la O.N.G., para cubrir gastos administrativos, 45% (11.7 puntos porcentuales) se tenía que abonar al fondo central para capitalizar, y 5% (1.3 puntos porcentuales) quedaba en la ONG para construir un fondo de reserva para cuentas incobrables.

Este proyecto incluyó además US\$30,000.00 para capacitación y fortalecimiento institucional, lo que constituyó un punto de impulso para el establecimiento del programa de capacitación de Asdesarrollo. Al final del proyecto se realizó la evaluación de impacto a cargo de la Universidad Rafael Landívar. En 1996 los fondos del proyecto ADC AUSTRIA se distribuyeron en calidad de donación entre las O.N.G's., participantes; junto con los fondos de la fase II. Este proyecto ADC AUSTRIA I fue ejecutado por Asdesarrollo desde 1992 hasta 1996.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Son pocas las organizaciones no gubernamentales del Departamento de Retalhuleu Incluyendo a ASDESARROLLO que toman como herramienta principal la aplicación de la planeación estratégica para el mejoramiento del servicio dentro de sus instituciones o departamentos, ya que esta aplicación les genera un gran proceso de estudios para determinar la calidad del servicio que brinda. Y son pocas las que cuentan con un departamento de capacitación dentro de su estructura organizacional; ASDESARROLLO cuenta con dicho departamento enfocándose principalmente en darle una guía a los microempresarios de como poder utilizar de la mejor manera todos sus recursos en sus negocios y ofrecerles cursos de capacitación para que amplíen sus conocimientos en las áreas en las que se desempeñan, y de esa forma puedan alcanzar sus objetivos como empresarios.

El problema encontrado dentro de Asdesarrollo es que no existe una buena planificación dentro del departamento de capacitación, en cuanto a sus actividades, cursos, tareas, sus objetivos lo que ha provocado descuido en el servicio que se les brinda a los empresarios, creando una inconformidad en el servicio que se le brinda y una insatisfacción en la calidad de cada una de las actividades o cursos que se imparten, esto debido a que no son planificados estratégicamente con anterioridad.

Son brindados cursos de belleza, repostería, piñatería, tallados en madera, electricidad, cocina, etc., también capacitaciones de recursos humanos, de cómo administrar bien los recursos, etc., los cuales son planificados a grandes rasgos y no se cuenta con las herramientas y el equipo necesario para brindarle a los microempresarios y que puedan llevar a cabo los cursos de una mejor forma con herramientas que puedan poner en práctica lo que se está enseñando, también no se le brinda comodidad dentro de las instalaciones en algunos cursos que requieren de mejor espacios o áreas de trabajo más apropiadas. Lo anterior mencionado ha provocado que los microempresarios se encuentren insatisfechos del servicio brindado.

El no tener una planificación estratégica dentro del departamento de capacitación ha generado una insatisfacción en el servicio que brinda la asociación en general ya que del departamento de capacitación depende el resto de la asociación, no utilizando una planeación táctica de la mano de la operatividad para la planificación de las actividades.

Se llega al siguiente cuestionamiento: ¿Será la herramienta la planificación estratégica en el departamento de capacitación como para mejorar el servicio en Asdesarrollo?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivos Generales

Estudiar la aplicación de la planeación estratégica en el departamento de capacitación y la relación con la mejora en el servicio.

2.1.2 Objetivos específicos

Establecer si los colaboradores conocen cuál es la misión, visión, objetivos y metas del departamento de capacitación.

Evaluar el servicio del departamento de capacitación tomando como herramienta principal a los microempresarios de Asdesarrollo.

Conocer las debilidades del departamento de capacitación para mejorar las capacitaciones a los clientes.

Determinar el nivel de aceptación de la infraestructura por parte de los microempresarios de Asdesarrollo.

2.2 Hipótesis

2.2.1 Hipótesis alternativa

La planeación estratégica es una herramienta necesaria para mejorar el servicio del departamento de capacitación de la ONG Asdesarrollo.

2.2.2 Hipótesis nula

La planeación estratégica no es una herramienta necesaria para mejorar el servicio del departamento de capacitación de la ONG Asdesarrollo.

2.3 Variables

Planeación Estratégica

Mejorar el servicio

2.4 Definición de Variables

2.4.1 Definición Conceptual

Gilson, D. (1997). Describe que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias políticas para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Fischer, L. y Espejo J. (2004) definen al servicio generalmente como el conjunto de actividades beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas. En un mercado de consumo, un producto pretende satisfacer la necesidad de un consumidor. Cuando se trata de un servicio se

busca lo mismo, pero también se tiende a incrementar el conjunto de valores o beneficios presentados a los consumidores.

2.4.2 Definición operacional

Se tomó como herramienta para conocer la aplicación de la Planeación Estratégica en el departamento de capacitación, efectuando boletas de opinión para conocer el sentir de los colaboradores y la de los microempresarios en el servicio que se les prestó en el departamento de capacitación para conocer la aplicación de la Planeación Estratégica en el mejoramiento del servicio en caso que los resultado sean negativos para la empresa.

2.5 Alcances y limites

2.5.1 Alcances

Con esta investigación se pretendió conocer que opinan los microempresarios sobre el servicio que les brinda la organización y poder evaluar que si es necesario la aplicación de la planeación estratégica en el departamento de capacitación de la organización no gubernamental para el mejoramiento del servicio a los microempresarios; dicha investigación fue realizada a finales del mes de septiembre y finalizada la tercera semana de mes de octubre. Al mismo tiempo se pretendió que la investigación se convierta en un documento que permita a las organizaciones no gubernamentales y principalmente a Asdesarrollo que no utilizan la planeación estratégica para el mejoramiento de sus servicios, el conocer que beneficios le da a la organización dicha aplicación y como se debe de aplicar.

2.5.2 Limitaciones

La limitante más grande que se tuvo fue la cantidad de microempresarios encuestados ya que del universo se obtuvo una muestra grande provocando mucho tiempo para realizar el estudio de campo y obtener la información necesaria.

III. METODO

3.1 Sujeto y unidad de análisis:

- Sujeto: en dicha investigación de campo efectuada, los sujetos de objeto de estudio fueron 22 colaboradores quienes son el universos completo dentro de la asociación oscilando las edades entre 21 a 63 años de edad con un nivel académico primario no concluido, nivel básico concluido, nivel diversificado concluido y nivel universitario concluido y en proceso; 177 microempresarios muestra obtenida de un universo de 458 empresarios activos dentro de la organización osciladas sus edades de 24 a 68 años de edad con un nivel académico primaria no concluida, nivel básico no concluido y nivel diversificado concluido; utilizando para esta ultima la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

N= Total de la población

Z²= 1.962 (Confianza de 95%)

P= Proporción esperada (75% = 0.75) Clientes satisfechos

Q=Proporción no esperada (25%=0.25) clientes insatisfechos

E= Error (5%=0.05)

$$n = \frac{458 * 1.96^2 * 0.75 * 0.25}{0.05^2 * (458-1) + 1.96^2 * 0.75 * 0.25}$$

$$n = \frac{458 * 3.8416 * 0.75 * 0.25}{0.0025 * (457) + 3.8416 * 0.75 * 0.25}$$

$$n = \frac{329.8974}{1.1425 + 0.7203}$$

$$n = \frac{329.8974}{1.8628}$$

n= 177 total de muestra

3.2 Instrumento

Boletas de opinión: se efectuaron dos boletas de opinión la primera fue para los colaboradores de la organización conteniendo 8 interrogantes planteándolas en una misma pregunta respuesta cerradas y abiertas y la segunda para los colaboradores conteniendo 8 interrogantes las cuales fueron pregunta de opinión múltiple.

3.3 Procedimiento

- Analizar el tema a estudiar: Al momento de iniciar la elaboración de la tesis se analizó que problema se quieren solucionar, por lo que en este proceso se tomó la decisión de conocer la aplicación que podría llegar a tener la aplicación de la planeación estratégica en el departamento de capacitación de una organización no gubernamental, ya que en ella fue analizado un grave problema en el servicio que se le brinda a los empresarios.
- Planteamiento del problema: en dicho proceso se textualizo el problema que se pretende estudiar, enlistando los objetivos tanto el general como los específicos, las viables de estudio, la hipótesis nula y la alternativa, el instrumento a utilizar en la investigación, la unidad de análisis, la tipología de la tesis que en este caso se definió como descriptiva y por último el aporte que dejara dicha investigación.
- Marco Teórico: En dicho procedimiento se recopila la información de diversos libros sobre los conceptos básicos de cada una de las variables de estudios.
- Método: En ellos se describe la unidad de análisis en la que se efectuará el estudio, los sujetos a evaluar, el instrumento a utilizar para la recopilación de la información y evaluación de la información.
- Elaboración del instrumento a utilizar y trabajo de campo: en ello en primer lugar se formularon las dos boletas de opinión para los colaboradores y para los microempresarios enlistados los cuestionamiento necesarios para la obtención de los resultados, elaboradas las boletas de opinión se procedió a iniciar con el trabajo de campo, iniciando evaluando a los colaboradores de la organización y luego a los microempresarios.

- **Presentación de resultados:** en este capítulo se da a conocer gráficamente los resultados obtenidos de la investigación de campo efectuada a los colaboradores y a los microempresarios.
- **Discusión de resultados:** en ella se realiza una discusión objetiva de cada una de las interrogantes elaboradas en las boletas de opinión en base a los resultados obtenidos y detallados en las gráficas en la presentación de resultados.
- **Conclusiones:** en este capítulo se analizó y se concluyó en base a cada uno de los objetivos tanto el general como los específicos, en las hipótesis y en cuanto a la interrogante planteada en el planteamiento del problema.
- **Recomendaciones:** este capítulo se enlistan las recomendaciones en base a cada uno de las conclusiones establecidas.
- **Propuesta:** en dicho capítulo se da a conocer la propuesta para la organización tomada de uno de las recomendaciones, enlistando la guía necesaria para la elaboración de la propuesta, enumerando las actividades necesarias, los responsables, los recursos, como se va a evaluar cada actividad y los costos de la aplicación de la propuesta.

3.4 Diseño

Descriptiva:

Achaerandio, L. (2000) menciona que la investigación es de tipo descriptiva porque únicamente muestra las características de las variables de estudio operacionalizadas en las escalas de actitud, sin establecer relaciones de causa-efecto de una sobre la otra, estudia, interpreta y refiere los fenómenos así como las relaciones, correlaciones, estructuras entre variables sin establecer entre ellas niveles de casualidad.

3.5 Metodología Estadística:

Para la interpretación de los datos del instrumento de investigación se utilizó la fórmula:

$$F(r) = \frac{X}{N}$$

Para poder obtener los porcentajes de los datos, así mismo se utilizaron gráficas para dar a conocer la información recopilada y poderla presentar e interpretar de una mejor manera.

IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

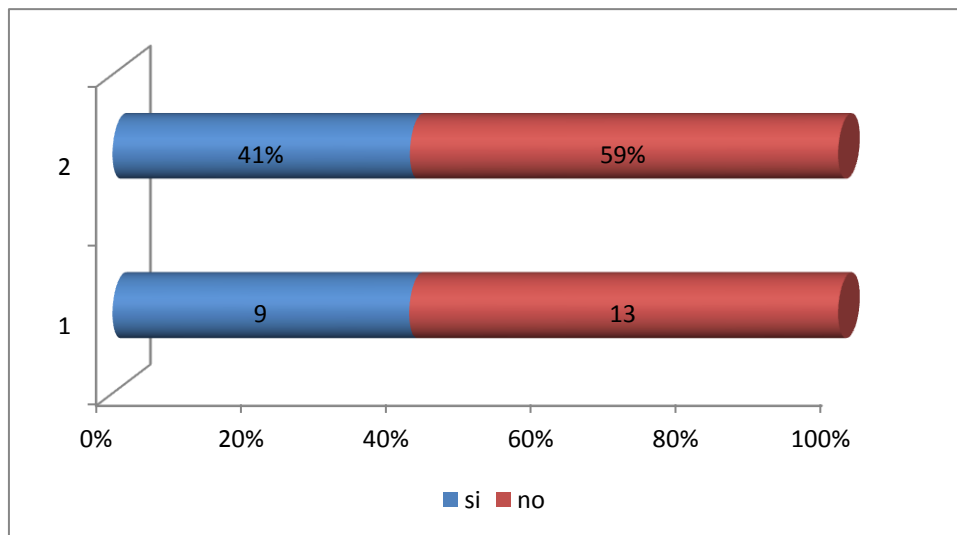
4.1. GRAFICAS DE INFORMACIÓN RECOPIADA A LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN

¿Conoce la misión de Asdesarrollo?

Cuadro No. 1

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
SI	9
NO	13
TOTAL	22

FUENTE: Trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 1 (2007)

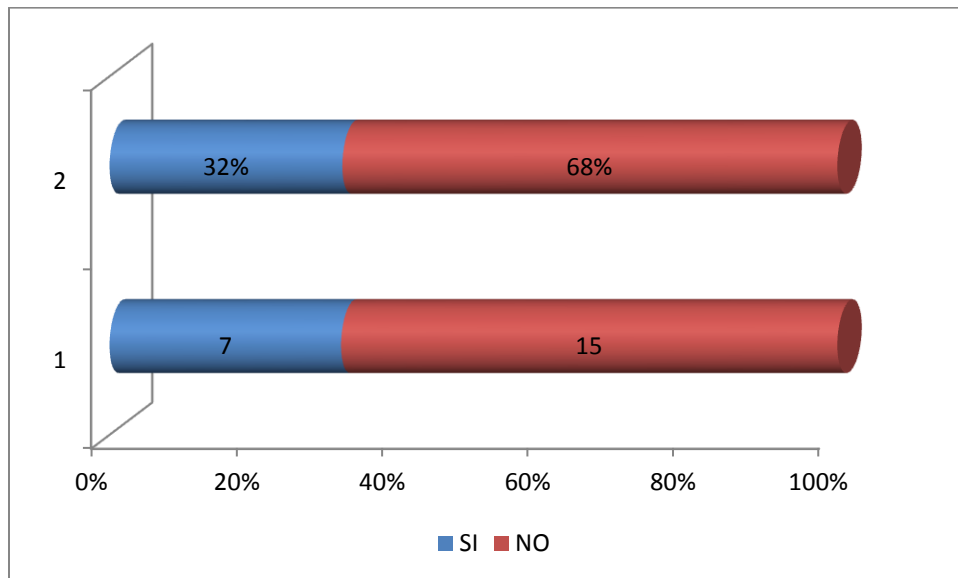
INTERPRETACIÓN: según los resultados de la investigación de campo efectuada el 41% de los colaboradores de la organización SI conocen la misión de la organización lo que equivale a 9 personas y el 59% de los colaboradores NO conocer la misión de la organización equivalente a 13 personas, la totalidad de los colaboradores es de 22 lo que refleja que más de la mitad de los colaboradores no tiene conocimiento de la misión de la organización.

¿Conoce la visión de Asdesarrollo?

Cuadro No. 2

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
SI	7
NO	15
TOTAL	22

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No.2 (2007)

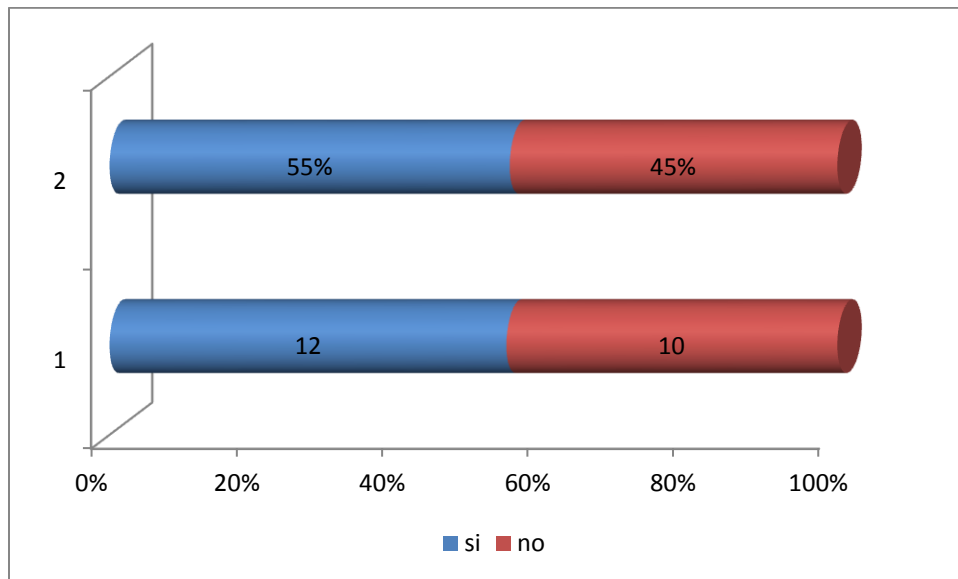
INTERPRETACIÓN: como se puede observar con la interpretación de los resultados de la investigación de campo efectuada el 32% de los colaboradores de la organización SI conocen la visión de la organización lo que equivale a 7 personas y el 68% de los colaboradores NO conocer la visión de la organización equivalente a 15 personas, la totalidad de los colaboradores es de 22 lo que refleja que más de la mitad de los colaboradores no tienen conocimiento de la visión de la organización.

¿Conoce los objetivos de Asdesarrollo?

Cuadro No. 3

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
SI	12
NO	10
TOTAL	22

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No.3 (2007)

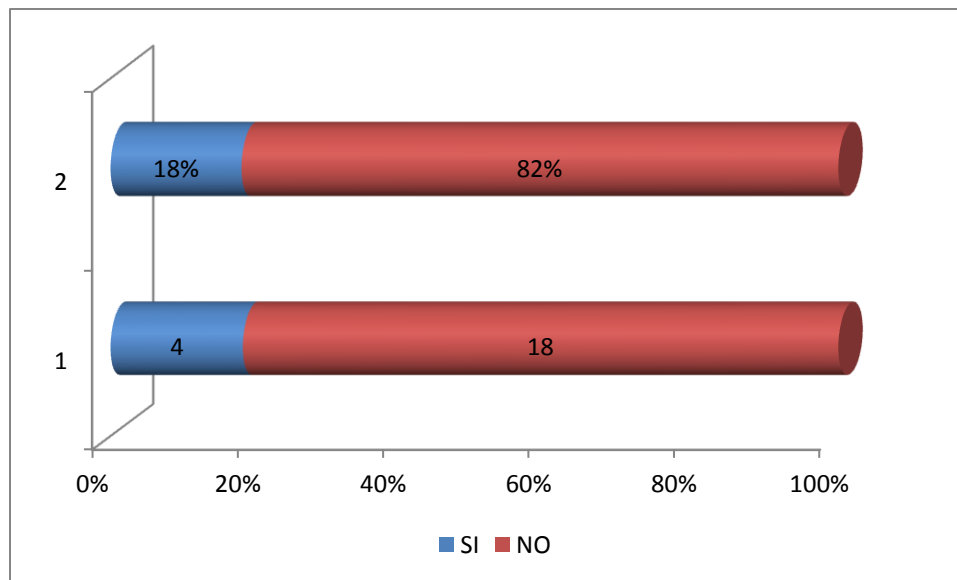
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada el 55% de los colaboradores de la organización SI conocen los objetivos de la organización lo que equivale a 12 personas y el 45% de los colaboradores NO cocer los objetivos de la organización equivalente a 10 personas, la totalidad de los colaboradores es de 22 lo que refleja que más de la mitad de los colaboradores no tiene conocimiento de la misión de la organización.

¿Conoce las metas de Asdesarrollo?

Cuadro No. 4

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
SI	4
NO	18
TOTAL	22

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No.4 (2007)

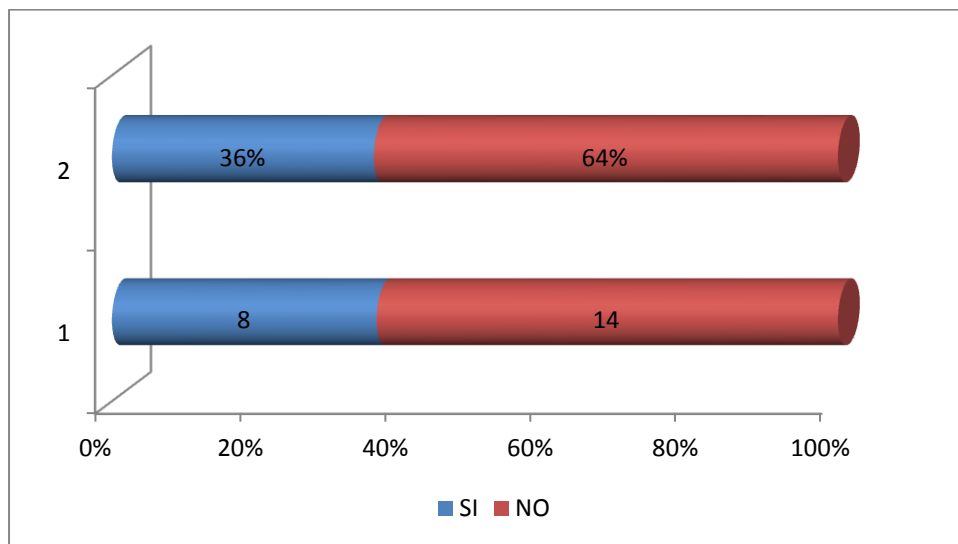
INTERPRETACIÓN: Según resultados de la investigación de campo efectuada el 18% de los colaboradores de la organización SI conocen las metas de la organización lo que equivale a 4 personas y el 82% de los colaboradores NO conocer las metas de la organización equivalente a 18 personas, la totalidad de los colaboradores es de 22 lo que refleja que más de la mitad de los colaboradores no tiene conocimiento de las metas de la organización.

¿Cuenta el departamento de capacitación con plan estratégico?

Cuadro No. 5

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
SI	8
NO	14
TOTAL	22

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 5 (2007)

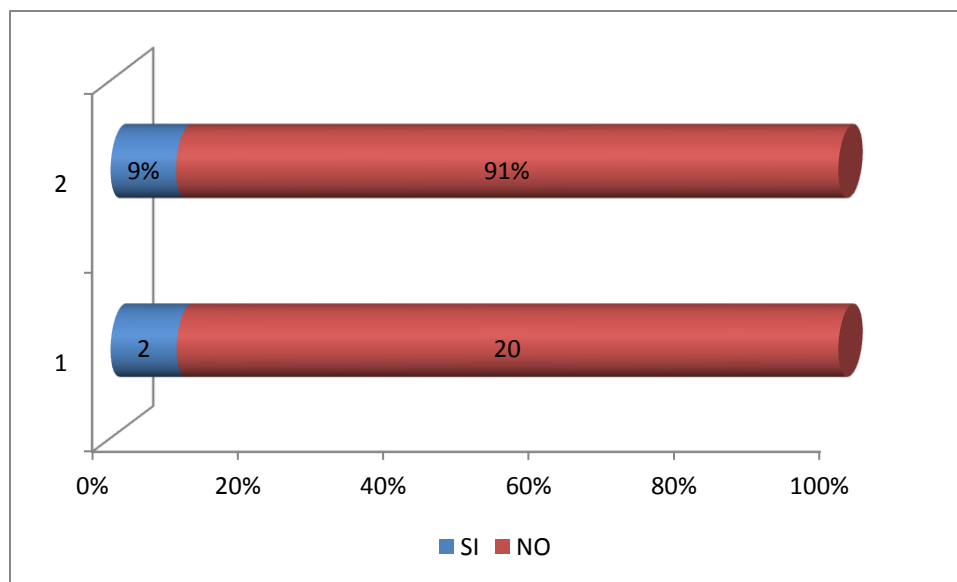
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada el 36% de los colaboradores de la organización tiene conocimiento que el departamento de capacitación SI cuenta con un plan estratégico lo que equivale a 8 personas y el 64% de los colaboradores de la organización tiene conocimiento que el departamento de capacitación NO cuenta con un plan estratégico lo que equivale a 14 personas, la totalidad de los colaboradores es de 22 lo que refleja que más de la mitad de los colaboradores de la organización tiene conocimiento que el departamento de capacitación no cuenta con un plan estratégico, las personas que contestaron que si cuenta con el plan estratégico se debió a que lo tomaron positivo porque la organización cuenta con un plan estratégico general.

¿Recibe capacitación por parte de la institución para la realización de cada curso o plática?

Cuadro No. 6

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
SI	2
NO	20
TOTAL	22

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 6 (2007)

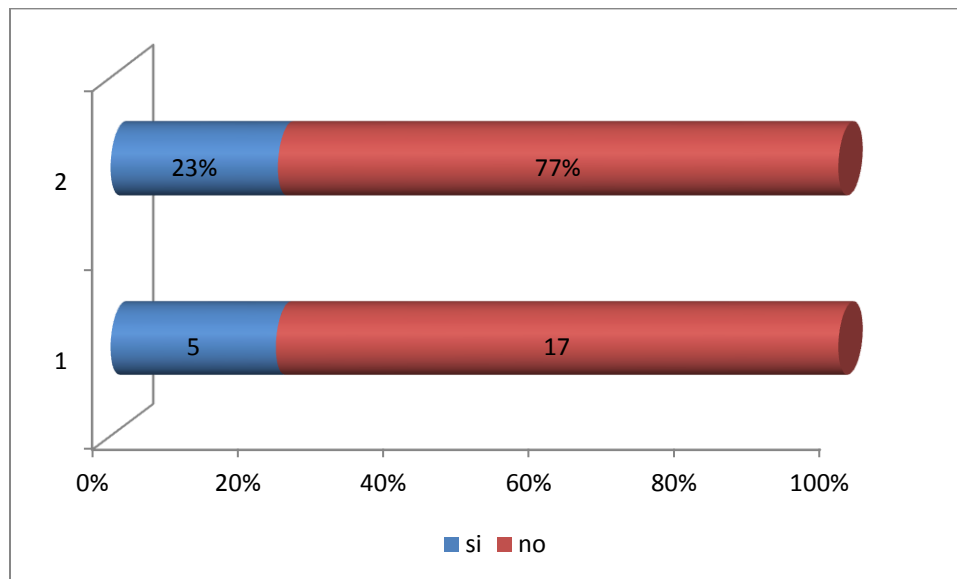
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada el 9% de los colaboradores de la organización SI reciben capacitación para la realización de cada curso o plática efectuada lo que equivale a 2 personas y el 91% de los colaboradores NO reciben capacitación para la realización de cada curso o plática efectuada equivalente a 20 personas, la totalidad de los colaboradores es de 22 lo que refleja que en casi su totalidad no reciben capacitación por parte de la organización para realizar los cursos o las capacitaciones.

¿Cuenta con suficiente material para impartir los cursos o las pláticas?

Cuadro No. 7

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
SI	5
NO	17
TOTAL	22

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 7 (2007)

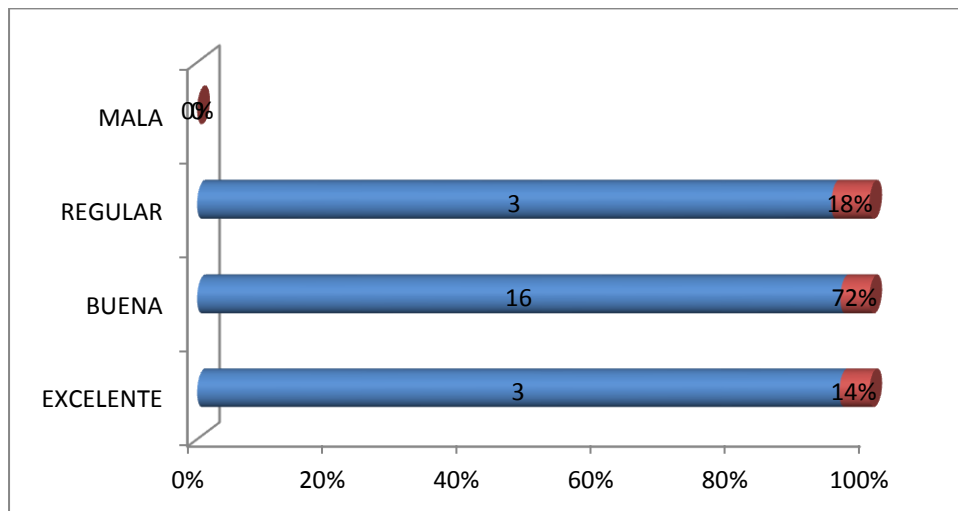
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada el 23% de los colaboradores de la organización SI cuentan con suficiente material para impartir los cursos o platicas lo que equivale a 5 personas y el 77% de los colaboradores NO cuento con el suficiente material para impartir los cursos o las pláticas equivalentes a 17 personas, la totalidad de los colaboradores es de 22 lo que refleja que no se tiene el suficiente material o recurso para que los colaboradores puedan impartir los cursos o platicas lo que genera una ineficiencia al momento de efectuarlos o brindárselos a los empresarios.

¿Cómo califica el servicio que brinda a los empresarios en la organización?

Cuadro No.8

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
EXCELENTE	3
BUENA	16
REGULAR	3
MALA	0
TOTAL	22

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No.8 (2007)

INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada se quiso que los colaboradores se calificaran según el servicio que le brindan a los empresarios en la organización, teniendo como resultado que el 145 considera que el servicio que es brindado es EXCELENTE lo que equivale a 3 colaboradores, el 72% considera que el servicio es BUENO esperando mejorarlo para convertirlo En excelente, esto equivale a 16 colaboradores y el 14% considera que el servicio que brinda es REGULAR lo que equivale a 3 colaboradores.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

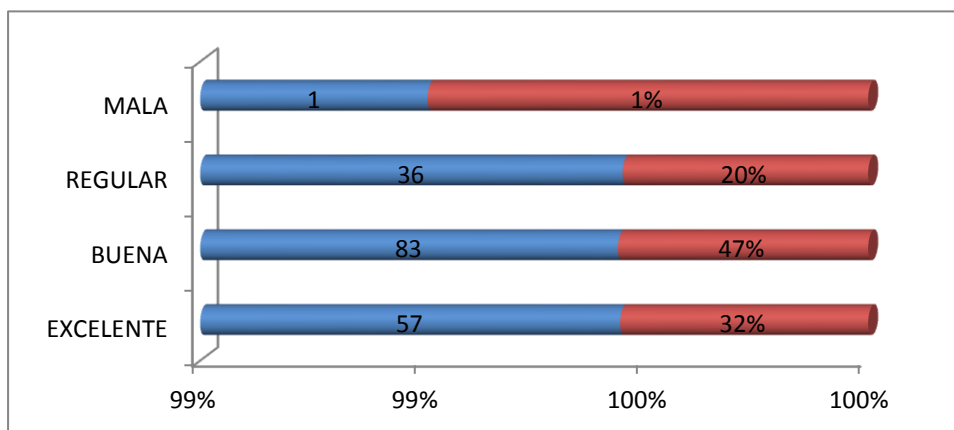
4.2 GRAFICAS SE INFORMACIÓN RECOPIADA A LOS EMPRESARIOS DE LA ORGANIZACIÓN

¿Qué le parece la atención que se le brinda en Asdesarrollo?

Cuadro No. 1

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
EXCELENTE	57
BUENA	83
REGULAR	36
MALA	1
TOTAL	177

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 2 (2007)

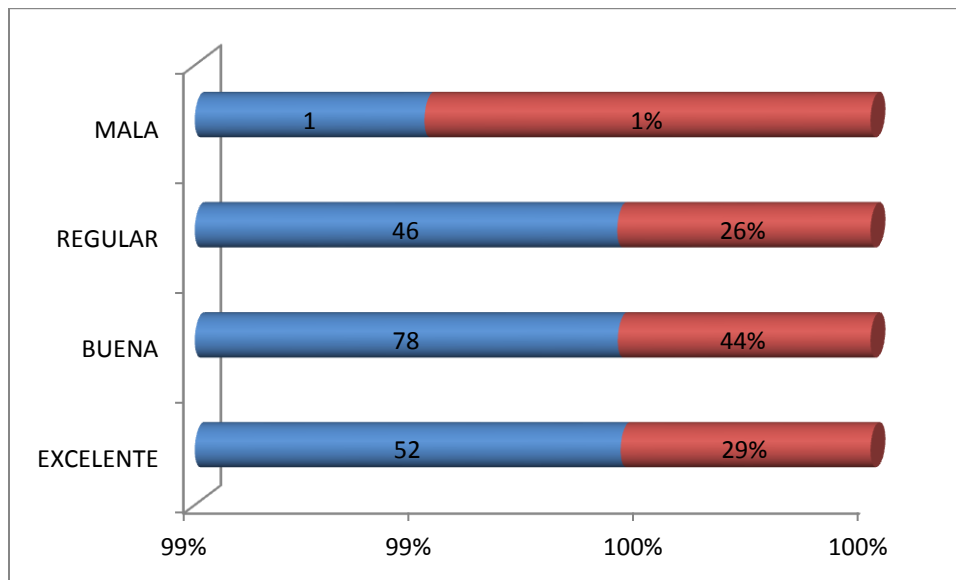
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada a los empresarios de la organización el 32% de ellos considera que atención brindada en la organización es EXCELENTE lo que equivale a 57 empresarios, el 47% considera que es BUENA lo que equivale a 83 empresarios, el 20% considera que es REGULAR lo que equivale a 36 empresarios y el 1% lo considera MALO lo que equivale a 1 empresarios.

¿Cómo calificaría la rapidez del servicio que solicita en Asdesarrollo?

Cuadro No. 2

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
EXCELENTE	52
BUENA	78
REGULAR	46
MALA	1
TOTAL	177

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 2 (2007)

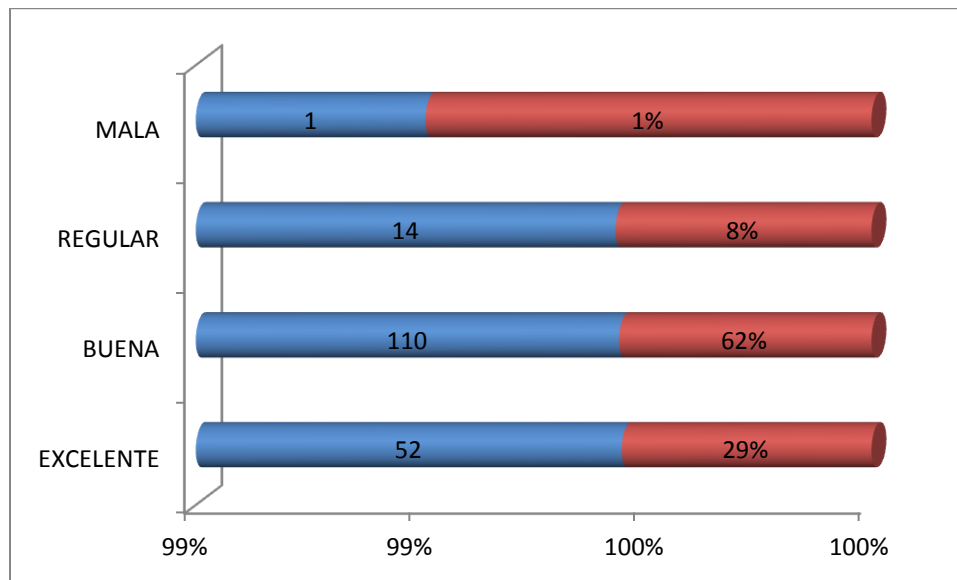
INTERPRETACION: Según los resultados de la investigación de campo efectuada a los empresarios de la organización el 29% de ellos considera que la rapidez del servicio que solicita y le brindan en la organización es EXCELENTE lo que equivale a 52 empresarios, el 44% considera que es BUENA lo que equivale a 78 empresarios, el 26% considera que es REGULAR lo que equivale a 46 empresarios y el 1% lo considera MALO lo que equivale a 1 empresario.

¿Cómo le parecen las instalaciones donde se le presta el servicio Asdesarrollo?

Cuadro No. 3

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
EXCELENTE	52
BUENA	110
REGULAR	14
MALA	1
TOTAL	177

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 3 (2007)

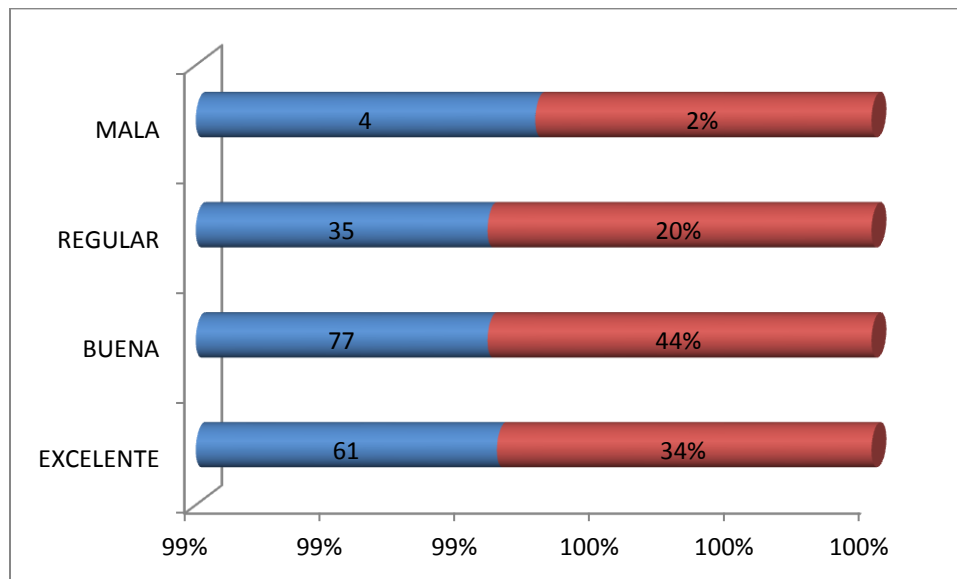
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada a los empresarios de la organización el 29% de ellos considera que las instalaciones de la asociación donde se prestan los servicios es EXCELENTE lo que equivale a 52 empresarios, el 62% considera que es BUENA lo que equivale a 110 empresarios, el 8% considera que es REGULAR lo que equivale a 14 empresarios y el 1% lo considera MALO lo que equivale a 1 empresarios.

¿Qué nivel tiene la amabilidad de los empleados de Asdesarrollo?

Cuadro No. 4

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
EXCELENTE	61
BUENA	77
REGULAR	35
MALA	4
TOTAL	177

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 4 (2007)

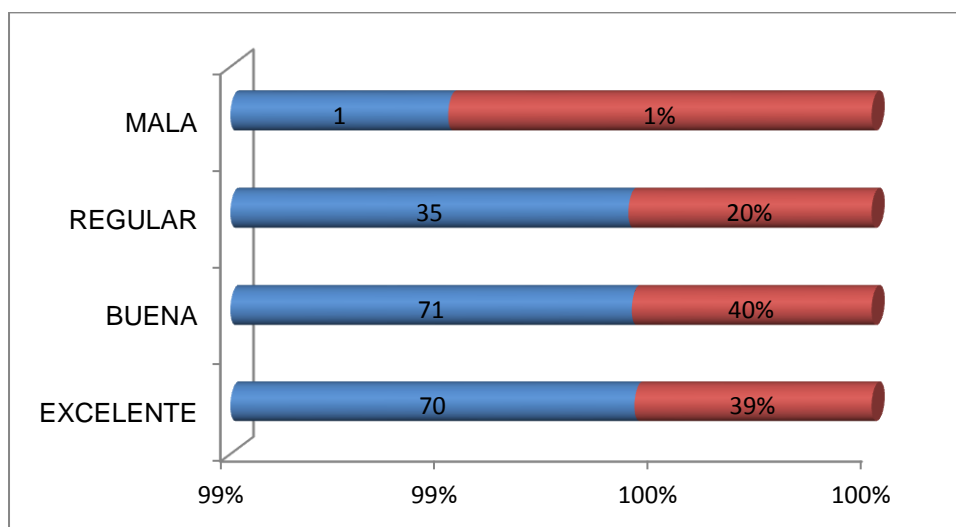
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada a los empresarios de la organización el 34% de ellos considera que el nivel de la amabilidad que brindan en la organización es EXCELENTE lo que equivale a 61 empresarios, el 44% considera que es BUENA lo que equivale a 77 empresarios, el 20% considera que es REGULAR lo que equivale a 35 empresarios y el 2% lo considera MALO lo que equivale a 4 empresarios.

¿Cómo calificaría a la persona que le brinda el curso o la capacitación en Asdesarrollo?

Cuadro No.5

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
EXCELENTE	70
BUENA	71
REGULAR	35
MALA	1
TOTAL	177

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 5 (2007)

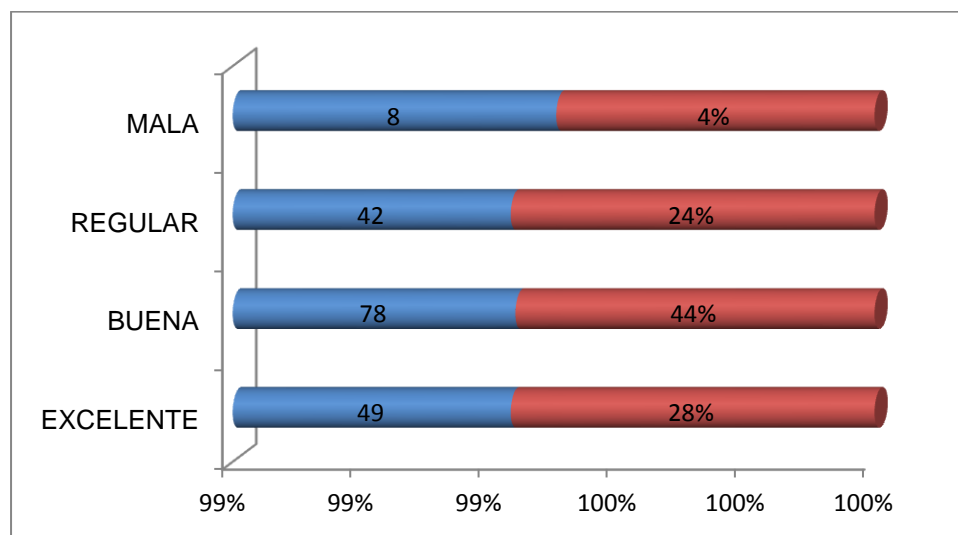
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada a los empresarios de la organización el 39% de ellos califican a los colaboradores que les brindan el curso o las capacitaciones como EXCELENTE lo que equivale a 70 empresarios, el 40% los califican como BUENA lo que equivale a 71 empresarios, el 20% los califican como REGULAR lo que equivale a 35 empresarios y el 1% los califican como MALO lo que equivale a 1 empresario.

¿La enseñanza que le dejó el curso o las pláticas en Asdesarrollo fue?

Cuadro No. 6

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
EXCELENTE	49
BUENA	78
REGULAR	42
MALA	8
TOTAL	177

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 6 (2007)

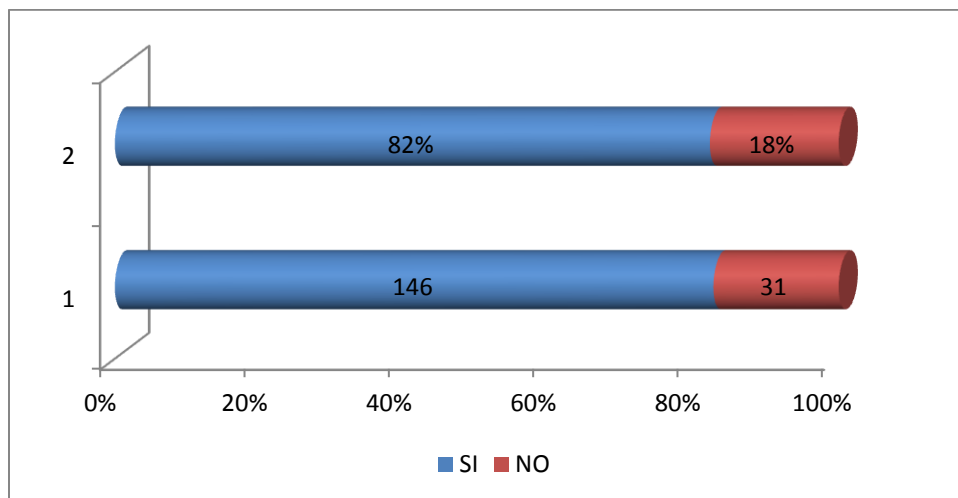
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada a los empresarios de la organización el 28% de ellos califican que la enseñanza que le dejan los cursos o las pláticas recibidas en la asociación son EXCELENTE lo que equivale a 49 empresarios, el 44% considera que son BUENA lo que equivale a 78 empresarios, el 24% considera que son REGULAR lo que equivale a 42 empresarios y el 4% consideran que son MALO lo que equivale a 8 empresarios.

¿Le brindan asesoría en Asdesarrollo? ¿Cómo la califica?

Cuadro No. 7

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
SI	146
NO	31
TOTAL	177

FUENTE: trabajo de campo (2007)

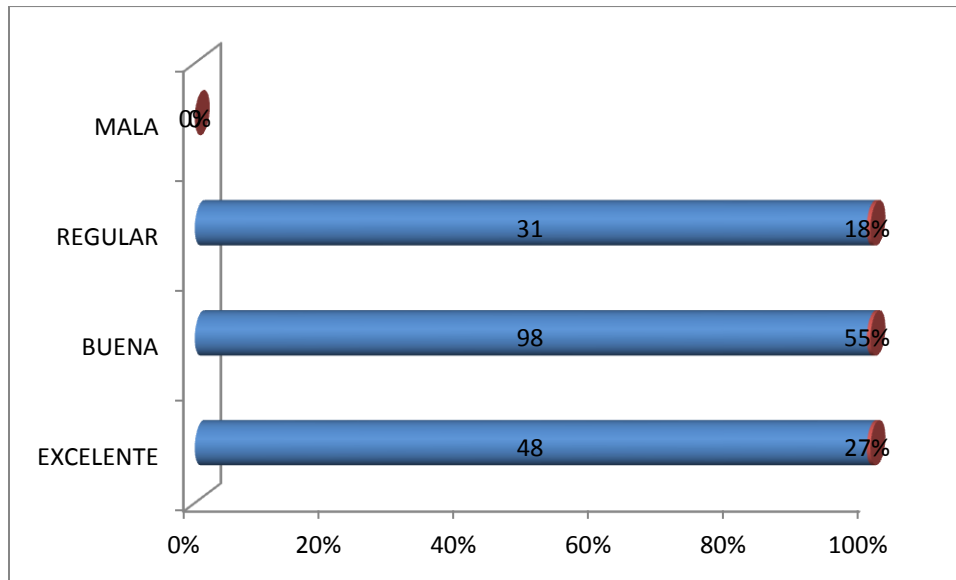


FUENTE: Cuadro No.7 (2007)

Cuadro No. 7.1

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
EXCELENTE	48
BUENA	98
REGULAR	31
MALA	0
TOTAL	177

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 7.1 (2007)

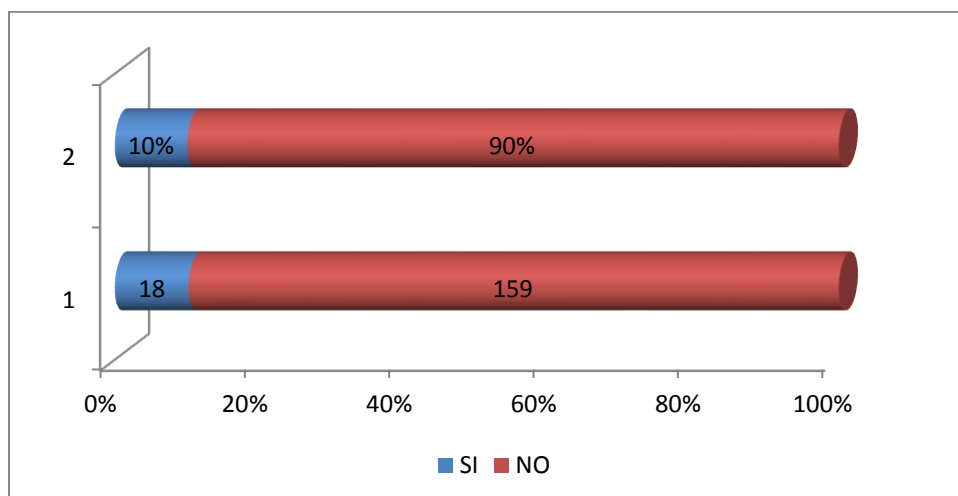
INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la investigación de campo efectuada a los empresarios de la organización el 82% de los encuestados Si reciben asesoría por parte de la organización y el 18% no la ha recibido, calificando al mismo tiempo la asesoría que se le es brindada el 27% la considera que es EXCELENTE lo que equivale a 48 empresarios, el 55% considera que es BUENA lo que equivale a 98 empresarios, el 18% considera que es REGULAR lo que equivale a 31 empresarios.

¿Ha recibido servicios adicionales en Asdesarrollo? ¿Cómo los califica?

Cuadro No. 8

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
SI	18
NO	159
TOTAL	177

FUENTE: trabajo de campo (2007)

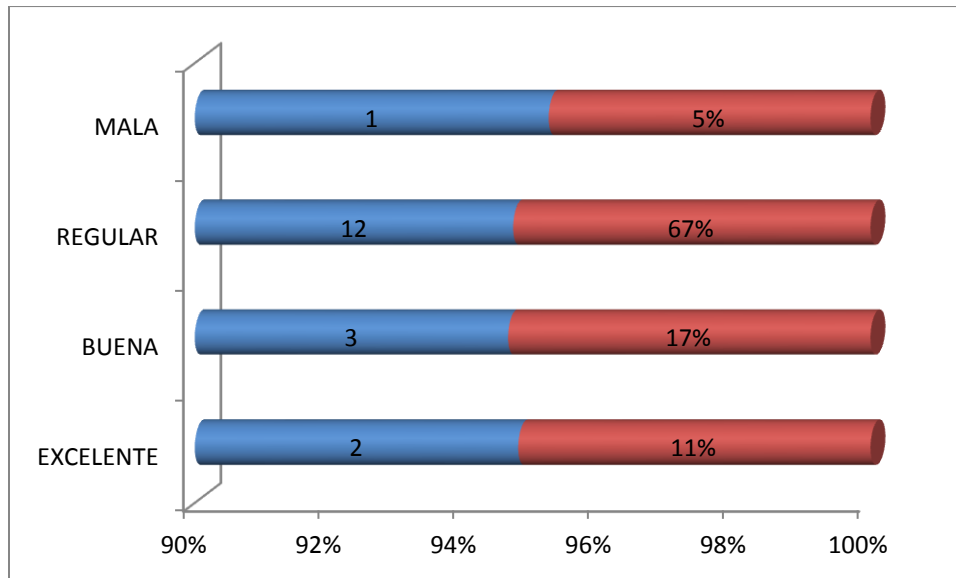


FUENTE: Cuadro No. 8 (2007)

Cuadro No. 8.1

ALTERNATIVAS	RESULTADOS
EXCELENTE	2
BUENA	3
REGULAR	12
MALA	1
TOTAL	177

FUENTE: trabajo de campo (2007)



FUENTE: Cuadro No. 8.1 (2007)

FUENTE: Investigación efectuada en agosto del 2007

INTERPRETACIÓN: según los resultados de la investigación de campo efectuada a los empresarios de la organización el 10% de los empresarios si han recibido cursos adicionales en la organización pero el 90% de ellos no han recibido cursos adicionales esto equivale a 159 empresarios, calificando los únicos 18 empresarios que si han recibido servicios adicionales el 11% los consideran EXCELENTE lo que equivale a 2 empresarios, el 17% considera BUENA lo que equivale a 3 empresarios, el 67% considera que es REGULAR lo que equivale a 12 empresarios y el 5% lo considera MALO lo que equivale a 1 empresarios.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Cuestionados los empresarios en cuanto la atención que se le brinda en Asdesarrollo se puede establecer que un mediano porcentaje de los empresarios consideran que la atención brindada es buena, pero cabe recalcar que es poca la diferencia de porcentajes entre regular, excelente y buena; esto se puede analizar con lo que expone Dardon, B. (2007) en el artículo publicado en Prensa Libre titulado Consumidor, aun desamparado, donde hace ver que las quejas sobre la mala atención aumenta como reflejo de que el consumidor es más exigente con el servicio que recibe.

Que para Según los empresarios encuestados calificando la rapidez de los servicios que se le son brindados en Asdesarrollo se puede observar que menos del porcentaje de la mitad de los empresarios encuestados consideran que la rapidez de los servicios que se les brindan en Asdesarrollo es buena; tomando en cuenta para Staton, W., Etzel. M. y Walker, B. (1994) definen al servicio como la constitución de actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores, dando a conocer las principales características de un servicio mencionado como tercer características la Rapidez para poder lograr la satisfacción del consumidor.

Un alto porcentaje de los empresarios encuestados sobre qué le parecen las instalaciones donde les brindan los servicios Asdesarrollo califican como buenas las instalaciones; analizando que Zikmun, W. y D´amico, M. (1993) conceptúa al servicio como una tarea o actividad instrumentada que se efectúa para un cliente y/ o actividad llevada a cabo o consumida que implica la participación del consumidor, como el uso, mas no la propiedad de los productos o las instalaciones, pero tomando en cuenta que el brindar unos buenos productos y unas buenas instalaciones es brindar un buen servicio, tanto personalizado como todo el entorno donde se brinda el servicio.

Luego de haber calificado los empresarios cuestionando el nivel de amabilidad de los empleados de Asdesarrollo se puede establecer que un mediano porcentaje califican

buena la amabilidad que brinda teniendo poca diferencia entre una excelente amabilidad; esto se puede analizar con lo que expone Álvarez J. (2005) en la revista Gerencial de diciembre en el artículo El costo del mal servicio, da a conocer que los resultados de las empresas dependen en gran medida, del servicios de sus trabajadores, lo que implica ser amables con los clientes para que para no sea una gota constante que al final desgasta la imagen de la empresa y arrastre a los clientes a la competencia.

Encuestados los empresarios de Asdesarrollo calificando a la persona que le brinda la capacitación o curso dentro de Asdesarrollo se establece que un gran mediano porcentaje es calificado bueno pero con un punto de diferencia es calificado excelente; esto se puede analizar con lo que indica William Zilmund y Michael D´amico (1993) en su libro Mercadotecnia presentado un cuatro de características de los servicios con problemas y respuestas a ellos, en la característica de inseparabilidad indica que es necesario capacitar a los prestadores del servicio para tratar con cliente y en este caso para poder brindarle un buen servicio de capacitación o de los cursos que son impartidos.

Según empresarios la enseñanza que les dejó el curso o plática en Asdesarrollo puede establecerse que un mediano porcentaje lo considera bueno con poca diferencia entre excelente y regular, considerando que él puede ser tomado como un regular; se puede analizar que al momento de la respuesta de la encuesta los empresarios están presentes al finalizar la última capacitación brindado por Asdesarrollo por lo que se considera que la respuesta de dicho cuestionamiento no fue en su totalidad contestado con toda sinceridad ya que consideran que podría influir las respuestas negativas en la aprobación de sus créditos.

Seguidamente de recopilar información en cuenta si los empresarios han recibido asesoría por parte de Asdesarrollo y como la consideran, el mayor porcentaje si ha recibido asesoría y la califica buena; esto lo analizamos con la evaluación de campo efectuada ya que cada empresario es atendido por un asesor el que se encarga de

tramitarle el crédito y brindarle la asesoría necesario en cuanto a la inversión del dinero que solicita, no es calificada tan buena ya que cada asesor debe de estar capacitada en todos los ámbitos y tener criterio para poder asesorar de la mejor manera a los empresarios.

En cuanto si ha recibido servicios adicionales que presta Asdesarrollo y como las considera, cuestionados los empresarios el mayor porcentaje no ha recibido servicios adicionales, pero los pocos que han recibido los servicios adicionales califican un gran porcentaje el servicio como regular; esto se analiza con la afluencia de participante a los cursos de capacitación adicionales que brinda Asdesarrollo ya que a las personas que menos se ven beneficiados con las capacitaciones son los empresarios de la asociación; quienes tendrían que ser los más beneficiados para brindarles mayor apoyo, pero los pocos que se han visto beneficiados con los cursos les ha parecido un servicio regular ya que debe de brindar un servicio muy bueno para satisfacer las expectativas de los empresarios.

Cuestionados los colaboradores de Asdesarrollo en cuanto si tienen conocimiento de cuál es la misión de Asdesarrollo se pudo observar que un alto porcentaje de los colaboradores no conocen cual es la misión; analizando lo que da a conocer Koontz, H. y Weihrich H. (2004) en el libro de Administración una perspectiva global, reuniendo los elementos básicos para el proceso de la planeación estratégica enlista como 5to. Elemento la elaboración de la misión o propósito que es necesario para el conocimiento del negocio y el conocimiento de los objetivos principales, es de gran importancia que los colaboradores tenga conocimiento de lo que es la empresa y sus objetivos para trabajar y luchar por lograrlos.

Según los resultados obtenidos en la investigación de campo efectuada a los colaboradores en cuanto si tienen conocimientos de la visión de Asdesarrollo un gran porcentaje de ellos respondieron que no tienen conocimiento de ella; por lo que cabe analizar con lo que indica Koontz, H. Weihrich H. (2004) en el proceso de planeación estratégica la necesidad que el perfil empresarial es producto de las personas,

especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuya orientación valores son importantes para la formulación de la estrategia, ellos crean el ambiente organizacional y, por medio de la visión, que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? De esta manera determinando la dirección de la empresa, mejorando el servicio con el conocimiento de la visión.

Cuestionados los colaboradores en cuanto al conocimiento de los objetivos, se pudo establecer que un gran porcentaje de los colaboradores si tienen conocimiento de los objetivos; analizando dicho tema según lo establecido por Steiner (1993) del requerimiento de establecer objetivos en la planeación estratégica ya que es un factor importante en las organizaciones, y que los colaboradores tengan conocimientos de ello para que luchen aún más duro formando parte del proceso del logro de los objetivos y puedan alcanzarlos.

Luego de ser cuestionados los colaboradores en cuenta si conocer las metas de la organización se pudo determinar que un gran porcentaje de ellos no las conocen, pudiendo analizar según lo establecido por Sallens, J. (1995) donde expone los objetivos y estrategias de una planeación tomando como uno de ellos el establecimiento de las metas, analizando que es un subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes, que la meta es una norma cuantitativa, el objetivo a la vez cualitativo y cuantitativo; existiendo una gran confusión entre metas y objetivos, no teniendo duda alguna que los individuos dentro de una organización por lo general, lucharan intensamente para lograr metas definidas, establecidas para su empresa, por lo que es necesario el conocimiento de ellas para que sean alcanzadas.

Seguidamente de la investigación de campo efectuada a los colaboradores de Asdesarrollo en cuanto si cuenta el departamento de capacitación con una planeación estratégica, un alto porcentaje respondió que no cuenta con una planeación, tomando en cuenta el poco porcentaje que contesto que si es porque consideraron la planeación como la general que existe establecida en la organización; se puede analizar según lo expuesto por Fernández, R. (2005) en el libro Manual para elaborar un plan de

mercadotecnia, donde expone que la planeación es una actividad que realiza cualquier área de la empresa, y cualquier ejecutivo general planea sus actividades diarias. La planeación es una actividad cotidiana que solo se distingue de la planeación estratégica en su alcance, ya que la segunda involucra a todas las áreas funcionales de la empresa; es decir que requiere de la participación de los directivos de todas las áreas debido a que cada una de las estrategias y actividades diseñadas para el área tendrán influencias directa en las actividades de las demás. Por lo que se recomienda la implementación de la planeación estratégica para el mejoramiento del servicio a los usuarios de Asdesarrollo.

Según los resultados obtenidos de la investigación de mercados efectuada a los colaboradores de la empresa se puede dar a conocer el un gran porcentaje de lo colaboradores no reciben capacitación por parte de la organización para la realización de los cursos o platicas; el que los empleados no reciban capacitaciones por parte de la organización crea una mala motivación y no incentivan el mejoramiento de los servicios que prestan. La capacitación constante es de gran ayuda tanto para la empresa como para los colaboradores ya que se informan y fortalecen sus conocimientos o los aumentan y de esta forma brindan un buen servicio y generan mayores utilidades.

La organización tiene que brindar de material didáctico a los encargados de las pláticas o de los cursos para poder brindar un buen servicio, pero según los resultados obtenidos en el estudio de campo efectuado a los colaboradores un gran porcentaje de ellos no cuentan con el material didáctico suficiente para impartir los cursos o platicas; por lo que considera que el material didáctico que se brinda es parte muy importante y clave para que los cursos o platicas se realicen de la mejor manera y de esta forma brindar un servicio completo de buena calidad.

Al momento de efectuar el estudio de campo a los colaboradores en cuanto a cómo califican el servicio que ellos le brindan a los colaboradores la mayor porcentaje califico su servicio como bueno; analizando en cuanto lo establecido por Staton, W., Etzel, M. y Walker, B. (1994) definen al servicio como la constitución de actividades identificables,

intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores, por dicho concepto los colaboradores califican bueno el servicio porque ven la satisfacción que el empresario tiene al momento de finalizar el servicio que solicitan.

VI. CONCLUSIONES

1. En base a la investigación de campo efectuada se pudo comprobar que la planeación estratégica sería buena herramienta para el mejoramiento del servicio en el Departamento de Capacitación de Asdesarrollo para que pueda ser aceptada la hipótesis alternativa de la investigación.
2. Según la investigación de campo efectuado se pudo afirmar que la aplicación de la planeación estratégica en el departamento de capacitación puede influir grandemente en el mejoramiento del servicio dentro de Asdesarrollo.
3. Se puede determinar que es efectiva la aplicación de la planeación estratégica, ya que Asdesarrollo cuenta con una planeación estratégica general, la cual le sirve como guía para el logro de los objetivos y las metas que se tienen a nivel general.
4. En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo se puede establecer que el servicio que presta el departamento de capacitación es bueno, pero se puede analizar como un servicio regular, ya que se considera que los empresarios se vieron indispuestos de contestar con la verdad debido al interés que tienen de la obtención de un servicio.
5. Se puede concluir que las mayores debilidades del departamento de capacitación en primer lugar es que no se les brinda capacitación a los colaboradores, no cuentan con el material didáctico suficiente para la elaboración de las pláticas o cursos, los colaboradores no conocen de lo que es la misión, visión, objetivos, etc.
6. La aplicación de la planeación estratégica en el departamento de capacitación de Asdesarrollo es de gran beneficio para los microempresarios, como se pudo tener como base la investigación de campo efectuada, tan o a los colaboradores como a los empresarios.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda efectuar un modelo de una planeación estrategia eficiente y eficaz para el Departamento de Capacitación que contenga claramente la misión y visión del departamento establecido brevemente los objetivos y estrategia como herramienta para el mejoramiento del servicio.
2. Es necesario que el departamento de capacitación de Asdesarrollo cuente con una planificación estratégica para todas las actividades que realiza y con esta alcanzar cada uno de los objetivos planificados.
3. La planificación estratégica de Asdesarrollo debe incorporar a los departamentos de la organización para que cada objetivo específico pueda ser alcanzado y lograr el éxito empresarial en conjunto.
4. Se sugiere realizar investigaciones de campo interna para los empresarios y de esta forma conocer cuáles son sus necesidades, deseos inconformidades y sugerencias para poderles brindar un servicio de calidad y con ello mantener un cambio constante de las debilidades en el servicio.
5. La capacitación es una herramienta necesaria para mejorar el servicio por lo que se recomienda que se realice capacitación a cada tres meses a los colaboradores de la organización y proveer del material suficiente para la realización de sus tareas para ampliar los conocimientos y de esta forma lograr la satisfacción de los usuarios.
6. Dar a conocer a los colaboradores y los empresarios la misión, visión, objetivo, etc., posteándolas al público para que de tal forma puedan tener presente hacia donde se quiere llegar y porque se quiere llegar, para que con ello se pueda mejorar el servicio completo que se le brinda a los empresarios.

VIII. PROPUESTA

8.1 Guía para implementar la planeación estratégica en el departamento de capacitación de Asdesarrollo.

8.2 Introducción

La presente propuesta pretende dar a conocer a los dirigentes de Asdesarrollo lo que es la Planeación Estratégica y estructurales una guía para la elaboración de la misma para ser implementada en el departamento de capacitación con ella puedan utilizarla como una buena herramienta para el mejoramiento del servicio y poder competir con otras organizaciones como la empresa que presta un servicio de calidad.

Dentro de la propuesta los dirigentes encontrarán información importante para que puedan implementar la planeación estratégica y mejorar el servicio dentro del departamento de capacitación para que se vea reflejado en la organización en general, podrán encontrar pequeños trozos de los conceptos principales de lo ¿Qué es una planeación estratégica? ¿Quiénes participan? ¿Cómo se estructura? ¿los beneficios?, un esquema operacional de la planeación estratégica, etc., dado como base principal en primer lugar la implementación de un análisis FODA dentro de la empresa, estructurando la matriz de doble entrada para ser analizadas y estructurar estrategias para ser aprovechadas cada una de las oportunidades y fortalezas para que con ellas se pueda reducir las debilidades y amenazas; información que se detalla en el cuerpo de la propuesta.

Encontrarán además el porqué de presentarles la presente propuesta, los objetivos tanto general como los específicos y lo más importante encontrarán un programa de actividades que se deben de llevar a cabo para conocer e implementar la planeación estratégica en el departamento de capacitación que incluye un espacio en el que se detallan los costos que le generaría a la empresa la implementación.

8.3 Justificación

Al momento de realizar el diagnóstico y la discusión de resultados de la investigación de campo efectuada a los colaboradores y los empresarios se puede constatar algo muy curioso que para los empresarios el servicio que se le brinda dentro de Asdesarrollo es bueno en su mayoría, pero analizando que el resultado de las respuestas de las encuestas el bueno como un regular ya que se pudo notar que al momento de responder los empresarios se notaban indispuestos por contestar negativamente ya que pretendían que se les otorgara un préstamo; pero al momento de analizar los resultados de los colaboradores que puedo notar en primer lugar que dentro de la organización si existe planeación estratégica pero que no es conocida en su mayoría por los colaboradores cual es la misión, visión, objetivos, metas, etc., y no lo mas importante que dentro del departamento de capacitación que es la base fundamental dentro de la organización no existe una planeación estratégica y el servicio que se les brinda a los colaboradores no es muy eficiente; además se puede notar que no reciben capacitación y no cuentan con los recursos materiales y herramientas suficientes para cubrir sus actividades.

Por dicha razón se decide estructurar una guía para la implementación de una planeación estratégica en el departamento de capacitación para mejorar el servicio dentro de la organización y principalmente en el departamento.

8.4 Objetivos

General

- Aplicar la Planeación Estratégica en base al esquema operacional dentro del Departamento de Capacitación de Asdesarrollo para el mejoramiento del servicio.

Objetivos específicos

- Dar a conocer a los encargados los pasos correctos para la realización de una Planeación Estratégica dentro del Departamento de Capacitación de Asdesarrollo.
- Realizar un análisis dentro de la empresa para analizar qué cambios son necesarios realizar para el mejoramiento del servicio.

- Establecer un formato de encuesta para que constantemente se realicen investigaciones de campo tanto para los empresarios como para los colaboradores.
- Capacitar a los colaboradores en cuanto al servicio al cliente.

8.5 Cuerpo de la propuesta



Se sugiere que se lleve en primer lugar un análisis FODA el cual será descrito a continuación y efectuando una matriz de doble entrada para analizar mejor los resultados del análisis FODA:

La matriz FODA

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La estrategia FO. Es basada en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategias es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre vivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

¿Qué es planeación Estratégica?

Incluye la aplicación de la institución y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situando entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

La misión

Es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por tanto, resulta imprescindible que mercadólogos, empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es el concepto de misión.

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

Visión

Es una imagen del futuro, no probable, que deseamos de forma realista y atractiva. Vivir el futuro en presente. Cómo seremos cuando lleguemos allí.

Valores

Es como esperamos viajar, adonde deseamos ir. Si actuamos como debemos, que se verá y que pensaremos.

Metas

Son los objetivos que debemos alcanzar en poco tiempo compromisos de lo que queremos alcanzar.

Tácticas

La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos describen el efecto e impacto que se espera lograr con la acción institucional. Es la razón por la cual se trabaja y está directamente vinculada al logro de los resultados.

Investigación de Campo

Este tipo de investigación se apoya en información que proviene entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Pasos de una investigación de Campo

- 1) Planteo del problema.
- 2) Etapa exploratoria.-Lecturas.-Visitas al terreno.-Conversaciones de Colegas.- Entrevistas a personas que conocen el problema por experiencia personal o debido a sus estudios.
- 3) Delimitaciones operativas del problema. Unidades de análisis, variables, indicadores, muestra.
- 4) Construcción de los instrumentos de recolección de datos.
- 5) Redacción de un plan tentativo de procesamiento y análisis de los datos.
- 6) Escribir un índice provisorio.

7) Probar el cuestionario o la guía de entrevistas semiestructuradas con amigos, y con personas que no tendrán contacto con la muestra definitiva pero pertenecen al mismo universo. Discutir con las personas que les han parecido las preguntas. Luego hacer un análisis de los datos obtenidos para ver si el plan de análisis va a ser eficaz y va a brindar datos importantes (lo contrario de datos banales). La etapa piloto sirve para probar tanto los instrumentos de recolección como de análisis.

8) Recolección de los datos

9) Codificación, entrada de datos en computación, procesamiento y análisis.

10) Redacción del borrador. Lectura compartida. Discusión con amigos y con el orientador.

11) Redacción final. Agregar cuadros, fotografías, mapas.

Luego de dar una guía para la realización de una planeación estratégica se sugiere un estudio de capacitación para los colaboradores de la empresa para que se analice el conocimiento que tiene cada empresario y para mejorar la atención al cliente, o el servicio que se les brinda a los empresarios. Presentando a continuación una guía para iniciar un proceso de capacitación.

¿Qué entendemos por capacitación?

1. Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
2. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto.

¿En qué debemos capacitar?

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras y con los planes de la organización, su visión, misión, y valores. No puede

estar disociada de las políticas generales de la empresa. No solo es necesario capacitar a un individuo para que realice las labores correspondientes a su cargo. Es importante también capacitarlo en algunos temas que tienen que ver con la administración de recursos humanos global en una compañía. A continuación, mostraremos hacia qué aspectos esta dicha capacitación.

Primero, encontraremos la capacitación en los valores, en donde se espera enseñar a los empleados lo que presenta valor para una compañía para lograr que esto concuerde con los propósitos de los individuos. Un ejemplo de lo anterior puede ser el trabajo en equipo, el respeto por el individuo, la calidad, etc.

Es importante que una compañía determine que personas serán las encargadas de difundir dichos valores a los empleados y convertir las palabras en acciones para el bienestar global de la empresa. Se podrían dar conferencias, seminarios, talleres o programas explicativos, participativos y dinámicos, donde se muestre que es lo que busca la organización y como se podría llegar a esto.

Los valores

Las acciones

El servicio al cliente

El trabajo en equipo

Seguidamente, encontrarnos la capacitación para el servicio al cliente, ya que más empresas en el mundo, encuentran necesario competir con la calidad de sus servicios. La idea es capacitar a todos los empleados del compañía para al cliente de una forma cortes y hospitalario.

Así como en el punto anterior, en este también son necesarias las conferencias, seminarios, programas y talleres a los trabajadores, mostrándoles la necesidad de satisfacer a los clientes, las formas de hacerlo, las ventajas que produce, ejemplos, y las aptitudes propias que deben tener los empleados para ofrecer un excelente servicio.

Después que se ha mostrado todo lo que se busca globalmente, es de suma importancia que a cada empleado se le capacite para su cargo específico, es decir, en cómo se va a comportar cuando un cliente necesite asesoramiento y solo él pueda ayudarlo y brindarle toda la colaboración requerida para la solución del problema.

Aquí entra en funcionamiento la capacitación y desarrollo que se ha hecho común en el ámbito empresarial actual, como es marketing, gerencia de empresas, desarrollo humano, gestión de la calidad, finanzas, negocios, habilidades gerenciales, etc.

Los resultados con esta capacitación no se harán esperar y muy seguramente se reducirán las quejas de los clientes y aumentará el volumen de consumidores en la empresa, lo que hará que también suban las utilidades y disminuyan notablemente las pérdidas al presentarse un servicio basado en la calidad y que da confianza a futuros clientes.

Finalmente, encontramos la capacitación para el trabajo en equipo, lo cual aumentará la eficiencia de una empresa. Aquí, la compañía organiza las labores entorno a los grupos que se hayan creado, otorgándoles el poder y capacidad para cumplir con las actividades propuestas. Esto hará que el empleado se sienta más comprometido con una empresa, al percibir que está participando de manera activa para el desarrollo de la misma.

Lo anterior, hace que una compañía deberá preocuparse porque los individuos sean buenos miembros de un equipo, en donde la colaboración y la ayuda mutua son los puntos más importantes. Se pueden mostrar ejemplos de buenos y malos grupos, para modelar las actitudes de los trabajadores y enseñarles las características que predominan en un excelente equipo.

Muchas empresas tienen en estos grupos, aliados para la solución de problemas. Por tal razón, es muy importante que cada área de la compañía, existan estos equipos para

que detecten posibles fallas que puedan estar causando malestar y zozobra dentro o fuera de la organización.

Para finalizar, podemos concluir que la capacitación dentro de una empresa debe ser continua, ya que día a día se van creando nuevos retos y oportunidades que no deben pasar por ello y que harán que una compañía sería mejor u explote todas sus habilidades, encargadas en cada miembro de la organización.

Para que un plan resulte plenamente eficaz, deberá estar coordinado con el resto de las políticas y herramientas de recursos humanos (plan de carreras, selección e integración, análisis de potencial, adecuación de la persona al puesto evaluación de desempeño, etc.)

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS*
1. Aplicación del análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Que es el FODA • Como analizar las fortalezas • Como analizar las debilidades • Como analizar las oportunidades • Como analizar las amenazas • Estructurar la matriz de doble entrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Papelería 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar hoja de control para el FODA 	Q.150.
2. Proporcionar	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la visión 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional con apoyo de alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Papelería 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación de la dirección 	Q. 1500.00 Q. 175.00

<p>la información necesaria para que los empleados y dirigentes conozcan la planeación estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la misión • Establecer los objetivos estratégicos • Establecimiento de metas • Establecer las tácticas • Búsqueda de valores • Diseño de las estrategias de negocio • Diseño de planeación táctica 	<p>Gerencia, Niveles medios y colaboradores</p>		<p>administrativa</p>	
--	--	---	--	-----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de planeación Operativa 				
3. Investigación de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de preguntas para evaluar el servicio. • Plasmar las preguntas en una hoja de cuestionario. • Imprimir los cuestionarios. • Designar áreas estratégicas para colocar los cuestionarios para los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del departamento de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Papelería • Logística • Material • 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las encuestas a cada dos semanas por la Gerencia General 	<ul style="list-style-type: none"> • Q.350.00 • Q.150.00
4. Capacitación constante a	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los temas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de profesionales (INTECAP, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cañoneras • Didácticos • Contratación 	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de los resultados de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Q.1,800 • Q.100.00

los colaboradore s	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el lugar donde será la capacitación 		De lugar donde se efectuara la capacitación	encuestas que se le pasaron a los usuarios se podrá evaluar los resultados de las capacitacione s a los empleados; esto le llevara a cabo la Gerencia General.	<ul style="list-style-type: none"> Q.3,000
					Q. 7,225.00

8.9 COSTOS

Papelería	Q. 575.00
Contratación de profesionales	Q. 1,500.00
Honorarios	Q. 2,150.00
Pago de local para la capacitación	Q. 3,000.00
	Q. 7,225.00

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Donnelly Gibson Ivancevich (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.

Fernández, R. (2004) Manual para la elaborar un plan de Mercadotecnia, un enfoque latinoamericano, Tercera edición, International Thomson, México.

Fischer, L. y Espejo J. (2004) Mercadotecnia, Tercera edición, Mc Graw-Hill Interamericana, México.

George A. Steiner (1998). Planificación Estratégica, lo que todo director debe saber, Vigésima Tercera Reimpresión, Edición CECSA.

Gómez, G., (2003) Planeación y Organización de empresas, Octava edición, Mc Graw-Hill Interamericana, México.

Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. (2003) Planeación estratégica aplicada, Primera edición, Mc Graw-Hill Interamericana, Colombia.

Kootz, H. y Weihrich H. (2003) Administración una perspectiva global, Doceava edición, Mc Graw-Hill, Interamericana México.

Kotter, P. Y Armstrong, G. (2001) Marketing, Octava edición, Pearson educación, México.

Wells, W., Burnett, J. y Moriarty, S. (1996) Publicidad principios y prácticas, Tercera edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.

Zikmund, W. y D'ámico, M. (1993) Mercadotecnia, Primera edición, Continental S.A. de C.V., México.

ANEXOS

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE QUETZALTENANGO

BOLETA DE OPINION
EMPRESARIOS

A continuación se le plantean una serie de preguntas las cuales se le ruega contestar con toda sinceridad, esto con el objetivo de evaluar el servicio que se le brinda Asdesarrollo y mejorarlo. Boleta No. _____

Actividad Empresarial: _____

1. Que le parece la atención que se le brinda en Asdesarrollo
 Excelente Buena Regular Mala
2. Como califica la rapidez del servicio del servicio que solicita en Asdesarrollo
 Excelente Buena Regular Mala
3. Como le parecen las instalaciones donde se le presta el servicio Asdesarrollo
 Excelente Buena Regular Mala
4. Qué nivel tiene la amabilidad de los empleados de Asdesarrollo
 Excelente Buena Regular Mala
5. Cómo calificaría a la persona que le brinda el curso o capacitación en Asdesarrollo
 Excelente Buena Regular Mala
6. La enseñanza que le dejó el curso o la plática en Asdesarrollo fue
 Excelente Buena Regular Mala
7. Le brindan asesoría en Asdesarrollo? ¿Cómo la califica?
 Si () No ()
 Excelente Buena Regular Mala
8. Ha recibido servicios adicionales en Asdesarrollo? ¿Cuáles? ¿Cómo los califica?
 Si () No () Cual _____
 Excelente Buena Regular Mala

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE QUETZALTENANGO

BOLETA DE OPINION
COLABORADORES

Boleta No. _____

1. INVESTIGACIÓN

1. ¿conoce la misión de Asdesarrollo? ¿Cuál es?

Si () No () Cual: _____

2. ¿conoce la visión de Asdesarrollo? ¿Cuál es?

Si () No () Cual: _____

3. ¿Conoce los objetivos de Asdesarrollo? ¿Cuáles son?

Si () No () Cual: _____

4. ¿Conoce las metas de Asdesarrollo? ¿Cuáles son?

Si () No () Cual: _____

5. ¿Cuenta el departamento de capacitación con un plan estratégico?

Si () No ()

6. ¿Recibe capacitación por parte de la institución para la realización de cada curso o platica? ¿A cada cuánto?

Si () No () Cual: _____

7. ¿Cuenta con el suficiente material para impartir los cursos o platicas? ¿Cuál es?

Si () No () Cual: _____

8. ¿Cómo califica el servicio que le brinda a los empresarios en la organización?

Excelente Buena Regular Mala