

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**PLAN ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESA QUE OFRECE  
SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO INFANTIL EN EL  
MUNICIPIO DIEGO BAUTISTA URBANEJA, ESTADO  
ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Brady Urbáez, Raúl Ernesto

Cabeza Guerra, Adriana del Valle

Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de:

**INGENIERO DE SISTEMAS**

Barcelona, Julio de 2009

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA QUE OFRECE  
SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO INFANTIL EN EL  
MUNICIPIO DIEGO BAUTISTA URBANEJA, ESTADO  
ANZOÁTEGUI**

Jurado Calificador:

---

Ing. María Guevara

Jurado Principal

---

Ing. Luis Solórzano

Jurado Principal

---

Ing. Rhonald Rodríguez

Jurado Principal

Barcelona, Julio de 2009

## RESOLUCIÓN

**De acuerdo al artículo 44 de los reglamentos de Trabajo de Grado:**

*“Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”*

## RESUMEN

Desde el momento de su creación, en la empresa Inversiones Pequeño Paraíso las actividades de planificación que regido el direccionamiento de la organización, se han basado en métodos empíricos, ya que esta no posee en sus fundamentos empresariales planes estratégicos. Esta situación ha conllevado a diseñar un plan estratégico, que sea un argumento sólido y confiable en la toma de decisiones a nivel directivo. Para ello se elaboró una misión y visión estratégica de la empresa. Se efectuaron las Auditorias Interna y Externa, se realizo un estudio de Benchmarking con respecto a las prácticas llevadas a cabo por empresas afines. Se formularon objetivos y las respectivas estrategias para cumplirlos, mediante la elaboración de planes de acción. Finalmente, se realiza la propuesta de un método para la selección de estrategias, el cual permite medir el grado de influencia y el tipo de impacto que estas repercuten sobre los factores críticos estudiados. De este modo, se pone a disposición a todos los investigadores en el área de planificación estratégica un método que permite evaluar con mayor precisión las estrategias formuladas.

## DEDICATORIA

Existe una canción muy bonita llamada **THE PERFECT FAN**, para mí está fanática perfecta es la preciosa Magally, quien ha dedicado su vida entera a apoyar todos mis progresos personales y estoy seguro que lo continuará haciendo porque todavía faltan muchos por venir, es por esto bella madre que te dedico con todo mi corazón este trabajo que ha significado para mí mucho esfuerzo y me ha conllevado a aprender nuevas lecciones de vida.

A mi Padre Raúl, a mis preciosas hermanas Magally y Thais, quienes son unas segundas madres para mí y me brindan un infinito apoyo en cada proyecto que me pongo en mente. A mi segundo padre Hung Ki Kim, quien me ha transmitido una gran fortaleza y sabiduría en los momentos más difíciles, y por su puesto a mi hermosa primita Carmen.

A mi futura esposa, que espero seas mi compañera y amiga, hasta que seamos unos viejitos.

A mis futuros hijos, que desde ahora estoy forjando con todo mi amor y esfuerzo, una plataforma para ofrecerles lo mejor de mí y garantizarles el futuro que ustedes se merecen y espero sepan aprovechar.

A todos los futuros investigadores que utilicen este trabajo como argumento para sus investigaciones.

**Raúl E. Brady. U**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la oportunidad de tener una infinita Fé en todos los momentos de mi vida y por enseñarme nuevas lecciones y aprendizajes cada día.

A mis fieles y luchadoras madres, por estar conmigo y apoyarme en cada momento, proyecto y decisión.

A mi padre y progenitor, y mi segundo padre por sus sabios consejos.

A la Profesora María Guevara, por su claridad y sencillez que tiene presente en cada momento que permite transmitir sus grandes conocimientos y por ganarse el cariño de los estudiantes.

A la Profesora Mercedes Ortiz, quien me ha incentivado a dar lo mejor de mí, por enseñarme que siempre se puede dar mucho más.

Al Ing. Reinaldo Pastrana, por ser un gran amigo y por brindarme un gran apoyo a lo largo de mi carrera. Como también a mi gran amiga, mujer valiosa y luchadora, la Profesora Carla Pastrana.

Al Profesor Luis Solórzano, por conllevarme a mí y a los estudiantes en general a adquirir un sentido de análisis mucho más amplio.

Al Ing. Rhonald Rodríguez, por ser un gran profesor, investigador y amigo, en las materias que he cursado con él.

A mi amiga y confidente Adriana Cabeza, quien me ha brindado su confianza y me ha enseñado valiosas lecciones de vida.

**Raúl E. Brady. U**

## DEDICATORIA

A **DIOS** todopoderoso, por darme la oportunidad de formar parte de este universo y colocarme en la mejor familia del mundo. Gracias por protegerme y acompañarme a lo largo del camino, sólo tu sabes lo que he tenido que enfrentar. Se que nunca me abandonarás.

A mis *Padres*, son lo mas grande y sagrado que Dios me ha podido dar. **MAMA** gracias por ser mi amiga incondicional, mi confidente, mi guía, mi cómplice y por apoyarme en aquellos momentos difíciles cuando pensé que ya no podía más y hasta yo perdí la fe en mi, TE ADORO y cada día mi amor hacia ti crece para volverse infinito. **PAPA** has sido, eres y serás mi eterno ejemplo a seguir, no imaginas lo mucho que tengo que agradarte, y los años de dicha que he pasado a tu lado. Sin tu esfuerzo y apoyo jamás podría haber logrado este sueño que hoy se ve materializado y que también es tu triunfo, gracias por darme los valores desde niña, aunque no lo creas fue parte fundamental de este éxito. *PARA AMBOS* los quiero con toda mi alma y son la base fundamental de mi existencia. **GRACIAS INFINITAS** por darme la vida.

A mis hermanos, no imaginan lo mucho que me han inspirado a lo largo mi vida a su lado, **JUAN** como hermano mayor siempre fuiste el ejemplo a seguir y mi apoyo incondicional, gracias por creer en mi talento y ser un incentivo cuando yo desmayaba, eres súper especial y te quiero muchísimo, ahora futuros colegas, “*VIVA EL LIQUIDO*” jajajajaja. **JOHANA**, tu talento será tu mayor triunfo y no imaginas lo orgullosa que me siento por tenerte cerca de mi, eres la más pequeña de la casa, pero siempre digna de admiración para todos, sigue adelante y sabes que mi

apoyo incondicional es para ti, gracias por darme todas las alegrías, te quiero muchísimo. Sean ambos el cambio que quieren ver el mundo...  
Los ADORO SON LO MAXIMO.

A todos gracias por aportar un grano de su FELICIDAD para componer la gran montaña de sueños cumplidos y éxitos alcanzados...  
Son la mejor familia que Dios me pudo otorgar... Este gran logro es  
*DEDICADO A USTEDES...*

***Adriana Cabeza***

## AGRADECIMIENTOS

A mis abuelos, por darme los padres que tengo y ser la primera inspiración para todos, **CELINA Y EMPERA** gracias por ser la fuente de toda mi existencia, por ser mujeres luchados y triunfadoras en aquellos tiempos tan difíciles, las quiero mucho y que Dios nos permita seguir disfrutando juntas, **ABUELO GUERRA** gracias por aportar a nuestra familia todos los valores musicales que tenemos hoy en día y por querernos incondicionalmente, **ABUELO CRUZ** se que te encuentras en el lugar mas bello y hermoso que Dios nos puede regalar, donde estés se que te sientes orgulloso de todos mis logros, gracias por todos los valores morales y recuerdos hermosos que dejaste grabado en mi vida, no sabes cuanto te extraño. A todos gracias, un fuerte abrazo y la **BENDICIÓN**

A mi Tía LOLY, por ser parte de mi formación y estímulo a lo largo mi crecimiento, siempre fuiste un ejemplo a seguir por tu espíritu de responsabilidad, aunque seas una **MAMA FRESCA LECHUGA** jajajaja. Gracias por estar siempre cerca de nosotros, y darnos apoyo incondicional, además de incrementar nuestra familia con las bellezas de primas que nos trajiste al mundo, a ti y a las PICHUNAS gracias. Las quiero mucho.

Gracias a todos mis tíos paternos y maternos por aportar un grano de arena en mi crecimiento como persona, por quererme y darme un lugar en cada uno de sus corazones, para mí es una alegría saber que siempre cuento con ustedes. Los quiero muchísimo.

A mis primos, somos la generación del futuro, seamos la inspiración de nuestros hermanos y el orgullo de nuestros padres. Gracias por ser parte de mi infancia que tanto disfrute y la que recuerdo con gran alegría cuando viene a mis pensamientos. Cuentan conmigo, así como yo se que cuento con ustedes. **LOS QUIERO MUCHO...**

A mi JOSE, por ser la pieza que complementa mi vida, infinitas gracias por todo el apoyo que me brindastes durante el recorrido de este largo camino, eres la persona mas especial que he conocido en mi vida, y con la que he compartido momentos maravillosos, que hoy llevo en mi corazón. Somos estrellas que un día chocaron y que desde ese día creamos una nueva constelación. Dejemos que sea esa constelación la que vuelva a unir los corazones que se han separado y decida el destino de las estrellas. En mi tienes el ser humano que mas te aprecia y te deseo lo mejor que la vida te pueda regalar. Nunca lo dudes. *TE QUIERO.*

A la Profesora y Tutora de mi TESIS, ing. María Guevara, gracias por darme la oportunidad de conocer su lado humano, por brindarme su confianza y creer siempre en mi, me enseñó que sin sacrificios no existen recompensas y que para alcanzar lo que se quiere se debe INVESTIGAR MUCHISIMOOO jajajaja. Prof. infinitas gracias por su apoyo incondicional y por todas las horas de dedicación para que este trabajo hoy en día sea una realidad. Espero seguir contando con su guía cuando la necesite, ya que admiro su filosofía de vida. Que siga cosechando los frutos sembrados.

A la Profesora MERCEDES Ortiz, gracias por poner a prueba y sacar a flote todo mi conocimiento y darme a entender que los limites no existen, que podemos ser tan grandes y éxitos como queramos ser. Por enseñarme que esto es sólo el comienzo de un gran camino por recorrer, y por todo el apoyo otorgado a lo largo de esta bella experiencia. Prof. Sepa que es un ejemplo a seguir, y me siento orgullosa de haber tenido la oportunidad de conocer y aprender todo lo que me pudo transmitir. El logro de esta TESIS también es suyo. Espero seguir contando con su apoyo cuando lo necesite.

Al Prof. REINALDO PASTRANA, infinitas gracias por todo el apoyo brindado en cada momento importante de mi carrera, eres parte fundamental de mi éxito y quiero que sepas que me siento muy agradecida por eso, aunque no lo creas cuando decidí cursar un ultimo semestre en sistemas para cambiarme de carrera me toco ver mis primeras clases a tu cargo y lograste dar ese giro en mi para permanecer

y enamorarme de la carrera que hoy en día culmino con todos las satisfacciones posibles. Siéntete parte de mi logro.

Al Prof. VICTOR MUJICA, por ser ese guía dentro de mi carrera y brindarme una palabra de aliento cuando sentía que ya no tenía fuerzas para seguir, gracias por la dedicación y por la linda amistad otorgada, siempre creíste en mí y hoy quiero que sepas que tu apoyo fue un factor fundamental para permanecer constante en mi carrera. Gracias muchísimas gracias!!!!!!!

Al Prof. RONALD RODRIGUEZ, gracias por enseñarme que la sencillez y la transparencia de una persona es la llave que abre cualquier puerta aunque ésta se encuentre clausurada, para mí fuiste fuente de inspiración y hoy me siento FELIZ de que puedas ser el jurado de mi TESIS, porque siempre me dijiste que somos capaces de lograr cualquier reto que se nos presente, siempre y cuando las cosas se hagan con amor. Hoy quiero agradecerle y decirle que espero que te guste el fruto obtenido de este gran esfuerzo.

Al Prof. LUIS SOLORZANO por enseñarme que cada esfuerzo tiene su recompensa y que mientras más alta sea nuestra exigencia mayores frutos obtendremos. No imagina el orgullo que siento que pueda ser el jurado de mi TESIS porque gran parte de los conocimientos plasmados en esas hojas fueron otorgados directamente de usted, mediante su esfuerzo y dedicación, pudiendo hoy en día palpar resultados de algo que hace unos meses solo parecía un sueño. Gracias a usted mi trabajo final es de Planificación Estratégica, por eso quiero dedicarle este esfuerzo y espero se sienta orgulloso de los frutos obtenidos.

A todos y cada uno de los profesores que fueron parte de mi formación universitaria, gracias por transmitirme sus conocimientos y enseñarme que para estar en la *UDO* hay que ser fuertes y perseverantes.

A la Dra. Patricia Michell por ser fuente de inspiración y de lucha, por darme la oportunidad de saber que cuando se lucha con el corazón cualquier meta puede ser alcanzada por imposible que parezca, permitiéndome entender que el hombre es del tamaño de los compromisos que se le presenten y que cuando se desea algo de corazón se puede alcanzar.

A mi amiga *MERLYN*, por darme su mano amiga desde el inicio de este camino y convertirse en mi apoyo incondicional, gracias por abrirme las puertas de tu casa, de tu familia y de tu corazón, eres una persona súper valiosa y especial, sólo deseo que puedas desprenderte y *VOLAR*, me siento feliz de haber compartido mi vida universitaria contigo, y de haber aprendido de todo lo que tu me enseñaste. Hoy sabes que somos *AMIGAS* y futuras colegas. Te quiero muchísimo, gracias por tu amistad.

A mi amiga *MOIRA*, gracias por brindarme tu amistad incondicional y brindarme compañía cuando mas solita me sentía en esta ciudad, jajajaja. Hoy en día se nota nuestra evolución y me siento alagada de poder contar con una amiga como tu. Me enseñaste que los amigos vienen a ti en las buenas solo si son invitados pero en las malas siempre están aunque no sean llamados. Te quiero full, y espero que podamos volver rumbo y disfrutar como en los viejos tiempos, claro ahora mejores... jajajaja. Cuídate amiga loca. Gracias por existir en mi faz de la tierra.

A mi querido equipo Azul, gracias por brindarme la oportunidad de vivir la experiencia mas agitada de mi vida, pero también una de las más satisfactorias, me siento FELIZ de haber tenido la oportunidad de conocer a cada uno de ustedes, eso me hizo entender que cuando se trabaja en equipo cualquier muro se puede atravesar. Fuimos, somos y seremos un equipo aunque las contrariedades nos hagan perder nuestro horizonte momentáneamente. Hicimos historia dentro de nuestra universidad alcanzando un logro que solo fue el comienzo del éxito para cada uno de nosotros. Esta demás recordarles que en esta servidora se encuentra un apoyo incondicional para cada uno de ustedes, asi como el apoyo que un

día recibí y espero seguir recibiendo de ustedes. *VIVA LA U VIVA LA U VIVA LA UNIVERSIDAD...ORGULLOSA DE SER UDISTA.*

A todos aquellos amigos que formaron parte de mi vida universitaria y que de alguna manera hoy dejan una huella en mi corazón,, gracias por todos los momentos vividos y el apoyo brindado. También para aquellos que conozco desde hace mucho tiempo incluso antes de montarme en el vagón de éste tren, gracias por seguir perseverantes a mi lado y saber que hasta en los momentos mas remotos siempre cuento con ustedes.

Y por supuesto, a mi *QUERIDO COMPAÑERO DE TESIS...* Infinitas gracias por ser una persona tan especial y formar parte de un proyecto tan transcendental en mi vida. Dios sabe porque une a las persona y hoy doy gracias por haberme otorgado la oportunidad de conocerte, hacerte mi compañero, amigo y confidente. Gracias por saber llevar las situaciones presentadas para obtener el aprendizaje de cada una para hacernos mejores persona. También te agradezco por abrirme las puertas de tu casa dándome el calor familiar que a veces me hacia tanta falta, por darme la oportunidad de conocer a tu familia y poder compartir con ellos, SON LO MAXIMO, y espero seguir contando con ese apoyo. Y a ti, por ser una pieza que encajo perfectamente en la montaña rusa de mi vida. **RAÚL BRADY** esto es sólo la puerta del gran camino que nos queda por recorrer.

***Adriana Cabeza***

## INDICE GENERAL

<b>RESOLUCIÓN</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>VI</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>VII</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.3 OBJETIVO GENERAL .....	23
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
2.1 GENERALIDADES .....	21
2.2 ADMINISTRACION ESTRATEGICA .....	26
2.2.1 <i>Términos claves de la Administración Estratégica</i> .....	27
2.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS .....	30
2.3.1 <i>Estrategias de Integración</i> .....	30
2.3.2 <i>Estrategias Intensivas</i> .....	34
2.3.3 <i>Estrategia de Diversificación</i> .....	37
2.3.4 <i>Estrategias Defensivas</i> .....	40
2.4 PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	42
2.4.1 <i>Definición de Plan Estratégico</i> .....	43
2.4.2 <i>Etapas de la Planificación Estratégica</i> .....	43
2.4.3 <i>Beneficios de la Planificación Estratégica</i> .....	44
2.4.4 <i>Visión estratégica</i> .....	45
2.4.5 <i>Misión</i> .....	47
2.4.6 <i>De la Declaración de Misión a la Visión Estratégica</i> .....	47
2.4.7 <i>Formulación de Objetivos</i> .....	48
2.4.8 <i>Auditoria Interna</i> .....	49
2.4.9 <i>Auditoria Externa</i> .....	51
2.4.10 <i>Formulación De Estrategia</i> .....	53
2.4.11 <i>Matriz FODA</i> .....	54
2.5 TECNICA DE ANALISIS BENCHMARKING.....	59
2.5.2 <i>¿Por qué emplear Benchmarking?</i> .....	62
2.5.4 <i>Beneficios del Benchmarking</i> .....	66
2.5.5 <i>¿Para quién es el Benchmarking?</i> .....	68
2.5.6 <i>Grado de Preparación Para el Benchmarking</i> .....	69
2.5.7 <i>El Uso del Benchmarking en la Organización</i> .....	71
2.6.1 <i>Fuentes de Información Primaria</i> .....	72
2.7 ANÁLISIS ESTRUCTURAL .....	73
2.8 METODO DE ESCALAMIENTO TIPO LIKERT .....	76

2.9 PLANES DE ACCION .....	78
2.9.1 <i>Revisión del Plan</i> .....	79
2.9.2 <i>Propósitos Del Plan De Acción</i> .....	79
2.9.3 <i>Formato para realizar un plan de acción</i> .....	81
2.10 CALCULO DE UNA MUESTRA PARA UNA POBLACIÓN INFINITA .....	82
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
3.1 GENERALIDADES .....	25
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	84
3.5 POBLACIÓN .....	84
3.6 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	85
3.6 PASOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN .....	86
<b>CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
4.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	84
4.2 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA EN ESTUDIO.....	93
4.2.1 <i>Instalaciones de Pequeño Paraíso</i> .....	93
4.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	95
4.4 ORGANIGRAMA .....	96
4.4.1 <i>Funciones De Los Departamentos</i> .....	97
4.4.2 <i>Cargos Desarrollados Dentro De Los Departamento</i> .....	99
4.5 FOCOS PROBLEMÁTICOS .....	100
6.1 GENERALIDADES .....	113
6.2 FUERZAS EXTERNAS CLAVES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE INVERSIONES PEQUEÑO PARAÍSO.....	114
6.2.1 <i>Fuerzas Económicas</i> .....	114
6.2.2 <i>Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas</i> .....	118
6.2.4 <i>Fuerzas Sociales, Culturales, Geográficas y Demográficas</i> .....	125
6.5 ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	133
7.1 GENERALIDADES .....	140
7.2 AREA GERENCIAL.....	141
7.2.1 <i>Planificación</i> .....	142
7.2.2 <i>Organización</i> .....	143
7.2.3 <i>Integración de Personal</i> .....	145
7.2.4 <i>Control</i> .....	146
7.2.5 <i>Motivación</i> .....	150
7.3 AUDITORIA DE MERCADEO .....	152
7.3.1 <i>Compra de Insumos</i> .....	152
7.3.2 <i>Planificación de Precios</i> .....	153
7.3.3 <i>Responsabilidad Social</i> .....	153
7.4 AUDITORIA DE OPERACIONES .....	154
7.4.1 <i>Proceso</i> .....	154
7.4.2 <i>Capacidad</i> .....	154
7.4.4 <i>Calidad</i> .....	155

<b>CAPÍTULO XIII: APLICACIÓN DEL BENCHMARKING .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>CAPÍTULO IX: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>CAPÍTULO X: PLANES DE ACCIÓN .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>APENDICES.....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>APENDICE A .....</b>	<b>220</b>
<b>APÉNDICE B .....</b>	<b>227</b>
<b>APÉNDICE C.....</b>	<b>229</b>
<b>METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....</b>	<b>230</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 6.1 MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS FACTORES EXTERNOS.....</b>	<b>135</b>
<b>TABLA 6.2 VALORES DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA DE LAS VARIABLES EXTERNAS.....</b>	<b>136</b>
<b>TABLA 6.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....</b>	<b>138</b>
<b>TABLA 7.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS VARIABLES INTERNAS.....</b>	<b>163</b>
<b>TABLA 7.2. ÍNDICES DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA.....</b>	<b>164</b>
<b>TABLA 7.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....</b>	<b>167</b>
<b>TABLA 9.1 (1/4) ESTRATEGIAS FO.....</b>	<b>189</b>
<b>TABLA 9.1 (2/4) ESTRATEGIAS FA.....</b>	<b>190</b>
<b>TABLA 9.1 (3/4) ESTRATEGIAS DO.....</b>	<b>191</b>
<b>TABLA 9.1 (4/4) ESTRATEGIAS DA.....</b>	<b>192</b>
<b>TABLA 9.2 CONJUNTO DE ESTRATEGIAS OBTENIDOS EN LA MATRIZ FODA.....</b>	<b>193</b>
<b>TABLA 9.3 ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS.....</b>	<b>194</b>
<b>TABLA 9.4 MODELO DE LA MATRIZ MERIP.....</b>	<b>197</b>
<b>TABLA 9.4 MATRIZ MERIB PARA EL OBJETIVO 1.....</b>	<b>198</b>
<b>TABLA 9.5 MATRIZ MERIB PARA EL OBJETIVO 2.....</b>	<b>199</b>
<b>TABLA 9.6 MATRIZ MERIB PARA EL OBJETIVO 3.....</b>	<b>200</b>
<b>TABLA 9.7 MATRIZ MERIB PARA EL OBJETIVO 4.....</b>	<b>201</b>
<b>TABLA 9.6 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>202</b>
<b>TABLA 9.7 ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA SELECCIONADAS PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>203</b>
<b>TABLA 10.1 PLAN DE ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 1.....</b>	<b>205</b>
<b>TABLA 10.2 PLAN DE ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 2.....</b>	<b>206</b>
<b>TABLA 10.3 PLAN DE ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 3.....</b>	<b>208</b>

<b>TABLA 10.4 PLAN DE ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 4.....</b>	<b>209</b>
<b>TABLA 10.5 PLAN DE ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 1 EJECUTANDO LA ESTRATEGIA DE CONTINGENCIA. ....</b>	<b>210</b>
<b>TABLA 10.6 PLAN DE ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 6 EJECUTANDO LA ESTRATEGIA DE CONTINGENCIA. ....</b>	<b>211</b>
<b>TABLA 10.7 PLAN DE ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 3 EJECUTANDO LA ESTRATEGIA DE CONTINGENCIA. ....</b>	<b>212</b>
<b>Tabla 10.8 PLAN DE ACCIÓN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 4 EJECUTANDO LA ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA.....</b>	<b>214</b>

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1. MATRIZ FODA. ....	56
FIGURA 2.3. PROCESO DE MEJORA A TRAVÉS DE BENCHMARKING. ....	64
FIGURA 2.4. LAS VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING. ....	66
FIGURA 2.5. EJEMPLO TABLA LIKERT.....	78
FIGURA 3.1: ESQUEMA PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN .....	86
FIGURA 3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE INVERSIONES PEQUEÑO PARAÍSO .....	95
FIGURA 4. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA INVERSIONES DE PEQUEÑO PARAÍSO.....	96
FIGURA 6.1 MARCO METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA EXTERNA.....	113
FIGURA 6.2 INFLACIÓN EN VENEZUELA .....	117
FIGURA 6.3 INFLACIÓN EN VENEZUELA .....	117
FIGURA 7.1. MARCO METODOLÓGICO DE LA AUDITORIA EXTERNA.....	141
FIGURA 8.1. EL PROCESO DE BENCHMARKING EN OCHO PASOS. ....	170
FIGURA 8.2 ETAPAS DEL PROCESO DE BENCHMARKING. ....	171
FIGURA 9.1 MATRIZ IE REALIZADA A INVERSIONES PEQUEÑO PARAÍSO.....	188

## **Capítulo I- Planteamiento del Problema**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

En Venezuela era una tradición celebrar las fiestas infantiles en los hogares de las familias, donde el entretenimiento se basaba en los juegos tradicionales tales como: “*ponle la cola al burro*”, “*la silla*” y “*adivinanzas*”. Durante los últimos diez años empresas líderes en comida rápida comenzaron a ofrecer un servicio de entretenimiento para niños brindándole un espacio exclusivo, donde el mayor atractivo es el parque infantil diseñado para la seguridad de los pequeños.

El impacto que tuvo este nuevo servicio en la población fue tan grande que permitió el desarrollo acelerado de un nuevo mercado, reflejándose en la necesidad que tienen los padres de brindarle momentos de felicidad a sus hijos.

Hoy en día, la empresa Pequeño Paraíso, C.A ofrece una gama de servicios orientados a conceptos evolucionados de entretenimiento infantil, destacándose el alquiler de salón de fiestas, el cual ofrece horas de diversión a los niños.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para finales del 2005, sale al mercado la empresa “Inversiones Pequeño Paraíso. C.A”, quien brinda al mercado una concepción moderna de parque infantil que presta el servicio de salón de fiesta. Consiste en un espacio cerrado con aire acondicionado, personal dedicado a atender y supervisar a los niños, disposición de juegos de video, atracciones inflables, estacionamiento y un lugar confortable para

los padres y representantes. Esta nueva oferta tuvo un gran auge que generó una alta demanda, destacando de este modo, que grandes empresas de la zona, hayan contratado el servicio en reiteradas ocasiones para efectuar jornadas de entretenimiento para los hijos de los empleados.

Sin embargo, en los últimos meses la clientela de Inversiones Pequeño Paraíso ha disminuido considerablemente con respecto a años anteriores. Cabe destacar que la organización no dispone de una misión, visión estratégica ni de objetivos formalmente establecidos que puedan ser comunicables a los integrantes de la empresa, para proporcionarles una identidad como organización.

Por esta razón, se propuso elaborar un plan estratégico, en el cual, se procedió inicialmente a diagnosticar la situación actual de la organización para conocer los focos problemáticos. Junto con la directiva de Inversiones Pequeño Paraíso se declaró formalmente la misión y visión de la empresa. Se efectuó una Auditoría Externa para evaluar los factores críticos que están presentes en el ámbito empresarial como lo son las Oportunidades y las Amenazas, así como también, una Auditoría Interna para estudiar las Fortalezas y las Debilidades del sistema en estudio.

Debido a la alta competencia y exigencia que presenta mercado de entretenimiento infantil en la zona norte del Estado Anzoátegui, se realizó un estudio de Benchmarking Competitivo de las áreas clave de la gestión empresarial de Inversiones Pequeño Paraíso, con la finalidad de detectar

y comparar aquellos factores críticos pertinentes a las practicas llevadas a cabo por empresas del mismo ramo.

Posteriormente, junto con la directiva de Inversiones Pequeño Paraíso, se elaboraron objetivos estratégicos, teniendo como punto de partida la visión estratégica y la situación actual de la organización. Con la información obtenida en las auditorias, se aplicó la Matriz INTERNA EXTERNA para precisar los tipos de estrategias hacia donde se debe orientar el direccionamiento de la empresa, basándose en su posición estratégica actual. Se empleó la matriz de análisis FODA, con la finalidad de generar estrategias requeridas.

Se propuso un método para llevar a cabo la elección de estrategias, el cual permitió descartar las estrategias que se consideren desfavorables, al mismo tiempo permitió seleccionar aquellas que tengan mayor influencia positiva con respecto a, el cumplimiento de los objetivos y la solución de los factores críticos sometidos al estudio de Benchmarking.

Cabe resaltar que, desde la puesta en marcha de esta empresa, la alta gerencia ha llevado a cabo el proceso de toma de decisiones mediante el conocimiento heurístico, enfocando el negocio de manera funcional, es decir, limitándose a prestar el servicio para el cual fue diseñado inicialmente, apartando la posibilidad de considerar las nuevas necesidades de los clientes.

Para Inversiones Pequeño Paraíso es la primera vez que se toma en cuenta modelos de planificación gerencial orientados hacia los beneficios tanto estratégicos, económicos y de calidad en el ámbito del

entretenimiento infantil. Esta investigación está provista de gran importancia porque le provee a la directiva de la empresa, un soporte confiable para la toma de decisiones, a partir del cual puedan adoptar estrategias, las cuales se traduzcan en mejor calidad de servicio, aumento de la cartera de clientes y la estabilidad de la empresa en el largo plazo.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un plan estratégico para una empresa que ofrece servicios de entretenimiento infantil ubicada en el Municipio Diego Bautista Urbaneja, Estado Anzoátegui.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de Inversiones Pequeño Paraíso.
- Elaborar la declaración de la misión y visión estratégica del negocio.
- Describir el contexto externo de la organización, identificando las oportunidades y amenazas.
- Describir el contexto interno de la organización, identificando las fortalezas y las debilidades.
- Formulación de objetivos estratégicos de la empresa y las estrategias correspondientes al cumplimiento de los mismos.
- Elaborar planes de acción para la implantación de las estrategias.

## Capítulo II- Marco Teórico

### 2.1 GENERALIDADES.

Para la siguiente investigación se utilizaron varios fundamentos teóricos que han servido como base para la elaboración de trabajos de grado bajo el área de planificación estratégica. Además se mencionan aquellos proyectos que han nacido en la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui que contienen el mismo orden de ideas y procedimientos relativos a la planificación estratégica.

1. **CASTELLANOS N, y Solórzano L, (2007) “Diseño de un Plan Estratégico a una empresa de Servicios de Mantenimiento y Construcción de obras Civiles, Eléctricas y Mecánicas”.** Para esta investigación fue aplicada la metodología de planificación estratégica, ya que esta herramienta proporciona un modelo que permite orientar el objeto de estudio hacia el proceso de dirección estratégica. Para la aplicación del modelo fue necesario estudiar y analizar diferentes aspectos, entre los que se destaca: encuesta de evaluación interna, revisión de la estructura organizacional, fuerza laboral, análisis del entorno general, evaluación del entorno competitivo y análisis del contexto interno; tomando como base la evaluación de los contextos externos e internos, se obtuvo un enfoque global y un plan, que permitieron tener como resultados la misión, visión, valores, objetivos, identificación de oportunidades y amenazas, identificación de fortalezas y debilidades, matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), estrategias y el plan de acción. [5]
2. **ESPAÑA A. (2008) “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Fabricante de Productos Químicos”.** En este contexto,

3. se desarrollaron estudios dirigidos al diseño de un plan estratégico que brindara alternativas de solución a esta problemática; dicho plan fue estructurado en base a una descripción de la situación actual del sistema, evaluación externa, evaluación interna, la formulación de los objetivos estratégicos del sistema y la propuesta estratégica propiamente dicha. La metodología utilizada para elaborar este trabajo fue basado bajo el método de investigación descriptivo con un nivel de investigación cualitativo, cuantitativo y proyectivo. Finalmente se estableció una serie de conclusiones y recomendaciones acerca de la implantación y puesta en marcha del plan estratégico. [6]
  
4. **CÓRCEGA P, y Vaccarino L. (2002)“Diseño de un Plan Estratégico para mejorar el sistema organizacional de una empresa de Servicios”**. La metodología utilizada fue el enfoque sistémico para obtener una visión general y ampliada del sistema y detectar los aspectos críticos que afectan a la empresa. Luego se utilizó la herramienta de la planificación estratégica propuesta por Fred David, para determinar los factores del contexto interno (debilidades y fortalezas) y los del contexto externo (oportunidades y amenazas) que afectan a la empresa y así conocer su funcionamiento, para proponer a través de la matriz DOFA las posibles estrategias a seguir en la empresa, que cumplan con los objetivos formulados. Por último se propuso un programa de desarrollo organizacional que contempla la reestructuración organizativa de la empresa. [7]
  
5. **GONZÁLES Y, y Marín C. (2008) “Diseño de un plan estratégico para el departamento de administración de una empresa de servicio de transporte en Barcelona, Estado Anzoátegui”**. En el

departamento de administración de la empresa “Transporte El Cargador de Oriente C.A.” se plantea desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades. A lo largo de la ejecución del proyecto el plan se estructuró en base a la descripción del sistema actual lo cual proporcionó conocer las actividades y las diferentes metas del departamento, permitiendo de esta forma realizar las diferentes tareas que conlleva el análisis estratégico, como lo fueron, la formulación de la misión, la realización de auditoría interna y externa para determinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, además de una formulación de objetivos y estrategias para posteriormente elaborar los planes de acción, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados. [8]

## 2.2 ADMINISTRACION ESTRATEGICA [1]

La *administración estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro.

### 2.2.1 Términos claves de la Administración Estratégica

- **Ventaja Competitiva:** Se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una *ventaja competitiva*. [1]
- **Estratega:** Son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres: Director General, Presidente, Dueño, Presidente de la Junta Directiva, Director Ejecutivo, Canciller, Decano o Empresario. Los estrategas difieren entre sí tanto como las organizaciones mismas, por eso, hay que tomar en consideración estas diferencias al momento de formular, implementar y evaluar las estrategias. [1]
- **Declaración de la Visión y la Misión:** Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso de la planificación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones la visión consta de un solo enunciado. *Las declaraciones de misión* son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos de un producto y del mercado” debe responder a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?” una declaración clara de misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los

estrategas a pensar en el alcance y la naturaleza de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la visión traza a grandes rasgos la directriz que habrá de tomar la dirección en el futuro. [1]

- **Oportunidades y Amenazas Externas:** Se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente una organización en el futuro. Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventajas de las oportunidades externas y para reducir el efecto de las amenazas externas. [1]
- **Fortalezas y Debilidades Internas:** Son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencia, respectivamente. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de la empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategia que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. [1]
- **Objetivos a largo plazo:** Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación. Crean

sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división.

[1]

- **Estrategias:** Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recurso de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, es por ello, que se orientan hacia el futuro. [1]
- **Objetivos Anuales:** Son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización. [1]
- **Políticas:** Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos

establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones respectivas o recurrentes.

### 2.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS [1]

Existen diversos tipos de estrategias, es por esta razón que los estrategias deben evaluar las condiciones del sistema objeto de estudio, para poner en práctica aquellas que se consideren mas pertinentes a la situación del mismo. Entre los tipos de estrategias se tienen las siguientes:

#### 2.3.1 Estrategias de Integración

A la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal algunas veces se le conoce en conjunto como estrategias de *Integración Vertical*. Las estrategias de integración vertical permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores.

**a) Integración Directa:** Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en aplicar franquicias; los negocios se pueden expandir velozmente mediante franquicias, porque los costos y oportunidades se reparten entre muchas personas. Estas permiten que la empresa controle a los distribuidores, proveedores y a la competencia.

Seis directrices que ayudan a determinar si la integración directa resulta una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando los actuales distribuidores de una organización implican altos costos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las capacidades de distribución de la empresa.
2. Cuando la disponibilidad de los distribuidores de calidad está demasiado limitada como para ofrecer una ventaja competitiva aquellas empresas que realizan la integración directa.
3. Cuando una organización compite en una industria que está creciendo y que se espera continúe creciendo considerablemente; esto es un factor digno de consideración porque la integración directa reduce la capacidad de una organización de diversificarse si su industria básica se tambalea.
4. Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus productos.
5. Cuando las ventajas de una producción estable son particularmente altas; una organización puede aumentar su capacidad de predecir la demanda de su producto por medio de la integración directa.
6. Cuando los distribuidores o minoristas actuales tienen altos márgenes de ganancia; esta situación sugiere que una empresa puede distribuir sus productos de manera rentable y fijar precios

de una manera más competitiva al realizar una integración directa.

**b) Integración Hacia Atrás:** tanto los fabricantes como los minoristas compran los materiales necesarios a los proveedores. La *integración hacia atrás* es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa.

Siete directrices que ayudan a determinar si la integración hacia atrás resultara una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando los proveedores actuales de la organización tienen precios muy altos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de la empresa en lo referente a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
2. Cuando el número de proveedores es pequeño y el número de competidores es grande.
3. Cuando una organización compite en una industria que crece rápidamente; este es un factor digno de consideración porque las estrategias de integración (directa, hacia atrás y horizontal) reducen la capacidad de la organización para diversificarse para industrias que van en declive.

4. Cuando la organización cuenta con recursos financieros y humanos para administrar el nuevo negocio de suministrar la materia prima que requiere.
5. Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; este es un factor digno de consideración porque una organización puede estabilizar el costo de su materia prima y el precio asociado de su (s) producto (s) por medio de la integración hacia atrás.
6. Cuando los actuales proveedores tienen altos márgenes de ganancia, lo que sugiere que el precio de suministrar productos o servicios en esa industria es un negocio que vale la pena.
7. Cuando la organización necesita adquirir rápidamente un recurso que necesita.

**c) Integración Horizontal:** Se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y toma de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la integración horizontal resulta una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando una organización puede obtener características de monopolio en una región o área en particular sin ser acusada por el gobierno federal de “tender sustancialmente” a reducir la competencia.
2. Cuando una organización compite en una industria en crecimiento.
3. Cuando el aumento de las economías de escala brindan mayores escalas competitivas.
4. Cuando una organización tiene el capital y el talento humano necesarios para administrar con éxito una organización que se expande.
5. Cuando los competidores tienen problemas por la falta de experiencia administrativa o por la necesidad de recursos especiales que una organización posee.

### 2.3.2 Estrategias Intensivas

A la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos se les considera como *estrategias intensivas* porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee.

**a) Penetración del Mercado:** Una estrategia de *penetración de mercado* busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de

mayores esfuerzos de marketing. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con altas promociones de venta o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para empresa.

Cinco directrices que ayudan a desarrollar si la penetración de mercado resulta una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando mercados actuales no están saturados por un producto o servicio particular.
2. Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
3. Cuando los participantes de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
4. Cuando la correlación entre las ventas (en dólares) y los gastos de marketing (en dólares) ha sido históricamente alto.
5. Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas.

**b) Desarrollo de Mercado:** consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva sino conquistan otras áreas de comercialización.

Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultara una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
2. Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
3. Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
4. Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
5. Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
6. Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.

**c) Desarrollo de Productos:** El *desarrollo de productos* es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo.

Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando una organización tiene productos exitosos que están en el ciclo de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados),

como resultado de su experiencia con los productos y servicios actuales de la organización.

2. Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
3. Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mayor calidad a precios comparables.
4. Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
5. Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas.

### 2.3.3 Estrategia de Diversificación

Existen dos tipos generales de *estrategias de diversificación*: relacionadas y no relacionadas.

**a) Relacionadas:** Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas ínterempresariales valiosas competitivamente.

Seis directrices ayudan a determinar si la diversificación relacionada resultara una estrategia efectiva son:

1. Cuando una organización compite en una industria que no crece o que registra lento crecimiento.
2. Cuando agregar productos nuevos, pero relacionados, mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
3. Cuando agregar productos nuevos, pero relacionados, pueden ofrecerse a precios muy competitivos.
4. Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas por temporadas que contrarrestan las altas y bajas de una organización.
5. Cuando los productos de una organización se encuentran en la etapa de decadencia de su ciclo de vida.
6. Cuando la organización cuenta con un sólido equipo de administración.

**b) No Relacionada:** Una estrategia de diversificación no relacionada permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios.

Diez directrices que ayudan a determinar si la diversificación no relacionada resultara una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando los ingresos que se derivan de los productos y servicios actuales de una organización aumentarían significativamente al agregar productos nuevos y no relacionados.
2. Cuando una organización participa en una industria altamente competitiva y / o sin crecimiento, como lo indican los bajos márgenes de utilidad y rendimiento de la industria.
3. Cuando los actuales canales de distribución de una organización se pueden utilizar para comercializar los nuevos productos a los clientes actuales.
4. Cuando los nuevos productos tienen patrones de venta anticíclicos para los productos actuales de la organización.
5. Cuando la industria básica de una organización registra ventas y ganancias anuales decrecientes.
6. Cuando una organización tiene el capital y talento administrativo necesario para competir con éxito en una nueva industria.
7. Cuando una organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado, que es una oportunidad de inversión atractiva.
8. Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la compradora.
9. Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una organización están saturados.

10. Cuando se han iniciado litigios contra una organización que históricamente se ha concentrado en una sola industria aduciendo que constituye un monopolio.

### 2.3.4 Estrategias Defensivas

Además de las estrategias de integración, intensivas y diversificación, las organizaciones también disponen de estrategias como; la reducción, desinversión y liquidación.

**a) Reducción:** *la reducción* ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en ventas y ganancias, está diseñada para fortalecer la competencia distintiva básica de una organización.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la reducción resultara una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando una organización tiene una competencia claramente distintiva pero ha fallado consistentemente en el cumplimiento de sus objetivos y metas en el transcurso del tiempo.
2. Cuando una organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
3. Cuando una organización está dominada por la ineficiencia, baja rentabilidad, baja moral de los empleados y la presión por parte de los accionistas para mejorar el desempeño.

4. Cuando una organización no ha capitalizado las oportunidades externas, reducido amenazas externas, sacando ventaja de las fortalezas internas y superando las debilidades internas con el tiempo; esto es, cuando los gerentes estratégicos de una organización han fracasado.
5. Cuando una organización ha crecido mucho y muy rápidamente y necesita una gran reorganización interna.

**b) Desinversión:** A la venta de una división o parte de una organización se le llama *desinversión*. La desinversión a menudo se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas.

Seis directrices que ayudan a determinar si la desinversión resultara una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando una organización ha seguido en estrategia de reducción y no ha conseguido las mejoras necesarias.
2. Cuando una división necesita más recursos para ser competitiva que los que la empresa puede ofrecer.
3. Cuando una división es responsable del mal desempeño de una organización.
4. Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esto podría ser el resultado de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.

5. Cuando se necesita una gran cantidad de dinero y no se puede obtener razonablemente de otras fuentes.
6. Cuando las acciones antimonopólicas gubernamentales amenazan a la organización.

**c) Liquidación:** Vender todos los activos de una empresa, en partes y por su valor tangible, se llama *liquidación*, esto implica tener que reconocer la derrota; por consiguiente es una estrategia emocionalmente difícil.

Tres directrices que ayudan a determinar si la liquidación resultara una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando una organización ha seguido estrategias de reducción y desinversión y ninguna de ellas ha tenido éxito.
2. Cuando la única alternativa de una organización es la bancarrota.
3. Cuando los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas al vender los activos de la organización.

## **2.4 PLANIFICACION ESTRATEGICA.**

Se describe como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que le permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre. Esta puede ser entendida como un estilo gerencial que se manifiesta en la conciencia de la necesidad de que una organización actúe en función de su entorno, se

amolde a él, cree valores y a su vez establezca un norte, un rumbo o una dirección que permita al ente que la ejecute lograr una posición sólida a través de ventajas competitivas, por lo que se caracteriza como un proceso continuo, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. [1]

#### **2.4.1 Definición de Plan Estratégico**

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, indica compromiso con los mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”. [1]

#### **2.4.2 Etapas de la Planificación Estratégica**

El *proceso de administración estratégica* consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. [1]

##### **2.4.2.1 Formulación de la Estrategia**

Incluye desarrollar la visión estratégica y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer los objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

#### 2.4.2.2 Implementación de la Estrategia

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una cultura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

#### 2.4.2.3 Evaluación de la Estrategia

Es la etapa final de la planificación estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, la evaluación de esas estrategias es el principal medio para obtener esa información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que tanto los factores internos como externos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: **1.** Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, **2.** Medir el desempeño, **3.** Realizar acciones correctivas.

#### **2.4.3 Beneficios de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro. Históricamente, el principal beneficio de la planificación estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica.

*La comunicación es la clave para una planificación estratégica exitosa.* A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados; cuando estos comprenden lo que la organización hace y porque lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen mas ayudarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados también comprenden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la organización. *Otorgar facultades de decisión* es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados, animándolos a participar han la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación y recompensarlos por hacerlo.

Aunque tomar buenas decisiones estratégicas es la principal responsabilidad del dueño o director general de la organización, los gerentes y empleados deben participar en las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La participación es una clave para lograr el nivel de compromiso que se necesita para el cambio.

#### **2.4.4 Visión estratégica**

Una visión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede funcionar de manera efectiva, ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de los negocios orientados hacia el futuro, es decir, sin haberse planteado antes que necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer, que actividades del negocio debe buscar, que tipo de posición de mercado a largo plazo desea tener en relación con los competidores y qué clase de compañía pretende erigir. La planificación del curso de una

compañía comienza con que los directores ejecutivos echen una mirada al camino que esta adelante y se planteen las siguientes preguntas: “¿A dónde nos dirigimos desde aquí?”, “¿Qué cambios se avecinan en el panorama de los negocios?” y “¿Cómo influirán estos cambios en los negocios actuales de la empresa?”.

El desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la compañía; más bien, es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para alcanzar el éxito. Implica seleccionar los mercados en los que se participara, colocar a la empresa en una senda estratégica y comprometerse a seguir dicha ruta. **[2]**

Los tres elementos de una visión estratégica: los administradores llevan a cabo tres tareas discernibles al crear una visión estratégica y al convertirla útil que indique la dirección a seguir: **[2]**

1. Proponer una *declaración de la misión* que defina en que negocios esta actualmente la empresa y que exprese la esencia de “quiénes somos, lo que hacemos y donde estamos ahora”.

2. Utilizar la declaración de la misión como una base para decidir el curso a *largo plazo*; elegir “hacia dónde vamos” y planear una ruta estratégica que la empresa deba reconocer.

3. Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que proporcionen el compromiso en toda la organización.

### 2.4.5 Misión

Uno de los papeles de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo. [2]

2.4.5.1 Incluir los aspectos de que, quien y como en la definición de negocio.

Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

1. Las necesidades del cliente, o *que* es lo que se está tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o *a quien* se está tratando de satisfacer.
3. Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o *como* la empresa se ocupan de la creación y suministro de valor a los clientes, así como la satisfacción a sus necesidades.

### 2.4.6 De la Declaración de Misión a la Visión Estratégica [2]

Una declaración de la misión que destaca los límites de los negocios actuales de las compañías es un punto de vistas lógicamente ventajoso desde el cual se puede ver el camino, decidir que negocio de la empresa arreglar y cuál debe ser el enfoque a los clientes, así como planear la trayectoria estratégica que la empresa debe de seguir. Como regla, las visiones estratégicas deben tener un horizonte de cinco años o más a menos que la industria sea muy nueva o las condiciones del mercado sean tan volátiles o inciertas que resulte difícil ver más allá de una manera

confiable. Sin embargo, la elección de la ruta de la empresa es una tarea abrumadora que requiere de respuestas razonadas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde estamos presentes y que implicaciones tiene esto para la dirección hacia la cual necesitamos movernos?
- ¿Qué nuevas o diferentes necesidades del cliente debemos pensar en satisfacer?
- ¿En qué nuevos o diferentes segmentos de compradores debemos estarnos concentrando?
- ¿De qué nuevos mercados geográficos o de productos debemos estar al tanto?
- ¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos cinco años?
- ¿En qué tipo de empresa nos deberíamos estar esforzando en convertir?

#### **2.4.7 Formulación de Objetivos**

Los objetivos estratégicos son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su visión estratégica. Son de vital importancia ya que suministran una dirección clara, crean sinergia, ayuda en la evaluación, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectiva.

Los objetivos deben reunir las siguientes características; ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división de la misma. [2]

#### 2.4.8 Auditoria Interna

Es un proceso consistente en la identificación y evaluación de las debilidades y fortalezas en las diferentes áreas funcionales que integran la organización, tales como: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación, desarrollo y sistemas de información. Además de generar insumos necesarios para el plan estratégico, la evaluación interna brinda a la gerencia una guía confiable para el desempeño de sus habilidades, proporcionándole análisis, evaluaciones, recomendaciones en torno a las actividades auditadas y midiendo los resultados de las actividades de acuerdo a sus metas y a sus objetivos trazados, para la más efectiva consecución de los mismos. [1]

Los factores del medio interno de una organización pueden dividirse en dos grupos:

- **Fortalezas:** Los factores internos se clasifican como fortalezas cuando prometen ofrecer apoyo positivo a la estrategia de la organización.
- **Debilidades:** Lo contrario a las fortalezas se denomina debilidades, las cuales tienen un efecto negativo sobre los objetivos y estrategias. Estos factores internos limitan el adecuado desempeño de las áreas funcionales de la organización.

#### 2.4.8.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones ente dichas áreas. La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

**Paso 1:** Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna. Usar entre diez o veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades.

**Paso 2:** Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización debe llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

**Paso 3:** Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

**Paso 4:** Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

**Paso 5:** Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

#### 2.4.9 Auditoria Externa

Es un proceso que consiste en estudiar el ambiente externo de una organización, con la finalidad de identificar factores que pueden constituir amenazas u oportunidades, tales como: económicos, políticos, jurídicos, gubernamentales, sociales, culturales, demográficos, geográficos y tecnológicos. [1]

Los factores externos pueden dividirse en dos grupos:

- **Oportunidades:** Un factor del medio ambiente se clasifica como una oportunidad cuando causa impacto positivo en lo que se refiere a la ejecución de un objetivo o una estrategia en particular, siempre y cuando la gerencia defina un curso de acción con el propósito de aprovechar dicha oportunidad.
- **Amenazas:** estas representan precisamente lo contrario de las oportunidades, mostrando un efecto negativo sobre el proceso que conlleva a la consecución de los objetivos estratégicos.

#### 2.4.9.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

**Paso 1:** Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarcar un total de entre 10 y 20 factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.

**Paso 2:** Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no se importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos más altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

**Paso 3:** Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria.

**Paso 4:** Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

**Paso 5:** Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor promedio ponderado es 2.5.

#### 2.4.10 Formulación De Estrategia [1]

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los cuales se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

- **Etapas 1: De los insumos.** Esta etapa está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.
- **Etapas 2: De la adecuación.** Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

- **Etapa 3: De la decisión.** Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

#### 2.4.11 Matriz FODA [1]

El análisis de la matriz FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir las oportunidades y amenazas, este análisis estima el hecho que un estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.

El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja.

Entre los tipos de estrategias generados por la matriz FODA, se tienen los siguientes:

- Estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Superan las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para disminuir las repercusiones de las amenazas.
- Estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y minimizar las consecuencias de las amenazas.

**Pasos para elaborar la matriz FODA.**

**Paso 1:** Hacer una lista de las oportunidades externas claves de la empresa.

**Paso 2:** Hacer una lista de las amenazas externas claves de la empresa.

**Paso 3:** Hacer una lista de las fuerzas internas de la empresa.

**Paso 4:** Hacer una lista de las debilidades internas claves de la empresa.

**Paso 5:** Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

**Paso 6:** Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en las casillas correspondientes.

**Paso 7:** Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

**Paso 8:** Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

**Esquema de una Matriz FODA.**

La matriz FODA cuenta con 9 celdas. 4 celdas son para los factores claves, cuatro celdas para estrategias y una celda siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de las estrategias llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las 4 celdas de los factores claves, F, D, O, A, estas combinaciones de estrategias se explican en la tabla 2.1.

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>OPORTUNIDADES(O)</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b> Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	<b>ESTRATEGIA (DO)</b> Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b> Usar fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.	<b>ESTRATEGIA (DA)</b> Minimizar las debilidades y reducir el impacto de las amenazas.

Figura 2.1. Matriz FODA.

Fuente: Fred David (2004)

Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, al momento de elaborar una matriz FODA, además de incluir un tipo de

anotaciones como “F1, O2” después de cada estrategia de la matriz, lo que revela la lógica de cada una de las alternativas usadas.

#### 2.4.12 Matriz Interna –Externa (IE) [1]

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedio y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas.

En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y Construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás,

integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las mas convenientes para estas divisiones.

En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y Mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercer lugar, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “Cosechar y Desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o entorno a la celda I en la matriz IE.

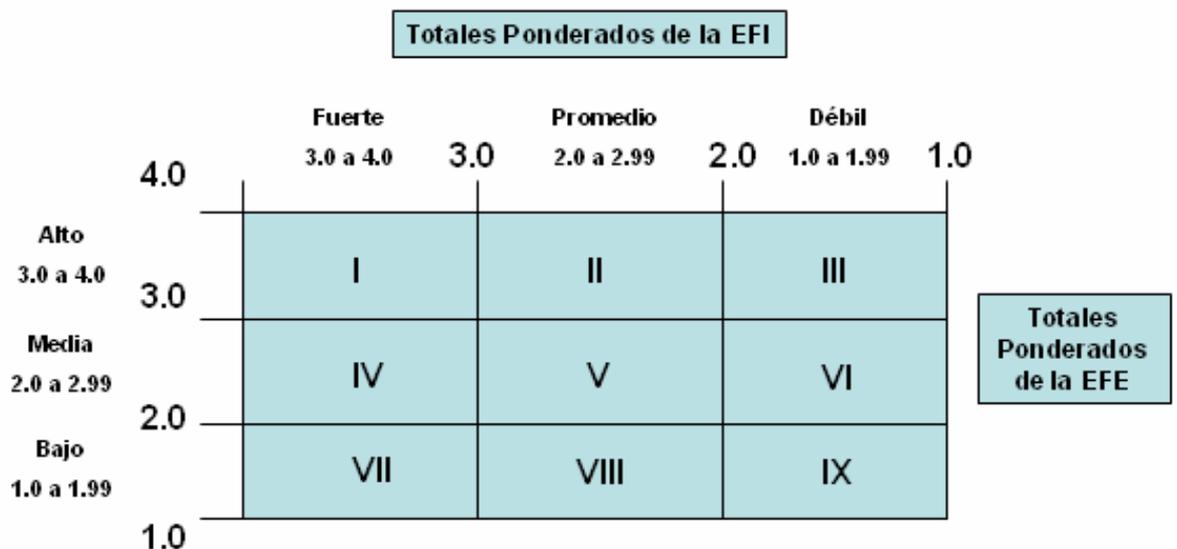


Figura 2.2 MATRIZ INTERNA EXTERNA

Fuente: Fred David (2004)

## 2.5 TECNICA DE ANALISIS BENCHMARKING.

Benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía. **[4]**

De acuerdo con Suárez, Arias y Fernández (1.996) quienes citan a la comisión de directiva internacional Benchmarking Clearing House, uno de los foros más importantes del Benchmarking del mundo con sede en Estados Unidos, el Benchmarking es un proceso de evaluación continuo y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a mejorar su labor. **[11]**

El Benchmarking es el camino de la Supervivencia Corporativa, porque exige la constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa; es una manera racional de asegurar que se estará cumpliendo con las necesidades de los clientes y que se estará adaptando a la evolución de esas exigencias.

### 2.5.1 Técnicas de Benchmarking

Existen varios tipos de Benchmarking, Spendolini (1996) nos da a conocer los tres principales, que son: Benchmarking Interno, Benchmarking competitivo y Benchmarking Funcional. [12]

El Benchmarking comienza por casa; así lo expone el autor mencionado anteriormente, el benchmarking interno da por sentado que existen diferencias entre los diferentes procesos de trabajos de una organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados, de los lugares distintos, entre otros. También da por sentado que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficaces o eficientes que los de otras partes de la empresa. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de información acompaña al Benchmarking interno. Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir luego esa información a otras partes de la organización.

El Benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización. Su objetivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y resultados comerciales de sus competidores y compararlos con lo de su organización.

El Benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el

mercado. En muchos casos, las prácticas comerciales de la competencia no representan el mejor desempeño o las mejores prácticas. Sin embargo, la información es muy valiosa porque las prácticas de la competencia afectan a las percepciones de los clientes, los proveedores, los accionistas, los clientes potenciales y los observadores potenciales, es decir, todos aquellos que producen efecto directo sobre los actuales competidores.

El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. Su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que este sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra funcional porque comprende actividades funcionales específicas en un área funcional determinada, como por ejemplo; manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos.

Frecuentemente el ejemplo utilizado para describir el benchmarking funcional es el de la compañía Xerox Coporation y L.L Bean. Después de una investigación de operaciones de almacenamiento y de manejo de materiales L.L Bean fue identificada como un líder industrial en el procesamiento de pedidos y operaciones de almacenamiento. Para ese entonces Xerox inicio visitas de benchmarking a la gente de L.L Bean en la sede de ésta, se inició el proceso de aprendizaje de los procedimientos y almacenamiento y tramitación de pedidos de L.L Bean.

En una investigación de benchmarking funcional, los expertos funcionales de una organización por lo general limitan su investigación de benchmarking a su propia pericia funcional. La diferenciación clave de esta clase de benchmarking es que se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria por ser el factor común de análisis de las prácticas comerciales excelentes.

### 2.5.2 ¿Por qué emplear Benchmarking?

Para Spendolini (1995) las organizaciones emplean benchmarking con diferentes fines. Algunas organizaciones proporcionan el benchmarking como parte de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras posicionan el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas modernas del negocio. [12]

Por otra parte, Suárez, Arias y Fernández (1996) dicen que el benchmarking se emplea en las organizaciones porque permite obtener un aprendizaje rápido y práctico, basadas en las experiencias de otras sistemáticas que permanecen en el tiempo y es motivadora para el personal involucrado. Ninguna empresa puede pretender ser la mejor en todas las áreas, por lo que cualquier empresa siempre será buena candidata para aportar una mejor practica en aquella área en la que sea más fácil ser excelente, en contra parte, candidata a recibir de otros ideas y formas de ser competitivas que pueden ser de aplicación en las otras áreas en las que la nuestra no sea tan buena.

Un estudio de benchmarking se puede interpretar como un mecanismo impulsor de la creación de una cultura de mejora continua, dando respuesta a una necesidad manifestada por un gran número de empresas. Esta técnica es utilizada por muchas organizaciones punteras para identificar oportunidades de mejoras, a través de su comparación entre varias empresas, para determinar las mejores prácticas. A menudo ocurre que las empresas que se deciden a formar parte de un estudio de benchmarking son empresas punteras que en principio podría pensarse que serían las menos beneficiadas, mientras que el resto de las empresas, menos eficientes, son más reticentes a participar, siendo sin embargo, las que mayor provecho sacarían. El reducido costo del benchmarking permite que empresas pequeñas y medianas puedan participar también y realizar comparaciones entre ellas, incluso entre empresas de un mismo sector. [11]

En este mismo orden de ideas, Valls (1995) expone que el benchmarking permite también identificar y fijar unos índices y parámetros, para medir el alcance de los resultados conseguidos en las áreas críticas o bajo escrutinio de la empresa. Y no se trata tanto de encontrar la técnica específica de medición, como el Benchmark o nivel de resultados a lograr, que permita obtener los objetivos establecidos y, al mismo tiempo, darles valor y perspectiva de modo continuado. Ya que el benchmarking obliga a un control constante de las situaciones de la empresa, en relación a unas normas basada en procedimientos experimentados dentro y fuera de sí mismas.

2.5.3 El Benchmarking un Proceso de Mejora

Para Suárez, Arias y Fernández (1996) el proceso de mejora a través del benchmarking supone un salto cualitativo en el nivel de la actuación de la empresa en una actividad determinada. En la siguiente figura se ilustra el proceso de benchmarking. [11]

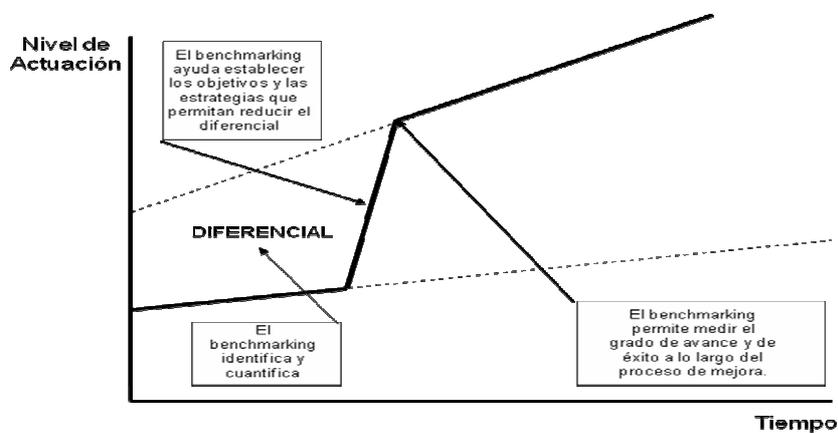


Figura 2.3. Proceso de Mejora a través de Benchmarking.

Fuente: Suárez, Arias y Fernández (1996).

El eje vertical representa la valoración del nivel de actuación de una empresa mientras que el eje horizontal representa el tiempo. En la gráfica, vienen representados, mediante dos rectas, la situación actual de la empresa en un proceso o indicador determinado y la mejor practica respectivamente. La actuación de esa empresa a lo largo del tiempo sigue la línea oscura, comenzando en la situación actual y saltando en un corto espacio de tiempo a la mejor práctica donde permanece.

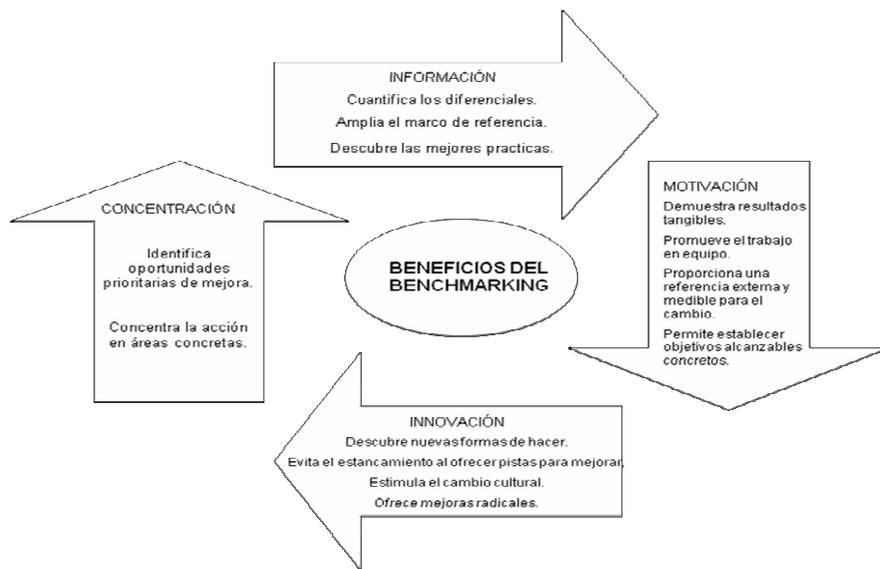
Está claro que, no siempre es rentable para una empresa situarse en un nivel de actuación excelente, pero esto es algo que la propia dirección de la empresa tendrá que evaluar en el momento.

La metodología del Benchmarking permite realizar éste salto de la siguiente manera: en primer lugar, identifica y cuantifica el diferencial entre la situación actual y la mejor práctica hacia la que nos debemos orientar, a continuación se establecen los objetivos adecuados y se formulan las estrategias que permiten reducir el diferencial en el menor espacio de tiempo posible. En comparaciones sucesivas el benchmarking permite medir el grado de avance y de éxito a lo largo del proceso de mejora. Por último, el benchmarking estimula a la organización para involucrarse en la cultura de mejora continua y así permanecer en un nivel de actuación excelente o mejor practica.

En conclusión, el benchmarking es un proceso que se lleva a cabo para conocer los niveles de resultado y comparar las formas de llevar a cabo diferentes funciones en distintas empresas para cubrir ideas innovadoras e identificar cuáles son las practicas en cada uno de los procesos seleccionados, que permitirán obtener los mejores resultados. Los problemas de benchmarking identifican y miden los desequilibrios, establecen los objetivos y planes de mejora para cambiar a través del seguimiento de los avances. El benchmarking ha sido componente fundamental de los problemas de calidad total y reingeniería de muchas empresas. Por último, una ventaja añadida de ésta técnica consiste en que las empresas mejoran los conocimientos de los propios procesos objeto de la comparación.

**2.5.4 Beneficios del Benchmarking**

De acuerdo con Suárez, Arias y Fernández (1996) el benchmarking otorga beneficios en la información, motivación, innovación y concentración. En la siguiente figura se ilustra encerrado entre flechas simulando un proceso interactivo. [11]



**Figura 2.4. Las ventajas de la Aplicación del Benchmarking.**

**Fuente:** Suárez, Arias y Fernández (1996).

Durante el benchmarking se recoge gran cantidad de información relativa a las mejores prácticas que se identifican. Conocer a profundidad cada una de las prácticas es un aporte de información que por sí sola justificaría el estudio.

El benchmarking va más lejos, puesto que al realizar comparaciones cruzadas entre los participantes y de cada uno de éstos con la mejor practica, se identifican donde están las diferencias. La propia metodología de ésta técnica permite también conocer los

mapas de proceso y las distintas actividades que los componen con sus respectivos indicadores.

El proceso de benchmarking es, a su vez, un importante elemento motivador dentro de las organizaciones al aportar referencias externas a las cuales dirigirse, y medir las distancias y la progresión a lo largo del tiempo tanto de la propia empresa como del resto de los participantes. Este proceso motivador se puede acentuar estableciendo pequeños premios o reconocimiento a determinados logros, como la publicación de la mejor práctica o un almuerzo de los participantes en los que se den varios premios en relación al progreso de algunas actividades.

El resultado del Benchmarking permite en un corto espacio de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos. Alcanzables puesto que así lo han hecho otras organizaciones similares, y concretos al estar fundamentados en la práctica y en el saber hacer. De esta manera se evita la dispersión que supone no tener claro lo que se quiere hacer y facilita la credibilidad de los responsables en la consecución de los logros. Por último, se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de las medidas a adoptar y mejora el rendimiento de las personas que componen los equipos de trabajo.

La innovación es otro de los beneficios que se obtienen al descubrir nuevas formas de hacer, evitando el estancamiento al ofrecer pistas para mejorar. Esto es especialmente relevante en comparaciones multisectoriales, en las que las ideas y aplicaciones que se proponen son especialmente originales. Otra de las fuentes de innovación proviene de la estimulación para el cambio cultural. La

cultura de mejora continua y de la búsqueda de nuevas formas de hacer para llegar a las mejores prácticas es el mejor caldo de cultivo para la innovación.

Por último, el benchmarking estimula la concentración al conseguir dirigir todos los esfuerzos hacia puntos concretos. No sólo se identifican las oportunidades, sino que se establece un orden de prioridad, generando así un plan de acción en áreas concretas.

### **2.5.5 ¿Para quién es el Benchmarking?**

De acuerdo con Valls (1995) el benchmarking es para todas las empresas, porque todas las empresas deben ser gestionadas con visión estratégica y competitiva. Y todas deben crecer y desarrollarse con dinamismo y flexibilidad manteniendo una actitud abierta al cambio. Y sobre todo, todas las empresas necesitan aprender. Las que se encierran en el orgullo de su pasado están fácilmente superadas por las que, con espíritu joven, se lancen a la aventura de innovar sobre las mejores ideas que se encuentren en el planeta. Además, no es solamente para la dirección, el benchmarking, como filosofía, es aplicable a todas las áreas de la empresa, no importa su grado de proximidad a la alta dirección. Lo que sí es esencial es que la dirección respalde de manera explícita, contundente y afirmativa, cualquier acción de benchmarking que se emprenda en la compañía.

**[13]**

### 2.5.6 Grado de Preparación Para el Benchmarking

De acuerdo con Suárez, Arias y Fernández (1996); existen factores que permiten detectar el nivel de preparación de una empresa para el benchmarking; se requiere tener un personal cualificado, que entienda las principales herramientas de la calidad y que tenga suficiente flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones, estar acostumbrado a trabajar en equipo y con dotes de comunicación. La cultura empresarial también tiene mucha importancia. Una cultura participativa, donde se fomenta el trabajo en equipo y se aceptan y potencian las sugerencias a cualquier nivel, el desarrollo de benchmarking ésta prácticamente asegurado.

Otro de los factores que indica el grado de preparación de una empresa para el benchmarking es el nivel de desarrollo de la calidad como tal. A medida que el concepto de calidad esta cada vez más desarrollado en una organización aumentan las probabilidades de que éste preparada para llevar a cabo con éxito un estudio de benchmarking y asimilar la información que se derive del estudio, así como los posibles cambios que se sugieran. Para evaluar el grado de desarrollo de la calidad en una organización se pueden distinguir cuatro etapas de la calidad:

- ✓ **Inspección:** Las empresas que se encuentran en esta etapa están en un estadio más desarrollado de la calidad, ya que en estas, la calidad se concibe como una mera inspección del producto para evitar que los fallos lleguen al consumidor final. La preparación de estas empresas para el benchmarking es muy baja.

- ✓ **Control:** Esta fase, supone una prevención mediante el control de ingeniería en las fases de diseño y fabricación de los productos y el uso de herramientas de control estadístico. Mediante estas acciones preventivas, el número de fallos que se producen en los productos queda reducido significativamente y, como consecuencia, los esfuerzos en inspección son también menores. Las empresas que se encuentran en este nivel de desarrollo de la calidad empiezan a utilizar el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal como métodos de análisis de los procesos empresariales. Como consecuencia, el benchmarking puede empezar a aplicarse, ya que uno de los requisitos mínimos de esta técnica es la comunicación y el trabajo en equipo.
  
- ✓ **Asociación:** En esta, son frecuentes los contactos entre las diferentes áreas funcionales de la empresa. Ya que es normal encontrar en las organizaciones que cada área funcional hable su propio lenguaje y tenga modos diversos para lograr los objetivos, una interacción entre ellos evita la duplicidad de esfuerzos y acelera el proceso de aprendizaje. Las culturas empresariales inmersas en este grado de desarrollo de la calidad están preparadas para aprender y hacer un uso más eficiente de las técnicas de benchmarking.
  
- ✓ **Madurez:** En esta etapa se encuentran las empresas que, de una manera automática, consideran los asuntos de calidad. En este caso, la organización está preparada para sumir cualquier tipo de benchmarking, utilizar información que se obtenga e implantar los cambios que surjan como consecuencia del estudio.

### 2.5.7 El Uso del Benchmarking en la Organización

Existen muchas formas de abordar el benchmarking dentro de una organización, y al mismo tiempo organizaciones realizándolo, y tantas organizaciones han tenido éxito utilizando el benchmarking que es completamente obvio que no exista una fórmula correcta para realizarlo.

Así lo explica Boxwell (1995); quien resalta que, la mayoría de los procesos de Benchmarking entran en uno de estos tres planteamientos; formativo/filosófico, ad hoc/de base y el global. **[15]**

- ✓ **Planteamiento Formativo/Filosófico:** Es aquel que tiene como principal meta, conseguir que los empleados y directivos empiecen a concentrarse en los competidores y se den cuenta de que pueden haber modos radicalmente diferentes de hacer las cosas o mejor. Es utilizado en organizaciones que desean instalar un sentido de conciencia competitiva en su personal.
  
- ✓ **Planteamiento ad hoc Básico:** Con éste planteamiento, los directivos utilizan el benchmarking para ayudar a abordar y a mejorar un área con puntos débiles, porque saben que el benchmarking funciona, no porque sea parte de un impulso global de la organización hacia el benchmarking. Los directivos ven los beneficios de la metodología del benchmarking y suelen ser pioneros en el proceso en sus organizaciones. Cuando han acabado con éxito un estudio y otros se enteran de los beneficios de utilizar el benchmarking, el proceso puede arraigarse a un nivel

base e ir creciendo con la organización. Los pioneros se convierten entonces en expertos de Benchmarking en sus organizaciones.

## **2.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. [3]**

Las técnicas de recopilación de información comprenden procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a sus preguntas.

### **2.6.1 Fuentes de Información Primaria**

Consisten básicamente en información de campo, basada en encuestas, entrevistas, entre otras. A continuación se amplía cada una de estos medios de información primaria:

#### **2.6.1.1 La Entrevista**

Consiste en una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el entrevistador y el otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglos a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema, teniendo un propósito profesional. Presupone, la existencia de persona y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recopilación va desde la información estandarizada hasta la conversación libre. En ambos casos se recurre a una guía o pauta que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

### 2.6.1.2 La Observación Directa

Consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Esta técnica es utilizada extensamente con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembro de la organización.

### 2.6.1.3 La Encuesta

Es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con el tema en particular.

## **2.7 ANÁLISIS ESTRUCTURAL [2]**

El método del análisis estructural, permite interpretar claramente la realidad, en razón de que percibe a cada variable según las relaciones que tiene con las otras. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman el sistema.

El punto más importante de este análisis es detectar cuales son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen mayor influencia sobre las restantes, para así formar la matriz de análisis estructural.

La construcción de esta matriz se realiza a partir de las interconexiones entre las variables, ya sean, oportunidades, fortalezas, debilidades o amenazas, estableciendo unos sistemas binarios de oposición: influencia real (1) vs. Influencia nula (0).

Se puede decir que existe una influencia real, si la variable X influye sobre la variable Y. Por otra parte es influencia nula, si la variable X no produce cambios sobre la variable Y aunque se haya modificado.

La sumatoria de los números por fila, indica las veces que cada una de las variables impacta sobre las restantes. El numero de variables sobre las cuales influye cada una, o el porcentaje de influencia de cada variable se denomina índice de motricidad, puesto que, indica la fuerza de cada una sobre las demás.

La sumatoria de números por columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes. Estos valores se denominan índice de dependencia, ya que se indica el grado o el porcentaje de subordinación con respecto a las demás.

La relación entre motricidad y dependencia puede ser estudiada ubicando ambos factores en un plano cartesiano.

Para ubicar las distintas variables en el eje cartesiano, se toma un promedio de los valores de cada uno por índice. El promedio es

determinado de la siguiente manera: se divide 100, que representa el 100%, entre el número de variables que existan en la tabla.

En la zona de poder se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. En esta zona se ubican aquellas variables cuya motricidad es mayor que el promedio y cuya dependencia oscila entre 0% y el promedio. Estas variables son las más importantes en el sistema, ya que, influyen sobre la mayoría de las variables y dependen poco de otras, son consideradas muy fuertes y poco vulnerables, es decir, que cualquier modificación que ocurra en estas variables tendrá repercusiones en este sistema.

En la zona de conflicto se encuentran las variables de alta motricidad, mas del promedio, con una alta dependencia, mayor que el promedio. Estas variables son tan bien altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes pero, son así mismo, influidas por ellas. Por esta razón están en conflicto. Estas variables son importantes puesto que cualquier variación que suceda en ellas tendrá efecto en la zona de salida y en ellas misma.

En la zona de salida, están todas aquellas variables que son productos de las anteriores, debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad, menos del promedio, pero alta dependencia, más del promedio.

Las variables que aparecen en la zona de problemas autónomos son independientes con respecto a las demás del sistema, ni influyen

significativamente sobre las otras, ni son influidas por ella, razón por la cual, tienen poca motricidad, menos del promedio, y poca dependencia, menos del promedio.

Para el planteamiento de las estrategias a seguir, se deben considerar las variables presentes en la zona de poder, puesto a que su efecto se sentirá en todas las restantes. En segundo lugar, las de la zona de conflicto, ya que cumplen una función de enlace entre la zona de poder y las restantes, debido a que sus consecuencias se sentirán en la zona de salida. En tercer lugar, por último, las ubicadas en la zona de problemas autónomos, por ser independiente de las otras y la razón de que sean autónomos no indican que deban excluirse o que no influyan en la estrategia.

## **2.8 METODO DE ESCALAMIENTO TIPO LIKERT [10]**

En la realización de los instrumentos de recolección de datos, para medir las variables de interés se utilizan varios métodos. Por ejemplo, para medir las actitudes hacia ciertas variables es muy utilizado el método de escalamiento tipo Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se mide la reacción de los sujetos. Cada ítem consta de un conjunto de opciones de respuesta y a cada opción se le asigna un valor numérico de las cuales solo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones. Así, el sujeto tiene una puntuación respecto a la afirmación y al final si obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Asimismo, pueden hacerse distintas combinaciones “totalmente verdadero” o “completamente no” y las alternativas de respuesta pueden colocarse horizontalmente o verticalmente. Es indispensable señalar que el número de categorías de respuesta debe ser el mismo para todas las afirmaciones. Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta.

Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud y cuanto los objetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud será más favorable. Por el contrario, si la afirmación es negativa significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud y entre los sujetos que estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable, esto es, más desfavorable.

La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, Sin, embargo, es común que se le trabaje como si fuera un intervalo, es por esta razón que a veces se utilizan rangos de puntuaciones para las afirmaciones de acuerdo al número de opciones o categorías de respuesta. Los rangos de puntuaciones pueden variar de cero (0) a cuatro (4), de menos dos (-2) a mas dos (+2), de uno (1) a cinco (5), entre otros. En las escalas Likert también se puede calificar el promedio obtenido mediante la sencilla formula  $PT/NT$  (donde PT es la puntuación total de la escala y NT es el número total de afirmaciones). Entonces la puntuación se analiza en el intervalo utilizado. [3]

En la siguiente tabla se muestra el formato para la aplicación del escalamiento tipo Likert

Ref	Ítem (No, No Sé, Si, Conoce, Muestra)	0	1	2	3	4
	Pregunta relacionada con el factor que se está evaluando	X				
	...				X	
	...			X		

Figura 2.5. Ejemplo Tabla Likert.

## 2.9 PLANES DE ACCION

Estos representan las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo. Pueden manifestarse en una de las tres formas siguientes o en una combinación de ellas: **[4]**

- actividades o eventos específicos que no están necesariamente interrelacionados.
- una serie de eventos interconectados que siguen un enfoque analítico o de solución de problemas.
- Una serie de objetivos más pequeños o a un plazo más corto.

**2.9.1 Revisión del Plan**

La revisión del plan cierra el circuito en el proceso de plantación, asegurando que lo que se desea lograr se traduzca en la acción que lleva a dichos resultados. Esto incluye la respuesta a tres preguntas fundamentales relacionada con el rendimiento en los cuatro elementos básicos de tiempo, recursos, calidad y cantidad.

1. ¿Qué es lo que probablemente cambiara?
2. ¿Cómo y cuando se sabrá?
3. ¿Qué se hará?

La revisión del plan está diseñada a ayudar a controlar el rendimiento contra sus objetivos, de tal manera que se pueda tomar acción correctiva o aplicar planes de contingencia cuando sea necesario.

**2.9.2 Propósitos Del Plan De Acción**

El primer propósito y el más importante de un plan de acción es identificar con claridad lo que necesita suceder si se desea lograr el objetivo. Aunque esto parece ser obvio, la importancia de esta reflexión se hace manifiesta cuando se descubre que se ha pasado por alto algo importante.

Es probar y validar el objetivo. Con frecuencia se establece objetivos basados en los resultados deseados, sin una garantía real de que en efecto se puedan lograr. Una vez que se ha planteado el objetivo es necesario que lo desglose en acciones más pequeñas para así decidir si realmente se puede hacer. El plan de acción crea una base más racional para establecer, si:

- 1.- El objetivo puede lograrse de manera razonable dentro del tiempo proyectado.
- 2.- Si se tiene el conocimiento y la capacidad necesaria para llevar a cabo el plan
- 3.- Si se tienen o pueden obtenerse los recursos necesarios
- 4.- Si se tiene acceso a toda la información necesaria
- 5.- Tiene otras opciones que necesita tomar en consideración

Que sirva como vehículo de comunicación para las personas que deban colaborar o que se verán afectadas por lo que suceda. Esto es especialmente importante cuando varias partes diferentes de la organización que tiene un papel específico que jugar para realizar su objetivo. Cuando se establece la responsabilidad específica para cada uno de los pasos de acción, existe una menor probabilidad de demoras. Aun más cuando se plantea e interpreta el plan de acción con los otros miembros, el plan de acción puede llevar a motivar y a establecer un sentimiento de propiedad entre aquellos que puedan influir en el resultado del objetivo.

### 2.9.3 Formato para realizar un plan de acción

- **Objetivos:** Especifica para que se está preparando el plan de acción.
- **Pasos de acción:** Involucra entre cinco y diez acciones o sucesos importantes requeridos para lograr este objetivo.
- **Responsabilidad:** Se refiere a las personas o unidades específicas que serán las encargadas de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo.
- **Calendario:** el marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción. Inicio identifica cuando debe comenzar la acción; fin indica cuando debe terminarse la acción o suceso.
- **Recursos:** los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción, así como, el dinero y todos los recursos que sean necesarios para terminar cada paso de la acción.

#### 2.9.3.1 Mecanismos de Retroalimentación

Son los métodos específicos disponibles o que necesitan elaborarse para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser tan sencillos como una reunión de información o un memorándum o tan complicados, como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca informes específicos.

## 2.10 CALCULO DE UNA MUESTRA PARA UNA POBLACIÓN INFINITA [3]

Según Fidias Arias (2006) el tamaño de una muestra para una población infinita es:

$$n = \frac{Z_c^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Nomenclatura:

**n** = Tamaño de la Muestra

**Z<sub>c</sub>** = Zeta Crítico: valor determinado por el nivel de confianza adoptado, elevado al cuadrado. Para un grado de confianza de 95% el coeficiente es igual a 2, entonces el valor de zeta crítico es igual a  $2^2=4$ . Para un nivel de confianza de 99% , el coeficiente es igual a 3, y zeta crítico es igual a  $3^2=9$ .

**e**= Error muestral: falla que se produce al extraer la muestra de la población. Generalmente oscila entre 1% y 5%.

**p**= Proporción de elementos que representan una determinada característica a ser investigada.

**q**= Proporción de elementos que no presentan una determinada característica a ser investigada.

## Capítulo III- Marco Metodológico

### 3.1 GENERALIDADES

En este capítulo se explica detalladamente la metodología empleada para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, explicando las técnicas, métodos e instrumentos que se utilizaron para responder al problema planteado.

### 3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN [3]

Esta investigación corresponde a un nivel de aplicación, debido a que se realizaron propuestas para solucionar las deficiencias que presenta el sistema en estudio, con la finalidad de obtener las mejoras en su desempeño.

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN [3]

La investigación realizada obedece a los siguientes tipos:

- **Explorativo:** Debido a que se debe familiarizarse con el funcionamiento, estructura, roles y desempeño del sistema objeto de estudio, también los factores que determinan a dichas actividades.
- **Descriptivo:** Ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización, mediante las diversas técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así abarcar, todas las necesidades y requerimientos surgidos durante el estudio.
- **Proyectivo:** Debido a que se elaboraron propuestas de cambio para generar soluciones en la problemática que presenta la empresa.

- **Aplicable:** Esto se debe a que, el resultado obtenido una vez finalizado el proyecto, puede aplicarse o implantarse en la organización.

### 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN [3]

Esta investigación se basa en un diseño de campo, debido a que se aplica una observación directa del sistema en estudio, su estructura, políticas y normas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Es decir, existe una participación efectiva entre los investigadores y la empresa en general. La investigación de campo ofrece información más exacta, con un mayor grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

### 3.5 POBLACIÓN

En este estudio se trabajo con las siguientes poblaciones:

- **Personal de la empresa:** conformada por los 16 empleados y los 2 accionistas principales. Esta población de 18 personas es un número considerablemente pequeño. Por esta razón, se considero a la totalidad y no se realizó un proceso de muestreo.
- **Clientes:** Se refiere a todas aquellas personas que solicitan el servicio, a pesar de conocer la demanda de clientes en el año 2008 (véase la sección de anexos) no se puede definir una población exacta. Por este motivo se consideró a la población de clientes como infinita.

### 3.6 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Según Fidias Arias (2006) el tamaño de una muestra para una población infinita es:

$$n = \frac{Z^2_c \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Para efectos de esta investigación se va a emplear los siguientes parámetros estadísticos. Donde:

$n=?$

$Z_c = 2$ , ya que se está utilizando un 95% de confianza. Por tanto,  $Z^2_c$  es igual  $2^2 = 4$

$e =$  Error muestral: se considera un 5% de error. Entonces  $e = 0,05$

Debido a que un día pueden ir muchas personas, otro día no asiste nadie, la probabilidad de éxito y fracaso es de 50% para ambos eventos, por lo tanto:

$$p = 0,5 \text{ y } q = 0,5$$

Desarrollando las respectivas operaciones se tiene que:

$$n = \frac{(2)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2}$$

Resultando:  **$n = 400$  clientes.**

El Tamaño de la muestra resultante es de 400 clientes.

3.6 PASOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

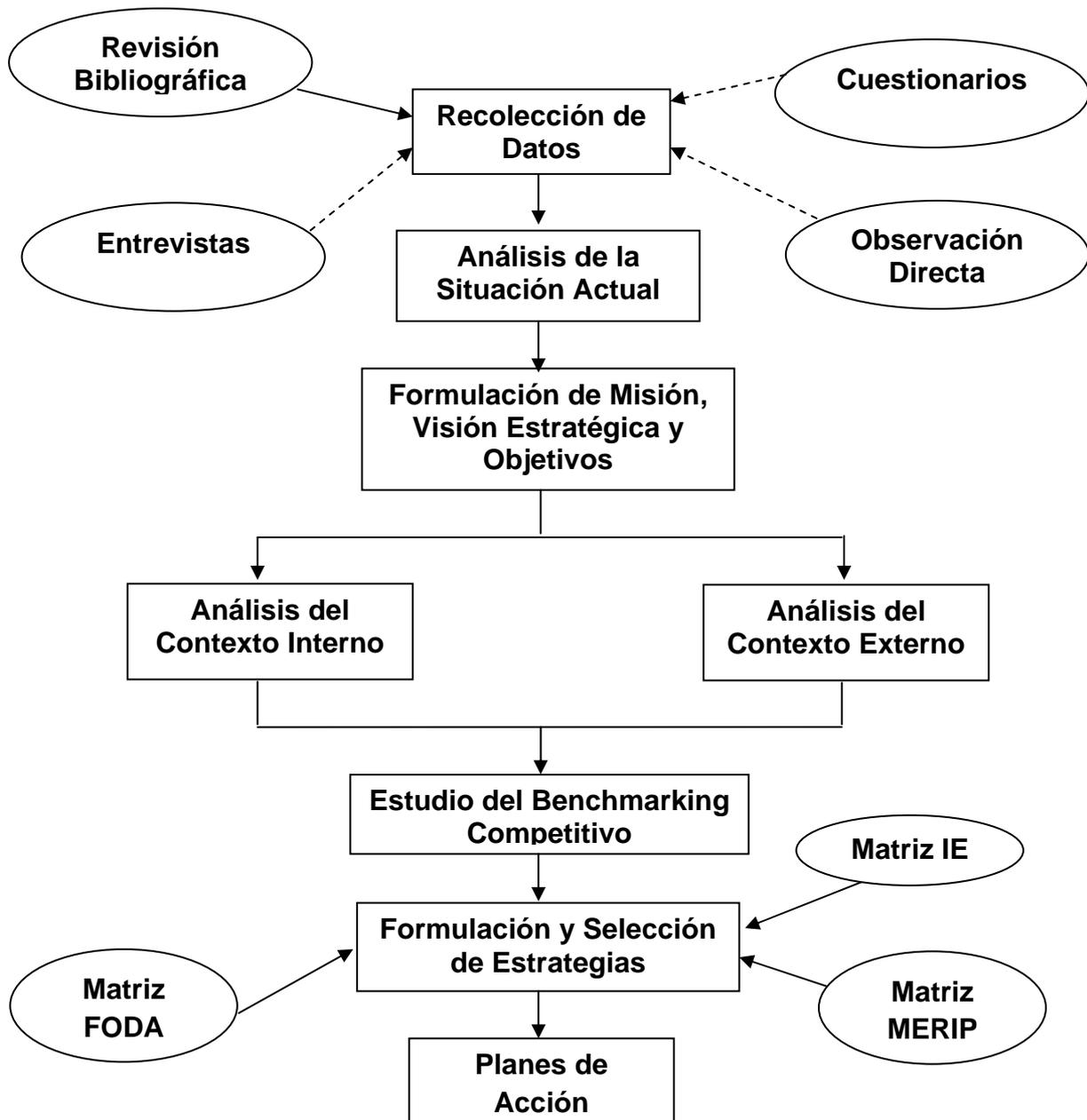


Figura 3.1: Esquema para realizar la Investigación

Fuente: Elaboración Propia

El desarrollo de esta investigación se llevo a cabo mediante el siguiente proceso:

**Paso 1: Recolección de Datos**

Se estableció un primer contacto con la empresa, para conocer la situación actual, con la intención de captar los elementos estructurales, características, actividades y procesos que intervienen en el sistema mediante la observación directa, conversaciones y entrevistas no estructuradas con los empleados y el Gerente Principal.

Se elaboraron 18 cuestionarios que se miden a través del método de escalamiento tipo Likert para evaluar los aspectos internos tales como: planificación, control, integración de personal, motivación y organización aplicándose a los 16 empleados de la empresa y 2 a los accionistas. Por otro lado, se elaboraron 400 cuestionarios para evaluar la opinión y percepción del servicio por parte de los clientes.

También se utilizó una serie de material documental y bibliográfico, el cual se empleó como una herramienta para profundizar sobre el tema en estudio, leyes y decretos gubernamentales.

Previamente se solicito el permiso del gerente general de la empresa para poder acudir a sus instalaciones y desarrollar todo este proceso de investigación. Posteriormente se necesito de la colaboración de los empleados de todas las áreas del parque; personal de servicio, mantenimiento, vigilancia, supervisión, entre otros, los cuales fueron piezas fundamentales en la aplicación de las diferentes herramientas. [9]

**Paso 2: Análisis de la Situación Actual**

Una vez efectuadas las encuestas y diversas entrevistas no estructuradas con el personal y accionistas de la empresa, como también leído e interpretado las leyes que rigen a las empresas privadas, las páginas oficiales que brindan apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, visitado portales Web de empresas que también ofrecen servicios de entretenimiento infantil. Se pudo estudiar como se encuentra actualmente Pequeño Paraíso, con respecto a las funciones que se desempeñan, los servicios que ofrecen y los factores que provocan problemas dentro del desarrollo de la organización, estos factores son mejor conocidos como focos problemas.

**Paso 3: Formulación de Misión y Visión Estratégica**

Se llevaron a cabo dinámicas de grupo (Brainstorming), charlas y talleres para brindar el conocimiento y las herramientas necesarias, con las cuales, la directiva de la empresa estableciera formalmente la redacción de una misión y visión estratégica, con la finalidad de proporcionarle una identidad propia a la empresa y establecer un direccionamiento estratégico en el largo plazo.

**Paso 4: Análisis del Contexto Externo**

En esta fase también se estudiaron y analizaron los factores críticos externos que afectan en el desempeño de la empresa, esta información se obtuvo de una serie de consultas por Internet y análisis de oportunidades de créditos gubernamentales y decretos que rigen a la industria privada.

**Paso 5. Análisis del Contexto Interno**

Una vez recopilada e interpretada la información obtenida en los cuestionarios se levanto un estudio de auditoria interna obteniendo los factores críticos presentes dentro de la organización.

**Paso 6. Estudio del Benchmarking Competitivo**

Se llevo a cabo un estudio de Benchmarking competitivo con la competencia directa y paralela, la información fue obtenida a través de conversaciones con clientes, observación directa y consultas a los portales Web de dichas empresas.

**Paso 7. Formulación de Objetivos Estratégicos, Análisis y Selección de Estrategias**

La formulación de objetivos desafiantes y factibles a la empresa fue un paso importante que se efectuó en mutuo acuerdo con la directiva de la empresa, a través de los talleres y charlas. Se aplicó la Matriz IE para conocer el tipo de estrategias que corresponden con la situación actual de la empresa.

Luego empleo el uso de la matriz FODA, teniendo como insumos tanto los factores críticos internos como externos, a partir de los cuales, se genero un paquete de estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Posteriormente, se propuso un modelo para seleccionar estrategias cuando se desarrolle un estudio de Benchmarking en paralelo con una planificación estratégica, en el cual se seleccionaron las estrategias más

convenientes, ya que permite mejorar los factores estudiados en el Benchmarking, simultáneamente conllevan al cumplimiento de los objetivos trazados. Este modelo es válido para estrategias alternativas no excluyentes.

**Paso 8. Planes de Acción**

Se elaboraron planes de acción para ejecutar las estrategias generadas que fueron seleccionadas y también para estrategias alternativas de contingencia.

## **Capítulo IV- Situación Actual del Sistema**

### **4.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Durante la segunda mitad de la década de los 90, la cadena internacional de restaurantes de comida rápida Mc Donald`s constituyó una sucursal en la zona norte del Estado Anzoátegui, específicamente en la Avenida Prolongación Paseo Colón, Centro Comercial Plaza Mayor, ciudad de Lechería perteneciente al Municipio Diego Bautista Urbaneja. Durante ese entonces, en dicho establecimiento se comenzó a promocionar un paquete para festejar los cumpleaños infantiles.

La oferta consistía en alquilar el lugar de juegos, también llamado Play Place, por tres horas, donde se incluían, anfitriones, animadores, la comida del restaurante y un parque infantil diseñado para amortiguar las caídas de los pequeños, puesto que era bien acolchado y tenía el aspecto de un sencillo laberinto cuya salida desembocaba en dos toboganes.

Esta promoción tuvo un gran impacto, considerando que eran precios accesibles para la población. De este modo se inician las bases de un nuevo mercado en la zona, donde esta sucursal cubría en la mayor parte, la necesidad que tenían los padres de efectuar los cumpleaños de los niños fuera del hogar, adicionando el hecho de tener una infraestructura acondicionada para el entretenimiento y seguridad de los hijos.

A comienzos del año 2000, sale al mercado otro concepto de salón de fiestas infantiles en la zona llamado “Arlequín”, en el cual, se promocionaba un espacio al aire libre con abundante vegetación,

colchones inflables y un personal encargado para la atención de los invitados. Dicho servicio tenía un alto costo, por lo tanto, solo era demandado por la población con mayor poder adquisitivo.

A mediados del año 2004, en el Centro Comercial Plaza Mayor, ubicado en la ciudad de Lechería, se inaugura un parque infantil, abierto al público, con tarifas accesibles, compuesto por grandes atracciones inflables en un espacio abierto, ofreciendo así, una nueva versión en el servicio de salón de fiestas para niños.

Para finales del 2005, específicamente para el mes de Diciembre, se estrena un nuevo centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.” quien brinda al mercado una concepción más moderna de parque infantil que presta el servicio de salón de fiesta para niños, consiste en un espacio cerrado con aire acondicionado, personal calificado para atender y supervisar a los niños, disposición de juegos de video, atracciones inflables, estacionamiento y un lugar confortable para los padres y representantes. Esta nueva oferta tuvo un gran auge que generó una alta demanda, destacando de este modo que, empresas como EPA sucursal Puerto la Cruz, Coca-Cola Sucursal Barcelona han contratado el servicio de Pequeño Paraíso en reiteradas ocasiones para efectuar jornadas de entretenimiento para los hijos de los empleados de estas compañías.

Posteriormente a mediados de 2007, se lanza en el mercado una empresa que presta el servicio de parque para niños y salón de fiesta infantil, llamada Party Planet C.A, la cual comparte un concepto similar a Pequeño Paraíso C.A, representando de esta manera una competencia

directa para ésta y las demás empresas que se desenvuelven prestando servicios de salón de fiestas infantiles.

De este modo, se puede apreciar la evolución que ha representado el negocio de entretenimiento infantil y espacio exclusivo para niños en la ciudad de Lecherías. Esto se debe a la naturaleza variable y compleja que representan los escenarios de negocios en la actualidad, la cual se caracteriza por presentar constantes cambios a lo largo del tiempo, que afectan directa o indirectamente el desempeño de las empresas en el mercado.

## **4.2 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA EN ESTUDIO**

Pequeño Paraíso es un Parque Recreacional ubicado en el Sector Las Garzas de Lechería. Ofrece a los niños de 1 a 12 años atracciones, ambiente musical y sistema de sonido con capacidad para eventos especiales, cafetería, personal capacitado para la atención de los niños, todo en un espacio cerrado de 400 m<sup>2</sup>, con aire acondicionado, baños con instalaciones para niños y adultos, amplio estacionamiento y la mayor seguridad para sus clientes.

### **4.2.1 Instalaciones de Pequeño Paraíso**

✓ **Atracciones disponibles:**

- 1 Parque inflable para niños de 1 a 3 años.
- 1 Castillo inflable para niños de 4 a 12 años.
- 1 Inflable multifuncional para niños de 4 a 12 años.

- 1 Parque de madera 4 en 1 para niños de 3 a 12 años.
  - 1 Pared escaladora de 1 ruta para niños de 3 años en adelante.
  - 1 Pared escaladora de dos rutas para niños y adultos.
  - 1 Casita Little Tikes para niños de 1 a 5 años.
  - 1 Parque Little Tikes para niños de 2 a 7 años.
  - Triciclos para niños de 2 a 6 años.
  - Carros para niños de 2 a 6 años.
  - Juegos Didácticos de Pared.
  - 1 Sala de video juegos con 10 X-BOX.
  - 3 Televisores con programación Infantil.
  - Zona multiuso para animación y actividades recreacionales.
- ✓ **Cafetería.**

Las instalaciones de la cafetería están en capacidad de producir en el momento alimentos para el deguste de los clientes tales como tequeños, nuggets de pollo y carne, papas fritas y variedad de pizzas, además dispone de la infraestructura para refrigerar cantidad suficiente de refrescos, jugos, agua y te frió para satisfacer los requerimientos de 120 personas durante el desarrollo de un evento.

✓ **Sistema de Sonido**

Cuenta con tres televisores de 21 pulgadas pantalla plana, con programación infantil, además de una consola de audio profesional, 6 canales con lectoras de formatos DVD, CD y MP3, conectados a cuatro cornetas de 200W cada una y un micrófono inalámbrico.

✓ **Sistemas de seguridad**

El local aplica las normas de seguridad exigidas por el cuerpo de bomberos, tal y como consta en la inspección realizada en fecha reciente, con una entrada principal con cerraduras eléctricas para la entrada y salida lo que proporciona total control de los visitantes, además de una salida de emergencia, que es la entrada de servicio para el paso de personal, equipos y alimentos.

### 4.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Pequeño Paraíso es un Parque Recreacional ubicado en el Sector Las Garzas de Lechería, Estacionamiento Meditotal Lecherías Estado Anzoátegui.



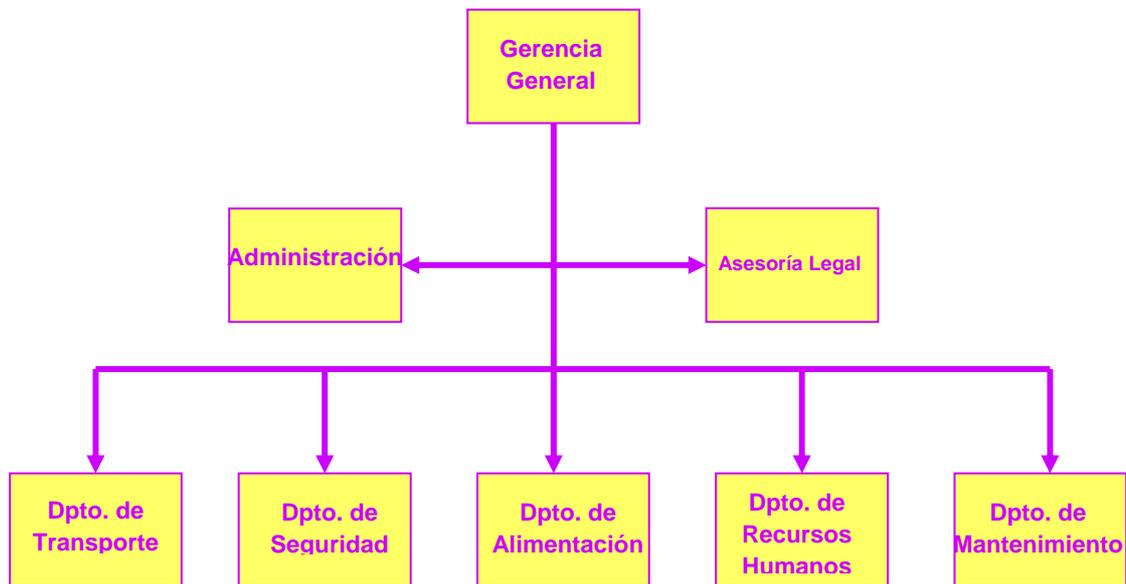
**Figura 3. Ubicación geográfica de Inversiones Pequeño Paraíso**

**Fuente:** google earth

**4.4 ORGANIGRAMA**

Actualmente el centro de recreación infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.” no cuenta con un organigrama estructurado de manera formal, es decir, poseen su estructura a nivel de empleados, sin embargo no existe una cultura organizacional que pueda emplearse dentro de la organización. Es por esta razón que en la siguiente investigación, se propone un modelo de organigrama, siguiendo los actuales cargos existentes dentro de la empresa y su nivel de jerarquía, a fin de ir creando una cultura organizacional bien definida dentro de la empresa, brindándoles una nueva oportunidad de desarrollo.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la estructura del centro de recreación infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.”



**Figura 4. Propuesta de Organigrama para Inversiones de Pequeño Paraíso**

**Fuente:** Elaboración Propia

### 5.4.1 Funciones de los Departamentos

El centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.” cuenta con los siguientes departamentos dentro de su estructura organizativa; Gerencia General, Asesoría Legal, Administración, Departamento de Transporte, Departamento de Seguridad, Departamento de Alimentación, Departamento de Mantenimiento y el Departamento de Recursos Humanos.

- ✓ **Gerencia General:** En este departamento se encuentra la máxima autoridad de la empresa o principal funcionario de la compañía, ya que desde este departamento se planifica, desarrollan, dirigen y aprueban las políticas, programas y métodos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Además dentro de este departamento se desarrolla una figura importante de la empresa, el *Gerente General*, el cual, es la persona encargada de velar por el funcionamiento de la organización, es aquella, que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma y dirigir todas las operaciones que se realicen en esta.
  
- ✓ **Administrador:** Este departamento también representa una gran importancia dentro de la organización, ya que en éste se llevan a cabo todas las funciones de finanzas, recurso que representa el sustento de toda organización. Dentro de él se encuentra el contador, el cual, se dedica a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones. También es el encargado de preparar los Estados Contables que exigen las autoridades a la empresa.

- ✓ **Asesoría Legal:** En este departamento se llevan a cabo todas las funciones legales de la organización, se trabaja sobre las leyes y normas establecidas por el Gobierno Nacional, a fin de cumplir con todos los requisitos exigidos por la ley nacional. Dentro de este departamento se encuentra un representante, el cual, es la persona encargada de los trámites legales de la empresa, se encarga de asesorar al gerente, accionistas y los demás empleados, en materia legal.
  
- ✓ **Departamento de Transporte:** Este departamento se desarrolla con el fin de brindarle a los empleados un beneficio con respecto al traslado desde la empresa hasta sus hogares una vez terminada la jornada laboral, además de encargarse del traslado de ciertos artículos desde los proveedores hasta la compañía, colocándose en un puesto primordial dentro de la organización.
  
- ✓ **Departamento de Seguridad:** Este departamento se encarga de llevar al día todo en materia de seguridad dentro de la organización, se hace indispensable contar con él, ya que la seguridad es determinante en cualquier lugar donde se encuentren los más pequeños de la casa (niños).
  
- ✓ **Departamento de Alimentación:** Este departamento se encarga de proveer todo tipo de alimentos necesarios para el desarrollo de cualquier evento o actividad que se lleva a cabo dentro de la organización, éste se mantiene muy dinámico ya que trabaja con productos perecederos y debe tener una excelente organización en cuanto a sus pedidos para no generar pérdidas a la organización.

- ✓ **Departamento de Recursos Humanos:** Dentro de cualquier organización de cualquier índole contar con un buen departamento de recursos humanos es determinante, ya que éste es el recurso que mueve cualquier organización, en este caso, el desarrollo de este departamento es primordial, ya que el recurso humano es la principal estructura de progreso dentro de la empresa, cumpliendo funciones básicas, de acuerdo al puesto que ocupen dentro de la empresa.
  
- ✓ **Departamento de Mantenimiento:** Este departamento se encarga de llevar a cabo todas las diligencias de servicio dentro de la empresa, a fin de tener un ambiente adecuado para el desarrollo de todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma. Así como atender cualquier contingencia que se pueda presentar durante el desarrollo de cualquier evento, ya que un sitio aseado es indispensable para el disfrute de los pequeños.

#### **5.4.2 Cargos Desarrollados Dentro De Los Departamentos**

El centro de recreación infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.” cuenta actualmente con 16 empleados, distribuidos en los siguientes cargos, de acuerdo a los departamentos con los que cuenta:

- ✓ Un Gerente General.
- ✓ Un Administrador o Contador.
- ✓ Un Asesor Legal.
- ✓ Dos Chóferes.

- ✓ Dos Vigilantes.
- ✓ Una persona encargada de la cocina.
- ✓ Una persona encargada de la cantina.
- ✓ Tres supervisores en el área de juegos.
- ✓ Una persona encargada de los video juegos
- ✓ Una recepcionista.
- ✓ Dos encargados de la limpieza de todas la áreas.

#### **4.5 FOCOS PROBLEMÁTICOS**

Toda organización grande, mediana o pequeña, representando cualquier rama de los mercados existentes se ve influenciada en gran medida por el entorno en el que se desarrolla. Muchas veces, ésta influencia, se puede mostrar de manera positiva, dándole a la empresa nuevas oportunidades de desarrollo, pero cuando éstas no son tan buenas, se suelen denominar *Focos Problemáticos* para la empresa en cuestión.

Los focos problemas se encuentran presentes en el ambiente o entorno y pueden presentarse desde simples inconvenientes hasta grandes amenazas para la organización. Todo depende de la posición que tenga la empresa y la forma como se desarrolle dentro del mercado donde compite.

Muchas veces, estos focos no son tomados en cuenta por las empresas, sin saber estas organizaciones, el gran peligro y desventaja que representa frente aquellas organizaciones que si los reconocen.

Para cualquier organización la inestabilidad económica del país donde se desarrolla representa una amenaza contundente dentro de su propia economía, ya que éste factor golpea fuerte las bases sólidas de cualquier empresa, al variar una tasa importante como el PIB(Producto Interno Bruto) y el IVA(Impuesto al Valor Agregado), además se encuentran los constantes cambios en las leyes y normas que rigen la empresa privada, presentando siempre nuevos retos y exigencias por parte del Gobierno Nacional, y que de no ser cumplidas, podrían incurrir en multas, desalojos y hasta cierres totales o parciales de la empresa.

Otro factor que ha representado un gran dilema para algunas compañías es el hecho de los acelerados cambios tecnológicos que se han dado en los últimos años. No es un secreto para nadie que el que posee tecnología lleva un terreno ganado con respecto aquellos competidores que no la poseen, pero tener tecnología de vanguardia hasta hace poco tiempo era bastante costoso, incluso en los actuales momentos, a pesar de contar con muchas opciones para pertenecer al mundo de la tecnología, ésta cambia constantemente, obligando a las organizaciones a practicar cambios violentos que permitan la adaptación del personal que integra la compañía incurriendo en gastos que muchas veces superan lo estimado para esta faceta.

Actualmente, se han desarrollado millones de aplicaciones, capaces de llevar un control total de lo que pasa dentro y fuera de la

organización, ayudando en gran medida a la alta gerencia para la toma de decisiones, representando un ventaja competitiva para aquellos que las poseen.

Por otra parte, se encuentra un factor importante y determinante para la vida de cualquier empresa y éste es la satisfacción continua de sus clientes. Por genética, se conoce que el ser humano es una persona cambiante, capaz de adaptarse a cambios repentinos evolucionando constantemente. Esto representa un gran reto para aquellas empresas que ofrecen servicios, ya que deben evolucionar conforma cambian los gustos de sus consumidores y se vuelven más exigentes, ya que si esto no pasara, la empresa estaría destinada a un fracaso seguro por pérdida en el interés de los clientes para demandar sus servicios. Lo que indica, que aquellas empresas que sean capaces de reinventarse constantemente nuevas opciones para sus clientes, llevaran un paso adelante con respecto aquellas que presenten resistencia al cambio.

Para el caso del centro de recreación infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.” se ha conseguido que existan varios factores considerados problemáticos, que afectan su desarrollo competitivo dentro del mercado.

En resumen se tienen los siguientes factores problemáticos:

- Aumento del Impuesto de Valor Agregado (IVA).
- Limitada Aplicación de la Tecnología de la Información.
- No Practica el Comercio Electrónico.
- Procesos de Control Manuales.

## **Capítulo V- Formulación de Misión y Visión Estratégica**

### **5.1 GENERALIDADES**

Según Thompson y Strickland (2004), una visión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Los administradores deben proponer una declaración de misión que defina en qué negocios está actualmente la empresa, para utilizarla como base para decidir el curso a largo plazo; elegir “¿hacia dónde vamos?”.

El centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.”, no contaba con una declaración de misión ni visión estratégica, por dicha razón se debieron formalizar, pues son primordiales para el éxito de dicha organización y es parte fundamental en el desarrollo del plan estratégico.

La misión “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.” indica su razón de ser, lo que moviliza sus capacidades hacia una meta propuesta, es la base para procurar una unidad de criterios hacia un propósito en gerentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Mientras que la visión estratégica indica la dirección que debe tomar el centro de entretenimiento infantil para tener éxito en el largo plazo.

### **5.2 PROCEDIMIENTO EFECTUADO PARA LA REDACCIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA**

El procedimiento que se empleó para la redacción de la visión estratégica para el centro de entretenimiento infantil, fue el siguiente:

1. Se realizó la primera reunión con la alta gerencia de la empresa para indicarles la importancia de contar con una misión y visión estratégica, aportándole los recursos materiales y bibliográficos pertinentes para que se empaparan sobre el tema en cuestión.
2. Luego se les realizó una técnica grupal (tormenta de ideas), donde se obtuvo la idea redactada de los participantes (gerente y accionistas), de lo que ellos realizan para llevar a cabo las funciones del centro de entretenimiento infantil y como lo visualizan dentro de algunos años.
3. Posteriormente, los investigadores tomaron esta tormenta de ideas y siguiendo los lineamientos de Strickland y Thompson, se procedieron a la redacción de una misión que cumpliera con las pensamientos generados por los líderes de la empresa.
4. Una vez redactada, se entregó al nivel gerencial de la empresa para ser supervisada y saber si cumplía con los deseos de la organización.
5. Luego de ser revisada y supervisada, el nivel gerencial dio nuevos aportes para complementar la idea que ya había nacido de las primeras reuniones, pero que aún podía ser mejorada dándole esa esencia de sentimiento por la organización en sus siguientes redacciones.
6. Inmediatamente, fue redactada una nueva misión siguiendo los deseos y redacciones del nivel gerencial de la empresa.
7. Una vez terminada, fue mostrada la nueva redacción al nivel gerencial por parte de los investigadores para saber si estaban de acuerdo con el nuevo material obtenido.
8. Al estar de acuerdo, se declaró la nueva misión que representaría desde entonces a la empresa "Inversiones Pequeño Paraíso C.A."
9. Al contar con una misión claramente definida, debían saber entonces, la importancia de desarrollar un plan estratégico que les

ayudara a saber como afrontar los futuros cambios que presenta el entorno.

10. Por lo tanto, se les proporciono un cuestionario con seis preguntas, siguiendo los lineamientos de Strickland y Thompson, para obtener el conocimiento, de cómo se visualiza la empresa por parte del nivel gerencial, que esperan lograr a largo plazo y como piensan realizarlo.
11. Una vez obtenidas las respuestas a las preguntas, se concretó la idea y se redactó la visión estratégica del centro de entretenimiento infantil, dicha propuesta fue mostrada a la Directiva.
12. Una vez supervisada, fue aprobada y declarada por la directiva gerencial como la visión exacta esperada por ellos.

#### 5.2.1 Misión del centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.”

Gracias a la información y colaboración obtenida de la directiva del centro de entretenimiento infantil, se obtuvo la misión de “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.”, la cual es enunciada de la siguiente manera:

*“Somos el lugar favorito de los pequeñines de la casa porque le regalamos la diversión que necesitan, ya que contamos con un ambiente cómodo y seguro especialmente diseñado para todos aquellos padres que se preocupan por la sana distracción de sus hijos, permitiendo que sus querubines puedan jugar todo lo que esté al alcance de su imaginación. De este modo, nos mantenemos en un mercado altamente exigente por la recreación infantil, por eso logramos que cada niño que entre a nuestras puertas, alcance la felicidad”.*

Para evaluar que la misión está bien sostenida se utilizó el enfoque de Strickland y Thompson, comprobándose que respondiera las tres preguntas que ellos proponen:

1. **¿Quiénes somos?:** *“Somos el lugar favorito de los pequeñines de la casa...”*
2. **¿Qué hacemos?:** *“...le regalamos la diversión que todo niño necesita...”, “...Brindamos un lugar cómodo y seguro a todos aquellos padres que se preocupan por la sana distracción de sus hijos...”* y *“...logramos que cada niño que entre a nuestras puertas alcance la felicidad”*.
3. **¿Dónde estamos ahora?:** *“...en un mercado altamente exigente por la recreación infantil”*.

Adicionalmente para validar que la misión propuesta es estratégicamente reveladora se comprobó que incorporara los tres elementos fundamentales que proponen Thompson y Strickland:

1. **Necesidades del cliente: ¿Cuáles son las necesidades del cliente o qué es lo que se está tratando de satisfacer?:** *“...la diversión que todo niño necesita...”* y *“un lugar cómodo y seguro a todos aquellos padres que se preocupan por la sana distracción de sus hijos...”*.
2. **Los grupos de clientes: ¿A quién se está tratando de satisfacer?:** *“...a todos aquellos padres que se preocupan por la sana distracción de sus hijos...”*.
3. **Las actividades, tecnologías y las capacidades del centro de entretenimiento: ¿Cómo la compañía se ocupa del servicio brindado a los clientes?:** *“...casitas, carritos, castillos inflables y videojuegos...”*.

5.2.2 ¿Hacia dónde se dirige el centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.”?

Las visiones estratégicas deben impulsar a un buen espíritu empresarial para preparar a la compañía hacia el futuro, por tal motivo Thompson y Strickland propone que antes de redactar la visión se respondan seis preguntas. Que son respondidas a continuación, de acuerdo al criterio del nivel gerencial de la empresa:

**Pregunta 1. ¿Qué cambios están ocurriendo en el mercado donde estamos presentes y qué implicaciones tienen éstos para la dirección hacia cual necesitamos movernos?**

Debido a que el negocio del entretenimiento para los niños es muy amplio y atractivamente rentable en todas sus ramas. El principal cambio que esta ocurriendo es el surgimiento de empresas que están abarcando otras ramificaciones de este negocio, proporcionándoles variedades de servicios a los clientes. Esto implica una progresiva disminución en la demanda del servicio, generando una significativa caída en los ingresos que percibe, dando cabida a que no se obtengan los márgenes mínimos de ganancia para cumplir con la rentabilidad de la empresa. Por este motivo, la empresa deberá diseñar estrategias que contrarresten los efectos producidos por este cambio.

**Pregunta 2. ¿Qué nuevas o diferentes necesidades del cliente debemos pensar en satisfacer?**

En su mayoría, los padres y madres de la zona norte del Estado Anzoátegui salen a trabajar todos los días desde tempranas horas hasta

la noche, requiriendo así, un lugar que brinde comodidad y seguridad a sus hijos.

Considerando la inflación y la disminución del poder adquisitivo de los venezolanos, surge la necesidad de entretener y cuidar a los niños con un menor costo pero manteniendo la calidad del servicio. Satisfaciendo las exigencias de comodidad, seguridad y modernismo.

**Pregunta 3. ¿En qué nuevos o diferentes segmentos de mercado debemos estar concentrados?**

Debemos concéntranos en trasladar nuestro servicio hacia las empresas sólidas ubicadas en el Estado Anzoátegui y expandirnos hacia aquellos sectores potencialmente lucrativos.

**Pregunta 4. ¿De qué nuevos mercados geográficos o de productos debemos estar al tanto?**

Prestar especial atención al mercado nacional, haciendo antesala a la posibilidad de crear nuestra red de servicio a otros estados de Venezuela. Estar al tanto de las innovaciones y avances de los dispositivos en materia de entretenimiento infantil. Así como, evolución de los equipos que puedan mejorar la calidad de nuestro servicio.

**Pregunta 5. ¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos cinco años?**

Debe ser un Centro de Entretenimiento con pilares sólidos, los cuales fomenten una cultura organizacional orientada a brindar la mayor felicidad a los niños, el mejor confort a los padre, tomando como base las nuevas tendencias y demandas del mercado. Estableciendo programas

de desarrollo cognoscitivo para cada puesto de trabajo, teniendo un control sistemático de cada uno de los procesos y operaciones que se llevan a cabo. De este modo, exceder con las expectativas de nuestros clientes en los que se refiere a calidad de servicio.

**Pregunta 6. ¿En qué tipo de empresa nos deberíamos estar esforzando en convertir?**

En ser una empresa que tenga un sólido alcance en las ramas más importantes del negocio del entretenimiento infantil, logrando cada vez más la satisfacción de nuestros clientes, rebasando sus expectativas. Comprometidos con el desarrollo profesional de nuestro personal, valorando sus capacidades, habilidades y desempeño.

**5.2.3 Camino que seguirá el centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.” para llegar a donde se dirige**

Para que el centro de entretenimiento infantil pueda recorrer el camino y llegar a donde se dirige, debe contar con el compromiso de su personal en general para poder trabajar todos juntos en pro del mismo horizonte. Para promover una satisfacción total en los clientes y ofrecer un servicio variado y de calidad la empresa debe enfocar sus esfuerzos en “La variedad y asertividad de sus servicios”, como se presenta a continuación:

- Impulsaremos cambios para activación de una cultura organizacional con bases sólidas dentro de la organización.

- Capacitaremos nuestro personal, a fin de brindar un servicio garantizado para nuestros clientes, reforzando su confianza en nosotros.
- Promoveremos cambios en los servicios, induciendo a una mejora en la calidad de los mismos.
- Mejoraremos las opciones ya existentes de servicio para los que se mantienen felices con estas atracciones.
- Propondremos nuevas ofertas de diversificación de los servicios para el potencial mercado infantil que aun no esta abarcado por la empresa.
- Se emplearan mejores mecanismos de control, con el fin de asegurar la fiabilidad de datos y la toma de decisiones acertadas.
- Emplearemos tecnología, a fin de aprovechar el mercado electrónico y los mecanismos de control que esta ofrece.
- Evaluaremos continuamente la reacción de nuestros clientes según los cambios que se presenten.

#### 5.2.4 Mecanismo que utilizara el centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.” para medir su desempeño

Para saber si se cumplen con las metas propuestas, el centro de entretenimiento infantil debe aplicar mecanismos de control, a fin de evaluar si se están llevando a cabo las actividades, mediante los

resultados obtenidos de ellas. Luego establecer los parámetros, se pudo conocer de primera mano mediante la alta gerencia, que las actividades serán evaluadas de la siguiente manera:

- El incremento de clientes que acudan al centro de entretenimiento Infantil.
- La cantidad de quejas o sugerencias que puedan surgir de parte de los clientes luego de un servicio prestado.
- El nivel de avance y servicio por parte de los empleados (eficiencia, calidad, habilidades) una vez capacitados.
- El tiempo de respuesta de los mecanismos de control en el aporte para la toma de decisiones.

#### 5.2.5 Visión estratégica de “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.”

Con las anteriores preguntas se logró conocer hacia donde se quiere dirigir el Centro de Entretenimiento Infantil, conociendo las diferentes necesidades que se deben pensar en satisfacer, los cambios en los mercados, como debe ser la estructura de la empresa, etc. obteniéndose la siguiente visión:

*“Queremos ser el mejor centro de diversión infantil en todo el territorio nororiental con la tecnología de última generación, dándole la tranquilidad a los padres de tener un lugar que le brinde la mayor comodidad y seguridad a sus hijos, donde puedan practicar los juegos de ayer, hoy y siempre, con una excelente calidad a un costo accesible, manteniéndonos delante de la competencia, haciendo de nuestras instalaciones junto con*

*nuestro más calificado y simpático personal la primera opción para convertir los sueños de los niños en realidad”.*

## Capítulo VI- Auditoria Externa

### 6.1 GENERALIDADES

A continuación se presenta un estudio efectuado en el ámbito que está fuera del control de Inversiones Pequeño Paraíso. El estudio de Auditoria Externa es una herramienta, que tiene la finalidad de revelar una lista finita de los factores externos claves, llamándose los positivos *oportunidades*, mientras que los negativos denominados como *amenazas*. Mediante este análisis, se aplicaron instrumentos de recolección de información a los clientes del sistema, los cuales fueron validados y aprobados por la directiva de la empresa, a través de entrevistas no estructuradas, consultas en línea a páginas Web oficiales de entes públicos. Luego de recopilar todos los datos necesarios, se procedió a organizarlos, cuantificarlos y analizarlos. De este modo, se precisó como responde la empresa ante las fuerzas externas claves presentes en el sistema. El esquema metodológico de la Auditoria Externa se puede apreciar en la figura 6.1.



Figura 6.1 Marco Metodológico para el desarrollo de la Auditoria Externa.

Fuente: Elaboración Propia

## **6.2 FUERZAS EXTERNAS CLAVES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE INVERSIONES PEQUEÑO PARAÍSO**

Para efectos de esta investigación, se estudiaron las fuerzas externas propuestas por Fred David en su libro “*Conceptos de la Administración Estratégica*”. Las cuales se agrupan en cinco (5) categorías que representan a las fuerzas que pueden influir en el desempeño de la empresa, dichas categorías son las siguientes:

- Fuerzas Económicas.
- Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas.
- Fuerzas Tecnológicas.
- Fuerzas Sociales, Culturales y Geográficas.
- Fuerzas Competitivas.

### **6.2.1 Fuerzas Económicas.**

La economía a nivel mundial ha tenido una expansión a niveles inimaginables para siglos pasados, la globalización ha traído consigo la revolución del conocimiento, teniendo su mayor impacto en las economías de los países.

Para cualquier país desarrollado o en vías de desarrollo, la economía representa el principal motor para el progreso de todas las actividades que se realizan, tanto internas, como externas a nivel internacional con países extranjeros. Es por esto que la caída de la

economía dentro de cualquier país u organización representaría una situación de alto riesgo.

Actualmente, todos los países del mundo están atravesando una situación de recesión económica, esto debido a la gran crisis mundial que se generó a finales del año 2008. Venezuela no escapa de esta situación. Desde entonces, las consecuencias de la crisis se han podido sentir o notar en todas las actividades que se presentan dentro del territorio nacional en el ámbito económico, viéndose afectado en gran forma el departamento de empresas privadas, principalmente aquellas donde sus servicios dependen en gran manera de exportaciones o productos importados.

Otro aspecto económico importante, que tiene gran influencia en el desarrollo de una organización es la inflación dominante en el país. La inflación, es la variación de precios en la economía, es decir, en qué porcentaje aumentan (o disminuyen) los precios en un período de tiempo determinado. Existen varios tipos de precios: al consumidor, al productor y para la construcción. Para medir el encarecimiento del costo de la vida de los venezolanos, se ha venido utilizando el Índice de Precios al Consumidor (IPC). El IPC permite comparar los precios entre un año y otro.

La responsabilidad de calcular la tasa de inflación en Venezuela, le corresponde al Banco Central de Venezuela, en la conformación de la tasa anualizada de inflación, el parámetro más importante es el denominado *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*, el cual muestra el comportamiento de los precios finales de los bienes y servicios; esto

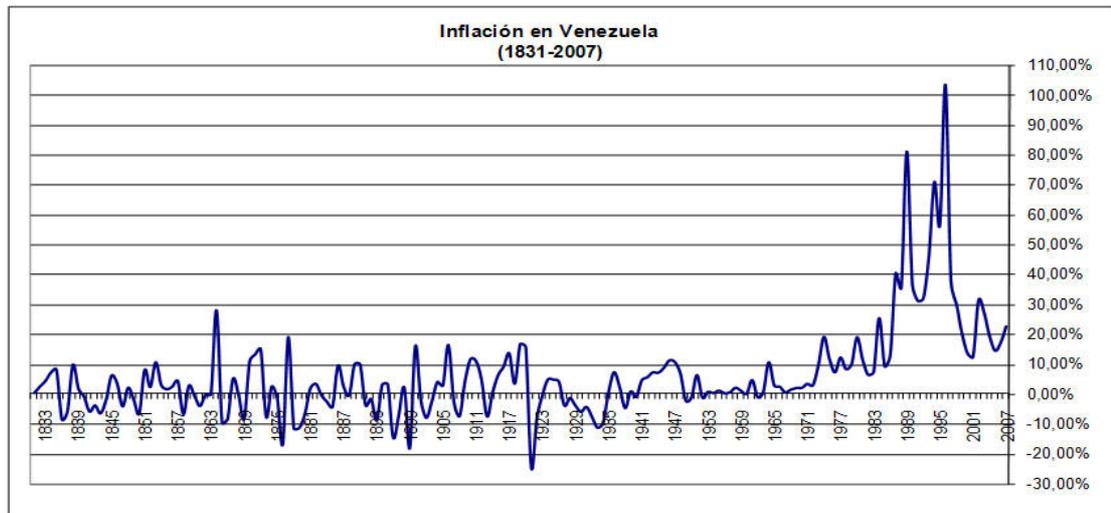
quiere decir, que es un estimador de cómo se desempeña el costo de la vida en el país.

En Venezuela los precios de algunos rubros están controlados por el Gobierno Nacional, esto afecta la medición de la inflación. De cierto modo, los consumidores perciben que los precios aumentan cada día más pero la medición de la inflación apenas sube un pequeño tanto por ciento.

Debido a las distorsiones estacionales y otros factores, los gobiernos en distintos países han creado un indicador denominado **núcleo inflacionario**, que reduce las distorsiones y muestra con mayor certeza lo que ocurre con los precios en la economía. El Banco Central de Venezuela ha publicado todos los aspectos metodológicos y expone la necesidad de este indicador.

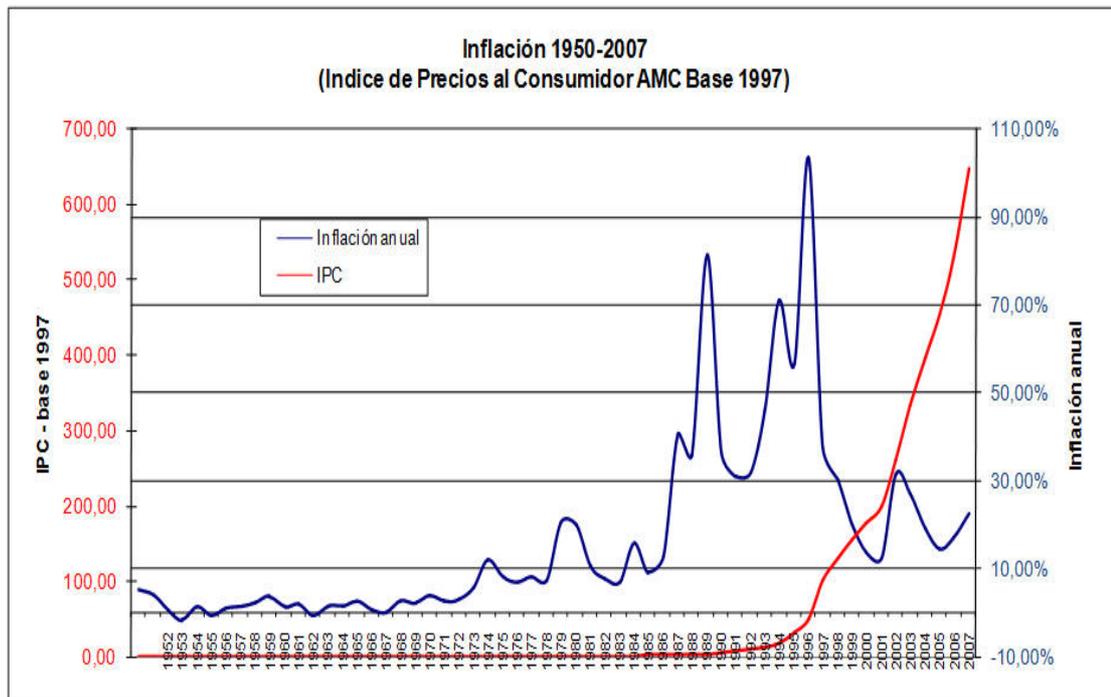
Los indicadores inflacionarios del 2007 revelan una inflación de 22,5%, al cerrar el IPC de diciembre en 753; pero, si se toma como referencia el Núcleo Inflacionario se tendría una inflación acumulada de **28,3%**, pudiendo interpretarse como "la verdadera inflación" .

Los registros históricos inflacionarios revelan que la peor crisis económica desde la independencia se registró en la última década del siglo XX, debida fundamentalmente a los conflictos políticos. Como se muestra en las figuras 6 y 7. **[11]**



**Figura 6.2 Inflación en Venezuela**

Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas



**Figura 6.3 Inflación en Venezuela**

Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas

Esta variación de la inflación en conjunto con a la recesión económica han traído como consecuencia la disminución del poder adquisitivo de la población, afectando directamente al centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A”, ya que se ha registrado una notable disminución en la demanda de sus clientes con respecto a datos históricos para períodos similares. Evidentemente esto amenaza al posicionamiento en el mercado de la empresa, ya que la disminución paulatina de los clientes puede representar una caída en su rendimiento económico.

A continuación se presentan los factores críticos que se distinguen en las fuerzas económicas.

**Amenazas**

- ✓ Impacto de la recesión económica mundial.
- ✓ Altas tasas de inflación.

**6.2.2 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas.**

En la última década, Venezuela ha presentado cambios trascendentales en lo que se respecta a su estructura política, comenzando con la creación en 1999 de la Asamblea Nacional Constituyente, se abre una nueva brecha hacia las decisiones y decretos de leyes que regirían al país hasta entonces, buscando de esta manera establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica.

El 04 de mayo de 2004, fue promulgada en la Gaceta Oficial número 37.930, la nueva Ley de Protección al Consumidor y al Usuario, la cual,

derogando a la antigua Ley de Protección al Consumidor del 17 de mayo de 1995, la cual se planteó en aquel entonces con el objeto de adaptarla a las circunstancias que lo requerían.

El 27 de mayo de 2008, se dictaminó el decreto número 6.092, incorporándose a los Consejos Comunales a través de los Comités de Contraloría Social para el Abastecimiento y demás organizaciones, como nuevos actores del proceso en la defensa, educación, información, vigilancia y control de los derechos e intereses de las personas en el acceso a los bienes y servicios, en cumplimiento de la disposición constitucional de la participación protagónica del pueblo en los asuntos de la vida nacional y para la defensa integral de la nación en materia de bienes y servicios, declarados o no de primera necesidad.

Se amplió el ámbito de competencia de la Ley, incluyéndose a toda persona natural o jurídica que intervenga en la cadena de distribución, producción, y consumo, tales como importadoras e importadores, productoras y productores, fabricantes, distribuidores y comercializadores, haciéndolos responsables directa y solidariamente cuando sus conductas o actos afecten o vulneren los derechos de las personas.

Se consagraron las denominadas medidas correctivas y preventivas, en el ejercicio de la aplicación del presente Decreto-Ley, a fines de asegurar y garantizar que no queden ilusorias las decisiones, así como la de afrontar las conductas de acaparamiento, especulación, boicot y extracción de bienes, permitiéndole al Estado garantizar la seguridad alimenticia de la Nación.

Se sancionaron actuaciones que la nueva Ley solo contenía de manera enunciativa, es decir, no estaba prevista pena alguna para estas conductas irregulares, por lo que en tal sentido, ahora se precisa su carácter ilícito, previendo sanciones que permitan el cumplimiento oportuno de la Ley, así como, imposición de otros ilícitos y delitos, penas, a los fines de prevenir las conductas y actos contrarios a los derechos de las personas.

El Organismo público encargado de supervisar el buen desarrollo de éstas empresas privadas es el INDEPABIS (Instituto Para La Defensa De Las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios), aplicando medidas de sanción aquellas organizaciones que incumplen con las leyes y normas publicadas en gaceta oficial.

El constante cambio dentro de las políticas del Gobierno Nacional supone una persistente amenaza a las empresas del sector privado, ya que continuamente modifican las normas y leyes que rigen a la industria privada, por lo tanto, el incumplimiento de alguna puede ocasionarle a la empresa serios problemas, desde multas, sanciones hasta cierres parciales o totales de las instalaciones. Esta situación obliga a la directiva del centro de entretenimiento "Inversiones Pequeño Paraíso C.A" a mantenerse de manera activa, en constante actualización, en lo que se refiere a los marcos legales y constitucionales, con la finalidad de evitar presentar inconvenientes de tipo fiscal. Aunque sin duda alguna esto representa una amenaza constante para la empresa.

Por otro lado, el 12 de Noviembre de 2001, el Presidente de República Bolivariana de Venezuela, creó el Instituto Nacional de

Desarrollo de la Pequeña Industria (**INAPYMI**), a través del Decreto número 1.547 (Gaceta Oficial N° 37.583 Art. 30).

De acuerdo al artículo 31 de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, el INAPYMI se instauró como instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente tiene como objetivo ejecutar las políticas de fomento, recuperación, promoción y desarrollo que en materia de la pequeña y mediana industria dicte el Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias.

En referencia a esto, es importante destacar los cambios de adscripción de ministerios que la Institución vivió: Desde su creación (Diciembre 2001) hasta septiembre 2004 estuvo adscrita al Ministerio de la Producción y el Comercio, luego a partir del 15 de Septiembre de 2004, formó parte del Ministro de Estado de Financiamiento para el Desarrollo, según el Decreto 3.128, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.024 de fecha 16 de Septiembre de 2004, denominación esta, modificada a Ministro de Estado de Financiamiento para el Desarrollo Endógeno (**MEFDE**), rectificación publicada en Gaceta N° 38.046 de fecha 19 de octubre de 2004. Transcurrieron tres (3) meses, para que el INAPYMI un 14 de Diciembre de 2004, de acuerdo a la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.086, queda adscrita al Ministerio para la Economía Popular, hoy día Ministerio del Poder Popular para la Economía Comunal (**MINEC**).

Durante el tiempo en que el INAPYMI perteneció al MEFDE, concentró sus actividades en torno a la Asistencia Técnica Integral, las metas logradas estuvieron por encima de lo establecido por el MEFDE. Dicha inclinación favorecía al sector social, a pesar de gestionar en el incremento del índice de desarrollo humano.

En cuanto a la promoción y difusión de los servicios y productos que brinda el INAPYMI para lograr un desarrollo industrial planificado, se efectuaron las siguientes actividades: “Jornadas de Trabajo con las PYMI’s”, basadas en impulsar las cadenas productivas de cada estado, a fin de orientar a las Pymis al mejor aprovechamiento de acuerdo a las potencialidades y la vocación de cada zona, estas actividades se realizaron coordinadamente con SOGAMPI y BANDES.

Paralelo a ello, en el año 2004 la Asistencia Técnica Integral estuvo orientada a fortalecer este sector social en las siguientes fases: preinversión (2258 beneficiados), diagnósticos individuales (332 empresas diagnosticadas), Capacitación y Sensibilización (1927 Beneficiados) y atención de dos (2) núcleos de desarrollo (200 beneficiados).

La Pequeña y Mediana Industria (PYMI) es uno de los sectores con mayor impacto en la generación de empleos e inversiones, garantizando también la diversificación de las actividades productivas del país.

El INAPYMI ofrece un Programa Especial de Financiamiento dirigido a las unidades de propiedad para promover Unidades de Propiedad Social que fortalezcan la Economía Comunal. Este Programa está destinado al financiamiento de las Unidades de Propiedad Social, tales como las organizaciones socio productivas comunitarias, consejos comunales, empresas de propiedad social directa o comunal, empresa de propiedad social indirecta y cualquier otra forma de asociación que surja en el seno de la comunidad, cuyo objetivo es la realización de cualquier tipo de actividad económica productiva, financiera o comercial lícita, en la búsqueda del beneficio colectivo y la satisfacción de necesidades de sus habitantes, que permitan fortalecer la economía comunal.

Se puede considerar a Inversiones Pequeño Paraíso como una empresa que pertenece al sector de las PYMES, convirtiéndose así, en una oportunidad, el Programa de Financiamiento del INAPYMI.

En las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas resultaron las siguientes variables críticas:

### ***Oportunidades***

- ✓ Financiamiento del Estado hacia las PYMES.

### ***Amenazas***

- ✓ Tendencia del Gobierno Nacional a la Reformulación de Leyes que rigen la industria privada.

### 6.2.3 Fuerzas Tecnológicas.

La evolución tecnológica ha representado un aspecto fundamental para las personas en el planeta, de hecho somos esclavos de la tecnología. En lo que respecta al entretenimiento infantil, existen grandes que empresas (Microsoft, Nintendo, Sony, etc.) que se dedican a desarrollar constantes avances, tales como: consolas de video (Wii, DS, PSP, X-Box), software de juegos, juguetes inalámbricos, juegos que fomentan el aprendizaje, etc.

Por su parte, Inversiones Pequeño Paraíso emplea actualmente en sus servicios 16 consolas de X-box, pero los avances tecnológicos son tan progresivos, que la tecnología en curso comienza a convertirse en obsoleta. Por lo tanto, estos continuos avances representan una valiosa oportunidad para la empresa en ofrecerles novedosos servicios a sus clientes con la finalidad de que se mantengan satisfechos.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación, mejor conocidas como las TIC`s, son herramientas fundamentales para el desempeño personal, laboral e intelectual de cualquier persona, grupo o empresa en el siglo actual. Para la vida de muchas personas en el planeta, es indispensable el uso de estas tecnologías. Específicamente en el ámbito tecnológico competitivo de Inversiones Pequeño Paraíso, las empresas afines en el entretenimiento infantil, poseen actualmente portales Web que permiten extender el alcance del comercio a lugares más remotos, en un tiempo muy corto, convirtiéndose así, en un comercio más dinámico. Es por esta razón, que la empresa en estudio se encuentra actualmente en desventaja con respecto a aquellas que emplean las TIC`s en su

comercio, pero se tiene la misma oportunidad de aplicar estas tecnologías para adquirir mayores ventajas competitivas.

### ***Oportunidades***

- ✓ Constantes Avances Tecnológicos en Materia de Entretenimiento Infantil.
- ✓ Aplicación de las TIC's en el Desempeño del Negocio.

### **Fuerzas Sociales, Culturales, Geográficas y Demográficas.**

Debido a que los servicios de la empresa están orientados hacia la felicidad y diversión de los niños, estos a su vez, representan un factor de mucha importancia, es por ello que, los padres o representantes de los niños que oscilan entre las edades de 0 a 12 años se consideran clientes potenciales.

De acuerdo a las proyecciones de población calculadas por el Instituto Nacional de Estadísticas hasta el año 2015, basándose en el censo realizado en el año 2001, se muestra el incremento de la población venezolana entre 0 – 14 años, como también el aumento de la población anzoatiguense (*véase sección de anexos*). Tomando en cuenta que el estado Anzoátegui es económicamente uno de los pilares fundamentales de la economía venezolana, ya que se encuentran pozos petroleros, ensambladoras de automóviles, refinerías, puertos, playas que son empleadas para la actividad turística, entre otros. Estos aspectos son una factible fuente de trabajo y empleo mejor remunerado para padres de familia que viven en otras zonas del país, esto se traduce en migraciones de núcleos familiares en búsqueda de una mejor calidad de vida, que en la mayoría de los casos se encuentran niños entre 0 y 14 años. Es por

esta razón, que el **Crecimiento Poblacional Infantil en el Estado Anzoátegui** se considera una oportunidad para la empresa.

Se realizó un cuestionario de una pregunta abierta para conocer que otros servicios necesitan los padres para sus hijos y se demostró que la necesidad más grande es un servicio de guardería, estos resultados se muestran en el *gráfico 6.1 (Véase sección de Apéndices)*. Hasta finales del siglo pasado, en Venezuela se manejaba la concepción de que los hombres eran el sustento de la familia, mientras que las mujeres eran encargadas a tiempo completo de la formación integral y del entretenimiento de los niños. Hoy en día, los tiempos han evolucionado y tanto padre como madre deben salir a trabajar para sostener las necesidades de sus hijos, encontrándose con serias dificultades al momento de decidir donde dejar a sus niños, haciendo énfasis en aquellas familias donde los niños se encuentran en la edad de 0 a 6 años. Es por ello que, esta **Necesidad de los Clientes por Diversidad de Servicios para los Niños** presente actualmente, representa una oportunidad de negocios para Inversiones Pequeño Paraíso, la cual se puede traducir en una diversificación del servicio.

El crecimiento poblacional que se ha dado en nuestro país en las últimas décadas, indica que cada día el mercado de entretenimiento infantil tiene un aumento considerable, ya que cada día son más los niños en las diferentes estados de Venezuela. En el cuestionario realizado a los padres se les pregunto acerca de la disposición que tienen ellos por invertir parte de su dinero para brindarles momentos de alegría a sus hijos, teniendo de 400 encuestados que, 221 de ellos (55,3%) afirman contundentemente que si, y 117 de ellos (29,3%) que a veces, con estos resultados (*véase el gráfico 6.2*) se mostrar la tendencia que tienen los

padres destinar parte de su capital para pagar el entretenimiento de los hijos.

Desde sus inicios, Inversiones Pequeño Paraíso con una gama limitada de atracciones, tales como: los parques inflables, la pared escaladora, los juegos de video, el parque de madera y los carritos para los bebés. El hecho de que una empresa registre tan pocos cambios desde la apertura de sus puertas, representa una amenaza considerable, ya que los consumidores suelen presentar cambios en sus necesidades con el paso del tiempo y si la empresa no es capaz de innovar con respecto a los servicios que ofrece puede quedar como segunda opción con respecto a aquellas que ofrezcan constantes cambios en sus estructuras y servicios, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes. En el cuestionario realizado a los padres se les consultó acerca de la conformidad de tener pocas atracciones para sus hijos y si estaban de acuerdo con ofrecerles nuevas atracciones, dando como resultado de 400 encuestados: Para la primera consulta 387 personas (96,8 %) no se sienten conforme y apenas 12 de ellos (3%) están muy poco conformes. Tal como se muestra en el gráfico 6.3.

Para la segunda consulta, de 362 personas (90,5%) manifiestan que están de acuerdo en ofrecerle nuevas atracciones y 38 personas (9,5%) generalmente están de acuerdo, esto indica la tendencia en los **cambios y gustos de las necesidades de los clientes**, representan así, una amenaza para la empresa. Tal como se muestra en el gráfico 6.4.

Mediante entrevistas no estructuradas, la Directiva de la empresa ha manifestado que prestigiosos clientes y de gran envergadura han requerido en reiteradas veces el servicio corporativo de Inversiones Pequeño Paraíso, entre estos se tiene a Coca-Cola (Extensión Barcelona y Puerto La Cruz), EPA (Extensión Barcelona) y Petrozuata, quienes han demandado el servicio de entretenimiento infantil para los hijos de sus trabajadores, en jornadas especiales como; planes vacacionales, celebraciones navideñas, entre otros.

Este tipo de clientes solicita un servicio a gran escala debido a que la cantidad de niños que desea entretener es mayor, otorgándole una gran importancia, debido a que satisfacer su necesidad de entretener a los hijos del personal representa una alta obtención de utilidades. En el Estado Anzoátegui, específicamente en la zona norte, están presente grandes empresas, tales como: Farmatodo, Ferka, Centro de Especialidades Anzoátegui, Centro Médico Zambrano, Éxito, McDonal`s, Wendys, Makro, El Complejo Criogénico José Antonio Anzoátegui, PDVSA sucursal Guaraguao, entre otros. La **presencia de sólidos y prestigiosos clientes en el mercado**, representa para Inversiones Pequeño Paraíso una oportunidad de desarrollo.

Aunque los padres tienen la disposición de invertir en el entretenimiento de sus hijos, tal como se muestra en el grafico 6.2, se le preguntó sobre el alcance de las tarifas que son capaces de pagar. En el grafico 6.5, de 400 personas, 237 (59,3%) están dispuestos a pagar tarifas económicas, mientras que 133 (33,3%) de ellas, se atreven a pagar tarifas intermedias, demostrando de este modo, **la tendencia que tienen los clientes a pagar tarifas económicas**, representando así una

amenaza para la empresa. Esta razón indica que los precios del servicio de Inversiones de Pequeño Paraíso deben ser atractivos para los clientes.

### ***Oportunidades***

- ✓ Necesidad de los Clientes por Diversidad de Servicios para los niños.
- ✓ Presencia de Sólidos y Prestigiosos Clientes en el Mercado.
- ✓ Crecimiento Poblacional Infantil en el Estado Anzoátegui.
- ✓ Disposición de los Padres y Representantes para invertir en la Diversión de los Niños.

### ***Amenazas***

- ✓ Cambios en las necesidades y gustos de los Clientes.
- ✓ Tendencia de los clientes a pagar precios más económicos.

#### 6.2.5 Fuerzas Competitivas.

Inversiones Pequeño Paraíso le ofrece a los padres y representantes, la oportunidad de llevar a distraer a sus hijos a un lugar cómodo y seguro, tanto para los niños como a los adultos, bien sea en un día común o para realizar alguna celebración. Esta empresa se mantuvo sin competencia durante un tiempo prolongado. Hoy en día, dentro del mismo mercado, se encuentran empresas que ofrecen al público el alquiler de salón de fiestas, tales como: Party Planet C.A, McDonalds, Wendys, Arturos, Burger King. También está presente una empresa que realiza la decoración, entretenimiento a los niños, perros calientes y hamburguesas en el lugar del evento (Mundo Mágico). Existe una empresa que lleva

toboganes inflables en los lugares donde hay piscinas (Laxiprixya). Por otro lado, hay personas que ofrecen un servicio individual, tal como: actos de magia, zanqueros, animadores, títeres, etc. Mediante entrevistas no estructuradas con la directiva de la empresa objeto de estudio, esta manifiesta que existe un **alto ambiente competitivo** en el mercado local.

Por otra parte, los actuales proveedores de servicio de reparación de inflables (InfloMed) son una empresa que se encuentra en el Estado Zulia, considerando que la distancia entre esta región con respecto al Estado Anzoátegui es de 1001 kilómetros. Este factor representa una amenaza para la empresa, ya que cuando se daña alguna atracción inflable, el tiempo entre llevarla a la otra ciudad, que se atendida, reparada y retornada a la empresa, es prolongado.

Entre los factores críticos encontrados para esta fuerza se encuentran:

### **Amenazas**

- ✓ Largas Distancias con proveedores de servicio de servicio de reparación de inflables.
- ✓ Alto Ambiente Competitivo.

## **6.5 RESUMEN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### **Oportunidades:**

1. **Financiamiento del parte del Estado hacia las PYMES:**  
Mediante una declaración constitucional, el Gobierno Bolivariano

de Venezuela tiene un programa de financiamiento de capital para las pequeñas y medianas empresas.

2. **Constantes Avances Tecnológicos en Materia de Entretenimiento Infantil:** Cada día salen al mercado nuevos juguetes, juegos de video que mantienen a los niños en un entretenimiento constante.
3. **Aplicación de las TIC`s en el Desempeño del Negocio:** Inversiones Pequeño Paraíso se encuentra actualmente, en desventaja con respecto a aquellas empresas que emplean las TIC`s en su comercio, pero se tiene la misma oportunidad de aplicar estas tecnologías para adquirir mayores ventajas competitivas.
4. **Necesidad de los Clientes por Diversidad de Servicios para los Niños:** Actualmente, tanto cada padre como madre de familia deben salir a trabajar para obtener el sustento de su núcleo, surgiendo la necesidad de requerir un lugar tranquilo y seguro, en el cual se pueda dejar con confianza a los niños.
5. **Presencia de sólidos y Prestigiosos Clientes en el Mercado:** En la zona norte del estado Anzoátegui hacen presencia grandes empresas de servicios y de producción, debido a que se encuentra una zona industrial.
6. **Crecimiento Poblacional Infantil en el Estado Anzoátegui:** Debido a que la empresa ofrece servicios de entretenimiento infantil, cada niño de la zona es un cliente potencial. Según el Instituto Nacional de Estadística la población infantil va creciendo en cada censo.
7. **Disposición de los padres y representantes para invertir en la diversión de los niños:** Se pudo demostrar la intensión de los

padres por pagar un precio determinado con la finalidad de proporcionar les felicidad y alegría a sus niños.

#### **Amenazas:**

- 8. Impacto de la Recesión Económica Mundial:** En consecuencia de la crisis generada en Estados Unidos, la economía de todos los países se ha visto afectada notablemente, mediante alzas de los precios de los rubros, reducciones en las compras, etc. En Venezuela se ha palpado desde el punto de vista inflacionario, reflejándose en los precios, los cuales afectan a los costos de la empresa, viéndose afectado el cliente final. Aumento de las tarifas.
- 9. Altas Tasas de Inflación:** El comportamiento inestable, al cual obedece el fenómeno de la inflación en Venezuela, es una amenaza que afecta considerablemente en la economía de ingresos de los venezolanos.
- 10. Tendencia del Estado a la reformulación de Leyes de la industria privada:** La estructura política y jurídica que presenta el Estado Venezolano, permite que se hagan algunos cambios y modificaciones de algunos artículos de ley de todos los poderes públicos. Por esta razón, cualquier cambio que se efectúe a las leyes que rigen a la industria privada, debe ser acatado por las empresas que se desempeñan en este sector.
- 11. Cambios en las necesidades y gustos de los Clientes:** Se pudo demostrar como los clientes exigen cambios y mejoras en el servicio brindado por Inversiones Pequeño Paraíso, obligando a la empresa a adaptarse a estas exigencias para ser catalogada dentro de las que ofrecen un servicio de alta calidad.
- 12. Tendencia de los Clientes a Pagar Precios más Económicos:** En el grafico 6.5, de 400 personas, 237 (59,3%) están dispuestos a pagar tarifas económicas, mientras que 133 (33,3%) de ellas, se atreven a pagar tarifas intermedias.

- 13. Largas Distancias con los Proveedores de Servicio de Reparación de Inflables:** Este factor representa una amenaza para la empresa, ya que cuando se daña alguna atracción inflable, el tiempo entre llevarla a la otra ciudad, que se atendida, reparada y retornada a la empresa, es prolongado.
- 14. Alto ambiente competitivo:** A pesar de permanecer durante un largo tiempo como única empresa en el mercado, el surgimiento de organizaciones similares en la zona, afecta notablemente el desempeño de Inversiones Pequeño Paraíso.

## 6.5 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Después de determinar las variables que representan a las oportunidades y amenazas de Inversiones Pequeño Paraíso, se empleó la matriz de Análisis Estructural, donde se establece un sistema binario de oposición, en el cual uno (1) indica la Influencia Real y cero (0) la Influencia Nula.

Se le asignó 1 ó 0 a cada una de las relaciones entre las variables que representan a las oportunidades y amenazas, se logra llenar la Matriz de Análisis Estructural, la cual se muestra en la tabla 6.1. Cabe destacar que, para establecer las ponderaciones a las respectivas variables obtenidas según su incidencia dentro de la empresa, se contó con la asistencia de la directiva de la misma.

La sumatoria de los números por fila, señala las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (Índices de Motricidad), ya que indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás. Se puede observar que el *Alto Ambiente Competitivo*, es la variable que tiene mayor influencia sobre el sistema, debido a que su motricidad es de nueve (9), lo cual refleja un 12,68% del total de las variables.

Del mismo modo, la sumatoria por columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (Índice de Dependencia), ya que indica el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás. Es por ello que las variables *Constantes Avances Tecnológicos en Materia de Entretenimiento Infantil* y *Alto Ambiente Competitivo*, son las más subordinadas del sistema con quince (9) puntos, lo que representa un 25,36% del total de las variables.

**Tabla 6.1 Matriz de Análisis Estructural de los Factores Externos**

Fuente: Elaboración Propia

Nº	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total Motricidad
1	Financiamiento del Estado hacia las PYMES	1	1	1					1					1	1	5
2	Constantes Avances Tecnológicos en Materia de Entrenimiento Infantil		1	1		1		1				1			1	5
3	Capacidad de Emplear las TIC`s en el Desempeño del Negocio		1	1		1		1						1		4
4	Necesidad de los Clientes por Diversidad de Servicios para los Niños		1		1											1
5	Presencia de Sólidos y Prestigiosos Clientes en el Mercado	1	1	1	1	1								1	1	6
6	Crecimiento Poblacional Infantil en el Estado Anzoátegui	1	1		1		1	1				1			1	6
7	Disposición de los Padres para Invertir en la Diversión de los Niños		1		1	1		1							1	4
8	Impacto de la Recesión Económica Mundial	1				1		1	1	1	1	1	1		1	8
9	Altas Tasas de Inflación	1				1		1		1	1	1	1	1	1	8
10	Tendencia del Gobierno Nacional a la Reformulación de leyes que Rigen la Industria Privada	1							1	1	1				1	4
11	Cambios en las Necesidades y Gustos de los Clientes		1	1	1							1	1		1	5
12	Tendencia de los Clientes a Pagar Precios mas Económicos		1	1	1							1	1			4
13	Largas Distancias con los Proveedores de Servicios de Reparación de Inflables	1												1	1	2
14	Alto Ambiente Competitivo	1	1	1		1		1			1	1	1	1	1	9
	<b>Total Dependencia</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>71</b>

Después de emplear la Matriz de Análisis Estructural, se calculó el porcentaje de Motricidad y de Dependencia de cada variable, mediante las ecuaciones (1) y (2).

$$IM = (M_i / MT) * 100 \quad (\text{Ec. 1})$$

Donde:

IM = Índice de Motricidad.

M<sub>i</sub> = Motricidad Total de la variable i.

MT = Motricidad Total General.

**Tabla 6.2 Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas**

Fuente: Elaboración Propia

Nº	VARIABLES	Valores de Motricidad	% Motricidad	Valores de Dependencia	% Dependencia
1	Financiamiento del Estado hacia las PYMES	5	7,0423	7	9,8592
2	Constantes Avances Tecnológicos en Materia de Entretenimiento Infantil	5	7,0423	9	12,6761
3	Capacidad de Emplear las TIC's en el Desempeño del Negocio	4	5,6338	6	8,4507
4	Necesidad de los Clientes por Diversidad de Servicios para los Niños	1	1,4085	5	7,0423
5	Presencia de Sólidos y Prestigiosos Clientes en el Mercado	6	8,4507	6	8,4507
6	Crecimiento Poblacional Infantil en el Estado Anzoátegui	6	8,4507	0	0,0000
7	Disposición de los Padres para Invertir en la Diversión de los Niños	4	5,6338	6	8,4507
8	Impacto de la Recesión Económica Mundial	8	11,2676	2	2,8169
9	Altas Tasas de Inflación	8	11,2676	2	2,8169
10	Tendencia del Gobierno Nacional a la Reformulación de leyes que Rigen la Industria Privada	4	5,6338	3	4,2254
11	Cambios en las Necesidades y Gustos de los Clientes	5	7,0423	6	8,4507
12	Tendencia de los Clientes a Pagar Precios mas Económicos	4	5,6338	4	5,6338
13	Largas Distancias con los Proveedores de Servicios de Reparación de Inflables	2	2,8169	6	8,4507
14	Alto Ambiente Competitivo	9	12,6761	9	12,6761
	<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

Donde:

$$ID= (Di/ DT) * 100 \text{ (Ec. 2)}$$

ID = Índice de Dependencia.

Di = Dependencia Total de la variable i.

DT= Dependencia Total General.

En la tabla 6.2, se pueden observar los índices de motricidad y dependencia, con sus respectivos porcentajes.

La relación entre motricidad y dependencia se estudia ubicando los valores obtenidos en el plano cartesiano, donde el eje de las abscisas (X)

representa a las dependencias, mientras que el eje de las ordenadas (Y) a las motricidades.

Para colocar a las variables en el eje cartesiano se toma el promedio de los valores de cada uno por índice, es decir, se divide 100 entre el total de las variables. Para este caso de estudio, se tienen 14 variables, lo que da como resultado cinco (7,14%) ( $100/14= 7,14$ ).

## **6.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (EFE)**

El producto final del estudio de Auditoria Externa consiste en la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Esta herramienta de análisis evalúa cada una de las oportunidades y amenazas claves de la empresa, determinando un total ponderado, con el objeto de conocer la situación actual de Inversiones Pequeño Paraíso en el entorno que se encuentra fuera de su control, basándose en el Análisis Estructural para la ponderación de cada una de las variables.

Para asignar cada una de las calificaciones se le solicitó a la directiva de la empresa, que calificara entre los valores 1 a 4 a los factores críticos internos, con la finalidad de estudiar si los procedimientos realizados en la empresa, responden con eficacia. Los valores tienen el siguiente significado: 1= una respuesta mala, 2= una respuesta media, 3= una respuesta superior a la media y 4= una respuesta superior. Para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se utilizó el Índice de Motricidad de cada variable, los cuales se muestran en la tabla 6.2.

**Tabla 6.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos**

**Fuente:** Elaboración Propia

Nº	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
1	Financiamiento del Estado hacia las PYMES	0,0704	3	0,2113
2	Constantes Avances Tecnológicos en Materia de Entretenimiento Infantil	0,0704	2	0,1408
3	Aplicación de las TIC's en el Desempeño del Negocio.	0,0563	2	0,1127
4	Necesidad de los Clientes por Diversidad de Servicios para los Niños	0,0141	1	0,0141
5	Presencia de Sólidos y Prestigiosos Clientes en el Mercado.	0,0845	4	0,3380
6	Crecimiento Poblacional Infantil en el Estado Anzoátegui.	0,0845	3	0,2535
7	Disposición de los Padres para Invertir en Diversión de Niños.	0,0563	2	0,1127
8	Impacto de la Recesión Económica Mundial	0,1127	4	0,4507
9	Altas Tasas de Inflación.	0,1127	4	0,4507
10	Tendencia del Gobierno Nacional a la Reformulación de Leyes que Rigen la Industria Privada	0,0563	3	0,1690
11	Cambio en las Necesidades Y Gustos del Consumidor.	0,0704	3	0,2113
12	Tendencia de Clientes a Pagar Precios más Económicos.	0,0563	3	0,1690
13	Largas Distancias con los Proveedores de Servicio de Reparación de Inflables.	0,0282	1	0,0282
14	Alto Ambiente Competitivo.	0,1268	3	0,3803
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,0423</b>

En la tabla 7.3, se obtuvo un total ponderado de 3,04 arrojado por la matriz EFE, lo que muestra que Inversiones Pequeño Paraíso esta por encima del valor promedio ponderado 2,50, de una posición estratégica normal. Lo que indica, que la empresa esta respondiendo de manera apropiada ante las variaciones del entorno externo. Orientando eficientemente los esfuerzos por defenderse del impacto de las amenazas; dejando a un lado el aprovechamiento de las oportunidades.

La sumatoria de los pesos de la amenazas constituyen el 53,74% de los pesos totales, de las cuales las variables con peso importante tales como: *Impacto de la Recesión Económica Mundial* (0,11), *Altas Tasas de Inflación* (0,11) y el *Alto Ambiente Competitivo* (0,13) obtuvieron

una calificación por encima del valor medio (4,4 y 3 respectivamente) impactaron considerablemente sobre la calificación total final.

Sin embargo, se puede apreciar claramente, que la sumatoria de los pesos de las oportunidades, representan un 43,66% de los pesos totales, en donde se obtuvo la menor calificación en las variables: *Constantes Avances Tecnológicos en Materia de Entretenimiento Infantil (7,04)*, *Aplicación de las TIC`s en el Desempeño del Negocio (5,63)*, *Necesidad de los Clientes por Diversidad de Servicios para los Niños (1,41)*.

Finalmente el sistema debe concentrarse en aprovechar las oportunidades y continuar defendiéndose de este modo ante las amenazas.

## Capítulo VII- Auditoria Interna

### 7.1 GENERALIDADES

A continuación se presenta un estudio efectuado en el ámbito interno de Inversiones Pequeño Paraíso. Este análisis se llevo a cabo mediante una Auditoria Interna. El propósito de esta herramienta, es obtener una lista de variables claves que se encuentran en el interior de Inversiones Pequeño Paraíso. Evaluando de este modo, como el sistema está respondiendo a los factores positivos, llamados fortalezas y a los negativos, denominados debilidades. Para la realización de la Auditoria Interna se realizaron entrevistas no estructuradas, encuestas a los directivos de la empresa y a los empleados. La etapa inicial en el desarrollo, fue la identificación de las relaciones existentes entre las áreas funcionales que conforman el sistema en estudio.

La evaluación interna del sistema, se estructuró en auditorias de cada una de las claves de gestión, tales como: gerencia, mercadeo, operaciones y sistemas de información computarizados. A continuación, se muestra en la **Figura 7.1**, el marco metodológico empleado para llevar a cabo la auditoria interna dentro de Inversiones Pequeño Paraíso.

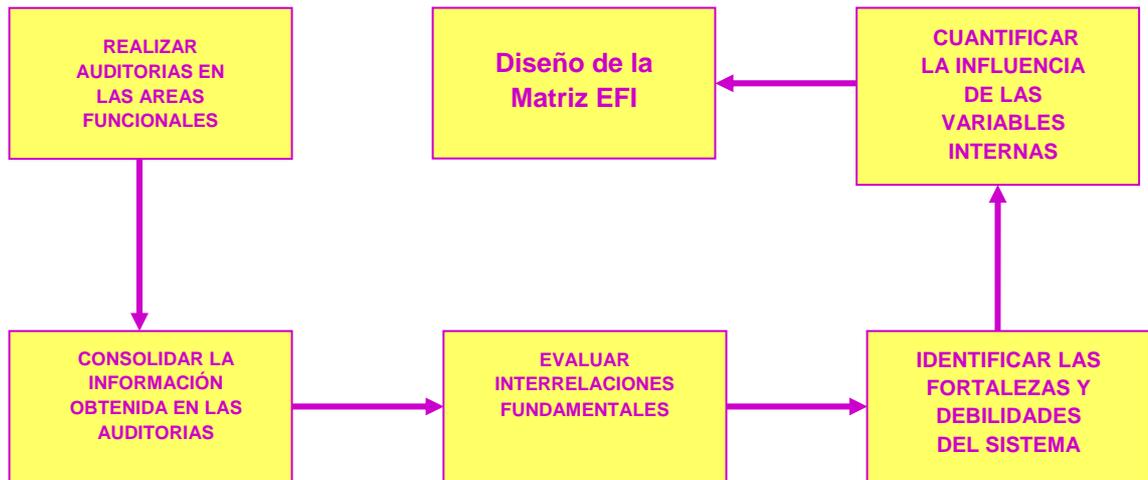


Figura 7.1. Marco Metodológico de la Auditoría Externa

Fuente. Elaboración Propia

## 7.2 AREA GERENCIAL

Esta etapa se realizó mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios a la directiva de la empresa representada por los accionistas y el gerente general, como también a los empleados. Para efectos de la investigación de campo realizada, se consideró la totalidad de los integrantes del sistema en cuestión, que sumaron un total de diez y ocho personas (18).

La auditoría gerencial de Inversiones Pequeño Paraíso abarcó el análisis y la evaluación de actividades relacionadas con las funciones básicas del proceso gerencial, tales como: Planificación, Organización, Motivación, Selección de Personal y Control. Estas funciones fueron evaluadas mediante cuestionarios que se miden a través del método de escalamiento Tipo Likert.

### 7.2.1 Planificación

La función de planificación comprende la parte del proceso gerencial donde corresponde decidir acerca de lo que debe ser logrado y como conseguirlo. Consiste en el establecimiento de objetivos, en decidir qué pasos y acciones hay que seguir para conseguir los objetivos. Por lo tanto, la planificación está orientada hacia el futuro.

Llevada a cabo la encuesta se pudo notar que el personal no tiene el conocimiento de una misión de la organización (*Véase grafica 7.1*), Teniendo como consecuencia, una divergencia de criterios con respecto al funcionamiento y el servicio de la empresa hacia los clientes.

La empresa bajo estudio no cuenta con un conjunto de metas y objetivos estratégicos ni de acción, Esto trae como consecuencia, la imposibilidad de evaluar el desempeño y eficiencia de las funciones llevadas a cabo en Inversiones Pequeño Paraíso. Tal como se evidencia en el gráfico 7.2.

En el Gráfico **7.3** se puede notar, que aproximando a la totalidad de los encuestados, no conocen acerca de la existencia de un plan estratégico, Esto trae como consecuencia, una gran incertidumbre en lo que respecta a la estabilidad y permanencia en el mercado de Inversiones Pequeño Paraíso en el largo plazo.

Del mismo modo se les pregunto a los empleados el orden en el cual se llevan las actividades. Obteniendo que aproximadamente un 60%,

no tienen el hábito de planificar las tareas, lo cual trae como consecuencia una serie de efectos negativos, tales como: prolongado tiempo para responder a la solicitud de un cliente en momentos de alta demanda, desacuerdo mutuo entre los empleados a momento de delegar y realizar funciones. Véase *gráfico 7.4*.

Por otro lado, se evaluó el grado de compenetración que sienten los empleados con la empresa, notándose la falta de identidad organizativa que sienten ellos hacia la organización. Véase *Gráfico 7.5*.

Por lo tanto, se obtuvieron los siguientes factores críticos en la función de planificación.

### **Debilidades**

- ✓ Predominio de una Planificación Empírica.
- ✓ Ausencia de una cultura organizacional.

### **7.2.2 Organización**

La finalidad de la función de organización es facilitar el cumplimiento de los objetivos, a través de la agrupación y asignación de actividades o por la delegación de autoridad cuando sea necesario. El resultado de este proceso es una estructura organizada mediante actividades coordinadas y controladas.

A través de la *gráfica 7.6* se puede determinar que la empresa Inversiones Pequeño Paraíso no está formalmente estructurada mediante un organigrama donde se evidencien los cargos y las jerarquías de la organización. Esto genera confusión, debido a que no se comunican de manera precisa los roles, jerarquías y cargos de las personas.

Existe una alta proporción de empleados que ignoran la existencia de manuales de funciones, normas y procedimientos. Esto trae como consecuencia la falta de apoyo documentado para las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, restándole calidad al servicio del cliente. Véase *Gráfica 7.7*.

El 70% del personal que labora en Pequeño Paraíso opina que para realizar los deberes y actividades de la empresa, el número de personas es limitado. Tal como se muestra en el *gráfico 7.8*.

Por lo tanto, se definen los siguientes factores críticos para la función de organización:

**Debilidades**

- ✓ No existen manuales de normas y procedimientos.
- ✓ No posee una estructura organizativa.
- ✓ Inapropiado número de empleados

### 7.2.3 Integración de Personal

La integración de personal está vinculada a la organización, es decir, establece estructuras de roles y puestos. Se define de manera alternativa como la administración de recursos humanos, que supone la planificación, adiestramiento, selección y evaluación del factor humano en la empresa.

A través de entrevistas no estructuradas con la directiva de Inversiones Pequeño Paraíso, se determinó que, los empleados que laboran en la empresa han adquirido sus puestos de trabajo, a través de referencias, de personas de confianza para los accionistas, el gerente general y los empleados.

En el Gráfico 7.9, se evaluó el grado de conocimiento que tienen los actuales empleados acerca del proceso de selección, notándose que un 20% no tienen el noción alguna de cómo se lleva a cabo esa actividad. En consecuencia, se limitan las posibilidades de que llegue a la empresa un personal más calificado o con otras aptitudes que puedan ser útiles para mejorar el desempeño de la empresa.

En Inversiones Pequeño Paraíso se puede constatar que el 90% de los empleados manifiestan que no existe algún tipo de programa para especialización de personal, mientras el restante no tiene el conocimiento alguno acerca dichas actividades, véase el gráfico 7.10. Esto trae como consecuencia, la imposibilidad de adquirir una ventaja competitiva con respecto a empresas similares y de mantenerse a la vanguardia con respecto al conocimiento a las técnicas y métodos del entretenimiento infantil.

En la entrevista no estructurada, la directiva manifiesta que para garantizarle estabilidad y confianza a los empleados. Inversiones Pequeño Paraíso brinda el transporte a los empleados al culminar la jornada laboral diaria. Como también, los empleados han presentado una asistencia constante y puntual a lo largo de su tiempo de servicio para la empresa.

En la función de integración de personal, se obtuvieron los siguientes factores críticos:

**Fortalezas**

- ✓ Transporte a los empleados.
- ✓ Bajo Ausentismo Laboral.

**Debilidades**

- ✓ Inadecuado proceso de selección de personal.
- ✓ No existen programas de adiestramiento y capacitación de personal.

**7.2.4 Control**

La función de control concentra todas aquellas actividades que aseguren que lo que se está logrando efectivamente en el trabajo, esté de acuerdo con lo planificado. Los controles no son más que los procedimientos, sistemas y tareas orientadas a la detección oportuna de errores o fallas en la organización, para garantizar su adecuado desempeño.

El control desempeña un rol importante para los gerentes ya que permite evaluar el rendimiento y eficiencia de los empleados para así poder tomar las mejores decisiones. El control se compone de cuatro pasos básicos:

- Establecer normas de rendimiento
- Medir el rendimiento real
- Comparar el rendimiento real con el planeado.
- Tomar acciones correctivas.

Se le pregunto al personal acerca de los mecanismos actuales para medir el desempeño y cumplimiento de los objetivos, de lo cual, un 56% ignora la existencia de alguno, mientras el resto manifiesta que no existen. Véase gráfico 7.11. En consecuencia, no es factible evaluar los resultados que obtiene el personal en la ejecución de las operaciones.

Se pregunto acerca de la frecuencia en que se realizan actividades de supervisión del personal. En el gráfico 7.12 se puede notar la poca frecuencia de este tipo de actividades. Teniendo como efecto, el riesgo de tener un alto margen de error, que se puede traducir como un deficiente servicio a los clientes y la imposibilidad de ser corregidas las actividades.

En Inversiones Pequeño Paraíso los empleados firman una hoja de asistencia durante el transcurso de la jornada laboral, pero no existe un sistema fiable, ya que si un empleado falta, puede firmar la asistencia en días posteriores. En el gráfico 7.13 se muestra el grado de desconocimiento que tienen los empleados respecto al uso de instrumentos para el control del horario. Permitiendo de este modo, la

alternativa de que los empleados lleguen impuntualmente a la jornada laboral.

En la entrevista no estructurada, la gerencia afirmó que las inasistencias injustificadas son sancionadas con descuentos en el sueldo base, ya que es lo pautado en el contrato que firman los empleados cuando comienzan a trabajar, en el *gráfico 7.14* se expresa la opinión de los encuestados. Esta medida tiene como efecto lograr un bajo ausentismo laboral.

Para tener un control efectivo de las operaciones se requiere tener un inventario de los recursos materiales disponibles, en el gráfico 7.15, se muestra el grado de conocimiento que tiene el personal de los bienes y equipos de la empresa. Se puede apreciar la tendencia directa hacia el desconocimiento de los materiales y equipos que tienen los empleados. Esto trae como consecuencia, que los empleados no pueden ser tomados en cuenta al momento de realizar una planificación de recursos materiales para futuras operaciones, ya que no tienen al día una lista de bienes y equipos.

En el *gráfico 7.16*, se muestra la tendencia hacia la poca utilización que tiene el personal de Pequeño Paraíso de los manuales de usuario para el funcionamiento de los equipos. Generando así la posibilidad de dañar los equipos, por no usarlos adecuadamente como indican los fabricantes.

Destacando que Inversiones Pequeño Paraíso es un centro de entretenimiento infantil, la infraestructura de la empresa debe ser supervisada constantemente. En el *gráfico 7.17* se muestra la importancia poco formal que se le presta a la evaluación de este aspecto. Esto da cabida a que algún problema en la infraestructura no sea solucionado en su debido momento, pudiéndose convertir en el futuro como una problema mayor.

A los encuestados se le formuló una pregunta para evaluar el estado actual de la infraestructura de la empresa, los resultados se muestran en el *gráfico 7.18*. Se puede apreciar que ellos manifiestan que su infraestructura se encuentra en óptimas condiciones. Teniendo presente que actualmente el lugar se encuentra apto para llevar a cabo el servicio.

Del mismo modo, también se formuló otra pregunta para evaluar el estado actual de los materiales y equipos de la empresa, los resultados se muestran en el *gráfico 7.19*. Se puede apreciar que los empleados manifiestan que las condiciones de los materiales y equipos son buenas. Teniendo como resultado que los materiales y equipos se pueden utilizar para el servicio, sin correr algún tipo de riesgo por daños ocasionados.

En la función de control se obtuvo el siguiente factor crítico:

### **Debilidades**

- ✓ Ineficientes métodos de supervisión y control de las operaciones.

### 7.2.5 Motivación

La función de motivación se relaciona con el proceso de influir en las personas con la finalidad de orientar y dirigir la conducta de las mismas, hacia el cumplimiento de un objetivo o una meta

En el *gráfico 7.20* se evidencia que el personal siempre cumple con las tareas y actividades que le son encargadas

Con respecto al ambiente de trabajo en la empresa, el *gráfico 7.21* refleja que los empleados sienten agrado, ya que un 61% lo califica como excelente y un 33% como bueno, notándose la buena relación que existe entre la empresa y los empleados. Esto sirve como base para mejorar el desempeño del personal e incrementar la calidad del servicio.

En la filosofía de trabajo de las empresas de la actualidad se le da mucho valor a las opiniones y sugerencias de los trabajadores. En el *gráfico 7.22* se muestra el nivel de proactividad que tienen los empleados al momento de plantear sugerencias. Esto tiene como consecuencia, la posibilidad de obtener soluciones innovadoras para los problemas que surgen dentro de la empresa.

Un aspecto motivacional importante son las recompensas, es decir, el estímulo que mantiene o enfoca la conducta de las personas para la realización de objetivos. En Inversiones Pequeño Paraíso se premia a los empleados cuando realizan un buen desempeño de actividades, esto se refleja a través del pago de bonos extra. Véase el *gráfico 7.23*. Esto

motiva a los empleados a destacarse en el desarrollo de sus actividades laborales, brindándole beneficios a la empresa.

Es importante resaltar que actividades sociales fuera de las horas laborales fortalece las relaciones interpersonales entre los empleados. La directiva de Inversiones Pequeño Paraíso afirma en la entrevista no estructurada que, le asigna una gran significado a la realización de actividades extra fuera de la jornada laboral, tales como: paseos, convivencias, entre otros. Esto se refleja en el gráfico 7.24. Esto trae como consecuencia, una integración más personal entre los empleados de la empresa.

Existen situaciones donde influyen diversos factores, entre ellos la tensión y la presión del trabajo, pero ante difíciles momentos el equipo ha demostrado mantener una sólida unión, tal como se muestra en el *gráfico 7.25*. En consecuencia, se reduce la magnitud de los problemas, por ende, los costos monetario y de tiempo se ven reducidos cuando surge una problemática interna, ya que el personal coopera entre si.

A parte de la unión, también influye el ánimo con el cual trabaja un equipo, por ejemplo cuando se presentan clientes exigentes y difíciles, pero el equipo ha demostrado un gran entusiasmo en reiteradas oportunidades. Tal como se muestra en el *gráfico 7.26*. En efecto, cuando un cliente exigente es atendido adecuada y satisfactoriamente, existe una alta probabilidad de que este, vuelva a requerir el servicio, por lo tanto, esto se traduce en un beneficio para la empresa.

En la función de motivación se determinaron los siguientes factores críticos:

**Fortalezas**

- ✓ Personal proactivo.
- ✓ Buen clima laboral.
- ✓ Sistemas de recompensa a los empleados.

**7.3 AUDITORIA DE MERCADEO**

El mercadeo comprende las actividades relacionadas con el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades o demandas de los clientes, con respecto a los servicios. La auditoria de mercadeo se baso en el análisis de las siguientes funciones: compra de insumos, planificación de precios y responsabilidad social.

**7.3.1 Compra de Insumos**

Debido a que Inversiones Pequeño Paraíso es una empresa de servicios, es importante que tenga al alcance todos aquellos recursos que sean necesarios para efectuar el entretenimiento infantil. Estos recursos pueden ser: humanos, materiales y financieros. En el *gráfico 7.28* se evidencia la disponibilidad de los recursos para el desempeño del servicio. Entre los recursos humanos se tiene: magos, animadores, personal de reserva que pueda apoyar en los grandes eventos, entre otros. Dentro de los recursos materiales se considera aquellos como: globos, bombas, juegos de video, la comida, entre otros. Este factor es de suma importancia, debido a que Inversiones Pequeño Paraíso tiene al

alcance las herramientas necesarias para llevar a cabo el servicio de entretenimiento.

**Fortalezas**

- ✓ Disposición de los recursos necesarios para realizar el servicio.

**7.3.2 Planificación de Precios**

De acuerdo a la entrevista nos estructurada, La directiva de Inversiones Pequeño Paraíso afirmó que se realizan constantes estimaciones a través de métodos empíricos, de cuáles pueden ser los precios más accesibles para desarrollar el servicio, manteniendo un amplio rango de utilidades, esto con la finalidad de atraer a más clientes. En el gráfico 7.29 se muestra la opinión de los clientes sobre la tarifas de la empresa. Esto indica que los clientes se interesan por los precios que ofrece Inversiones Pequeño Paraíso, traduciéndose en una ventaja competitiva con respecto a las empresas del mismo ramo.

**Fortalezas**

- ✓ Tarifas atractivas a los clientes.

**7.3.3 Responsabilidad Social**

La directiva de Inversiones Pequeño Paraíso, manifestó en la entrevista no estructurada, que ha realizado en reiteradas ocasiones actividades especiales para los Niños con Cáncer y la Fundación Avanza, en ocasiones muy importantes para los niños, tales como: El Día del Niño.

**Fortalezas**

- ✓ Sentido de responsabilidad social.

**7.4 AUDITORIA DE OPERACIONES****7.4.1 Proceso**

Para ofrecer el servicio de entretenimiento infantil se llevan a cabo diversas actividades en el espacio de la empresa, que este a su vez es limitado (400 m<sup>2</sup>), pero hay atracciones o inflables que ocupan bastante espacio y se pudiera en cuyo caso, reemplazarlas por una atracción más pequeña con la finalidad de optimizar el espacio.

**Debilidades**

- ✓ Indebido aprovechamiento de la infraestructura.

**7.4.2 Capacidad**

La Gerencia General de Inversiones Pequeño Paraíso, afirmó en la entrevista no estructurada, que una parte de los empleados son estudiantes universitarios, otros solo tienen hasta secundaria. Por lo tanto, se puede apreciar el grado de poca especialización que tienen los trabajadores de la empresa en el negocio de la recreación infantil. Debido a que el entretenimiento infantil es un negocio, en el cual se crean constantemente nuevos métodos y técnicas, bien sea para proporcionar mayor seguridad para los niños, desarrollar nuevos aprendizajes, habilidades o destrezas, es necesario disponer de un personal que este capacitado con las técnicas de vanguardia, debido a que puede generar

mayor seguridad y entretenimiento para los niños y estos a su vez, sienten la necesidad de volver a la empresa.

**Debilidades**

- ✓ Carencia de un personal especializado.

**7.4.4 Calidad**

Esta función se encarga de garantizar que se presten los servicios de excelente calidad. Entre las actividades que competen a esta, se encuentran: la evaluación de la calidad, el control de costos y el control de calidad. En el gráfico 7.30, se muestra que los clientes se sienten satisfechos con la calidad del servicio prestado. Esto trae como consecuencia, que estos clientes requieran nuevamente el servicio brindado, proporcionándole la oportunidad a la empresa de aumentar las utilidades.

**Fortalezas**

- ✓ Buena calidad del servicio prestado.

**7.5 AUDITORIA DE SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADOS**

Cabe destacar que las nuevas tecnologías de información debido a su expansión han disminuido considerablemente su costo, siendo mucho más accesible para las empresas. Para el centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A” no es necesario adquirir una compleja y costosa plataforma ya que las funciones que éste centro desarrolla no ameritan una inversión tan costosa, por su parte la

adquisición de aplicaciones concretas contribuirá a la eficiencia de su desempeño y operatividad.

El aprovechar las nuevas tecnologías en general, proporciona el conocimiento y aporta un avance en el desarrollo del país y de las empresas, ya que facilita la ejecución de las distintas funciones de las mismas, incrementando la calidad de sus productos siendo más eficientes en la práctica de las operaciones de producción de éstas.

El centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A” no posee equipos para la debida administración de información para la toma de decisiones, además de tener ausencia de aplicaciones que le permitan controlar los niveles estratégicos, tácticos y operacionales, dificultándose el cumplimiento de objetivos y la detección de fallas que se pueden estar ocasionando dentro de la misma. De esta manera la dirección de la empresa se lleva a cabo actualmente sin un soporte real, quedando en desventaja con respecto a sus empresas rivales en el mercado.

Por otro lado, la ausencia de ciertas tecnologías de información ha alejado la posibilidad del desarrollo de un mercado online, ya que no disponen de una página Web, en la cual, se puedan promocionar sus servicios y hacer publicidad de los servicios que ofrece el centro de entretenimiento infantil, de esta manera su mercado se ve mucho más limitado con respecto al de sus empresas de la competencia, los cuales han explotado esta oportunidad.

En el *gráfico 7.31*, se demuestra la falta de un mecanismo automatizado que maneje el flujo de información de la organización, manifestando casi un 30 % de los empleados el desconocimiento total de dicho mecanismo, mientras que el 70% restante responde que no existe dicho sistema.

### Debilidades

- ✓ Inexistencia de un automatizado sistema de información.

## 7.6 RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

### Fortalezas

1. **Bajo Ausentismo Laboral:** La Directiva de Inversiones Pequeño Paraíso sostiene que, los empleados han presentado una asistencia constante y puntual a lo largo de su tiempo de servicio para la empresa.
2. **Sentido de Responsabilidad Social:** La Directiva de Inversiones Pequeño Paraíso, manifestó en la entrevista no estructurada, que ha realizado en reiteradas ocasiones actividades especiales para los Niños con Cáncer y la Fundación Avanza, en ocasiones muy importantes para los niños, tales como: El Día del Niño.
3. **Transporte a los empleados:** En la entrevista no estructurada, la directiva manifiesta que para garantizarle estabilidad y confianza a los empleados. Inversiones Pequeño Paraíso brinda el transporte a los empleados al culminar la jornada laboral diaria.
4. **Personal proactivo:** En el *gráfico 7.25* se muestra el nivel de proactividad que tienen los empleados al momento de plantear sugerencias. Esto tiene como consecuencia, la posibilidad de

obtener soluciones innovadoras para los problemas que surgen dentro de la empresa.

5. **Buen clima laboral:** Con respecto al ambiente de trabajo en la empresa, el *gráfico 7.24* refleja que los empleados sienten agrado, ya que un 61% lo califica como excelente y un 33% como bueno, notándose la buena relación que existe entre la empresa y los empleados.
6. **Sistemas de recompensa a los empleados:** En Inversiones Pequeño Paraíso se premia a los empleados cuando realizan un buen desempeño de actividades, esto se refleja a través del pago de bonos extra. Véase el *gráfico 7.26*.
7. **Disposición de los recursos necesarios para realizar el servicio:** En el *gráfico 7.30* se evidencia la disponibilidad de los recursos para el desempeño del servicio.
8. **Buena calidad del servicio prestado:** En el *gráfico 7.32*, se muestra que los clientes se sienten satisfechos con la calidad del servicio prestado. Esto trae como consecuencia, que estos clientes requieran nuevamente el servicio brindado, proporcionándole la oportunidad a la empresa de aumentar las utilidades.
9. **Tarifas atractivas a los clientes:** En el *gráfico 7.31* se muestra la opinión de los clientes sobre la tarifas de la empresa. Esto indica que los clientes se interesan por los precios que ofrece Inversiones Pequeño Paraíso.

#### **Debilidades:**

10. **Predominio de una Planificación Empírica:** En el Gráfico En la Gráfica **7.3** se puede notar, que aproximando a la totalidad de los encuestados, no conocen acerca de la existencia de un plan estratégico, Esto trae como consecuencia, una gran incertidumbre

en lo que respecta a la estabilidad y permanencia en el mercado de Inversiones Pequeño Paraíso en el largo plazo. Del mismo modo se les pregunto a los empleados el orden en el cual se llevan las actividades. Obteniendo que aproximadamente un 60%, no tienen el hábito de planificar las tareas, lo cual trae como consecuencia una serie de efectos negativos, tales como: prolongado tiempo para responder a la solicitud de un cliente en momentos de alta demanda, desacuerdo mutuo entre los empleados a momento de delegar y realizar funciones. Véase *gráfico 7.4*.

- 11. Carencia de un personal especializado:** La Gerencia General de Inversiones Pequeño Paraíso, afirmó en la entrevista no estructurada, que una parte de los empleados son estudiantes universitarios, otros solo tienen hasta secundaria. Por lo tanto, se puede apreciar el grado de poca especialización que tienen los trabajadores de la empresa en el negocio de la recreación infantil
- 12. No existen manuales de normas y procedimientos:** Existe una alta proporción de empleados que ignoran la existencia de manuales de funciones, normas y procedimientos. Esto trae como consecuencia la falta de apoyo documentado para las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, restándole calidad al servicio del cliente. Véase *Gráfica 7.7*.
- 13. No posee estructura organizativa:** A través de la *gráfica 7.6* se puede determinar que la empresa Inversiones Pequeño Paraíso no está formalmente estructurada mediante un organigrama donde se evidencien los cargos y las jerarquías de la organización. Esto genera confusión, debido a que no se comunican de manera precisa los roles, jerarquías y cargos de las personas.
- 14. Inadecuado proceso de selección de personal:** A través de entrevistas no estructuradas con la directiva de Inversiones Pequeño Paraíso, se determinó que, los empleados que laboran en la empresa han adquirido sus puestos de trabajo, a través de

referencias, de personas de confianza para los accionistas, el gerente general y los empleados.

**15. Ausencia de una cultura organizacional:** Se evaluó el grado de compenetración que sienten los empleados con la empresa, notándose la falta de identidad organizativa que sienten ellos hacia la organización. Véase Gráfico 7.5

**16. Inadecuado número de empleados:** El 70% del personal que labora en Pequeño Paraíso opina que para realizar los deberes y actividades de la empresa, el número de personas es limitado. Tal como se muestra en el gráfico 7.8.

**17. No existen programas de adiestramiento y capacitación de personal:** En Inversiones Pequeño Paraíso se puede constatar que el 90% de los empleados manifiestan que no existe algún tipo de programa para especialización de personal, mientras el restante no tiene el conocimiento alguno acerca dichas actividades, véase el gráfico 7.10.

**18. Ineficientes métodos de supervisión y control de las operaciones:** Se le pregunto al personal acerca de los mecanismos actuales para medir el desempeño y cumplimiento de los objetivos, de lo cual, un 56% ignora la existencia de alguno, mientras el resto manifiesta que no existen. Véase gráfico 7.11. En consecuencia, no es factible evaluar los resultados que obtiene el personal en la ejecución de las operaciones. También, se pregunto acerca de la frecuencia en que se realizan actividades de supervisión del personal. En el gráfico 7.12 se puede notar la poca frecuencia de este tipo de actividades. Teniendo como efecto, el riesgo de tener un alto margen de error, que se puede traducir como un deficiente servicio a los clientes y la imposibilidad de ser corregidas las actividades.

**19. Indebido aprovechamiento de la infraestructura:** Existen atracciones o inflables que ocupan bastante espacio y se pudiera

en cuyo caso, reemplazarlas por una atracción más pequeña con la finalidad de optimizar el espacio.

**20. Inexistencias de automatizados sistemas de información:** En el *gráfico 7.33*, se demuestra la falta de un mecanismo automatizado que maneje el flujo de información de la organización, manifestando casi un 30 % de los empleados el desconocimiento total de dicho mecanismo, mientras que el 70% restante responde que no existe dicho sistema.

## 7.7 ANALISIS ESTRUCTURAL DE LAS VARIABLES INTERNAS

Después de determinar las variables que representan a las fortalezas y debilidades de Inversiones Pequeño Paraíso, se empleó la matriz de Análisis Estructural, donde se establece un sistema binario de oposición, en el cual uno (1) indica la Influencia Real y cero (0) la Influencia Nula.

Se le asignó 1 ó 0 a cada una de las relaciones entre las variables que representan a las fortalezas y debilidades, se logra llenar la Matriz de Análisis Estructural, la cual se muestra en la tabla 7.1. Cabe destacar que, para establecer las ponderaciones a las respectivas variables obtenidas según su incidencia dentro de la empresa, se contó con la asistencia de la directiva de la misma.

La sumatoria de los números por fila, señala las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (Índices de Motricidad), ya que indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás. Se puede observar que el *Predominio de una Planificación Empírica*, es la variable que tiene mayor influencia sobre el sistema, debido a que su motricidad es de nueve (9), lo cual refleja un 12,50% del total de las variables.

Del mismo modo, la sumatoria por columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (Índice de Dependencia), ya que indica el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás. Es por ello que la variable *Buena Calidad del Servicio Prestado*, es la más subordinada del sistema con quince (15) puntos, lo que representa un 20,83% del total de las variables.

Tabla 7.1 Análisis estructural de las variables internas

Fuente: Elaboración Propia

Nº	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total Motricidad
1	Bajo Ausentismo Laboral	■				1	1		1								1					4
2	Sentido de Responsabilidad Social		■								1											1
3	Transporte a los Empleados			■					1													1
4	Personal Proactivo				■	1			1											1		3
5	Buen Clima Laboral	1			1	■			1													3
6	Sistema de Recompensa a los Empleados	1			1	1	■		1													4
7	Disposición de recursos necesarios para realizar el servicio				1	1		■	1											1		4
8	Buena Calidad del Servicio Prestado				1				■	1												2
9	Tarifas Atractivas a los Clientes									■	1											1
10	Predominio de una Planificación Empírica	1			1	1	1		1		■	1		1		1					1	9
11	Carencia de un Personal Especializado								1			■										1
12	No Existe Manuales de Normas y Procedimientos				1				1				■				1					3
13	No Posee una Estructura Organizativa													■		1						1
14	Inadecuado Proceso de Selección de Personal	1			1	1			1			1			■							5
15	Ausencia de una Cultura Organizacional	1			1	1			1		1	1	1	1		■						8
16	Inadecuado Número de Empleados								1		1						■					2
17	No Existen Programas de Adiestramiento y Capacitación de Personal	1				1			1									■				3
18	Ineficientes Métodos de Supervisión y Control de las Operaciones	1			1	1	1		1			1			1					■		7
19	Indebido Aprovechamiento de la Infraestructura				1	1			1												■	3
20	Inexistencia de Automatizados Sistemas de Información	1			1		1	1							1				1	1		7
	<b>Total Dependencia</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>72</b>

Después de emplear la Matriz de Análisis Estructural, se calculó el porcentaje de Motricidad y de Dependencia de cada variable, mediante las ecuaciones (1) y (2).

$$IM= (Mi/ MT) * 100 \text{ (Ec. 1)}$$

Donde:

IM = Porcentaje de Motricidad.

Mi = Motricidad Total de la variable i.

MT= Motricidad Total General.

**Tabla 7.2. Índices de motricidad y dependencia**

Fuente: Elaboración Propia

Nº	Variables	Valores de Motricidad	% Motricidad	Valores de Dependencia	% Dependencia
1	Bajo Ausentismo Laboral	4	5,556	8	11,111
2	Sentido de Responsabilidad Social	1	1,389	0	0,000
3	Transporte a los Empleados	1	1,389	0	0,000
4	Personal Proactivo	3	4,167	11	15,278
5	Buen Clima Laboral	3	4,167	10	13,889
6	Sistema de Recompensa a los Empleados	4	5,556	4	5,556
7	Disposición de recursos necesarios para realizar el servicio	4	5,556	1	1,389
8	Buena Calidad del Servicio Prestado	2	2,778	15	20,833
9	Tarifas Atractivas a los Clientes	1	1,389	1	1,389
10	Predominio de una Planificación Empírica	9	12,500	4	5,556
11	Carencia de un Personal Especializado	1	1,389	4	5,556
12	No Existe Manuales de Normas y Procedimientos	3	4,167	1	1,389
13	No Posee una Estructura Organizativa	1	1,389	2	2,778
14	Inadecuado Proceso de Selección de Personal	5	6,944	2	2,778
15	Ausencia de una Cultura Organizacional	8	11,111	3	4,167
16	Inadecuado Número de Empleados	2	2,778	1	1,389
17	No Existen Programas de Adiestramiento y Capacitación de Personal	3	4,167	1	1,389
18	Ineficientes Métodos de Supervisión y Control de las Operaciones	7	9,722	1	1,389
19	Indebido Aprovechamiento de la Infraestructura	3	4,167	2	2,778
20	Inexistencia de Automatizados Sistemas de Información	7	9,722	1	1,389
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

$$ID = (D_i / DT) * 100 \text{ (Ec. 2)}$$

Donde:

ID = Índice de Dependencia.

$D_i$  = Dependencia Total de la variable  $i$ .

DT = Dependencia Total General.

En la tabla 7.2, se pueden observar los índices de motricidad y dependencia, con sus respectivos porcentajes.

La relación entre motricidad y dependencia se estudia ubicando los valores obtenidos en el plano cartesiano, donde el eje de las abscisas (X) representa a las dependencias, mientras que el eje de las ordenadas (Y) a las motricidades.

Para colocar a las variables en el eje cartesiano se toma el promedio de los valores de cada uno por índice, es decir, se divide 100 entre el total de las variables. Para este caso de estudio, se tienen 20 variables, lo que da como resultado cinco (5%) ( $100/20 = 5$ ).

## 7.8 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

El producto final del estudio de Auditoría Interna consiste en la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Esta herramienta de análisis evalúa cada una de las fortalezas y debilidades claves de la empresa, determinando un total ponderado, con el objeto de

conocer la situación actual de Inversiones Pequeño Paraíso en el ámbito interno, basándose en el Análisis Estructural para la ponderación de cada una de las variables.

Para asignar cada una de las calificaciones se le solicitó a la directiva de la empresa, que calificara entre los valores 1 a 4 a los factores críticos internos, con la finalidad de estudiar si los procedimientos realizados en la empresa, responden con eficacia. Los valores tienen el siguiente significado: 1= una debilidad mayor, 2= una debilidad menor, 3= una fortaleza menor y 4= una fortaleza mayor. Para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, se utilizó el Índice de Motricidad de cada variable, los cuales se muestran en la tabla 7.2.

Tabla 7.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fuente: Elaboración Propia

Nº	Variabes	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
1	Bajo Ausentismo Laboral	0,06061	4	0,2424
2	Sentido de Responsabilidad Social	0,01515	3	0,0455
3	Transporte a los Empleados	0,01515	4	0,0606
4	Personal Proactivo	0,04545	3	0,1364
5	Buen Clima Laboral	0,04545	3	0,1364
6	Sistema de Recompensa a los Empleados	0,06061	4	0,2424
7	Disposición de recursos necesarios para realizar el servicio	0,06061	4	0,2424
8	Buena Calidad del Servicio Prestado	0,03030	4	0,1212
9	Tarifas Atractivas a los Clientes	0,01515	4	0,0606
10	Predominio de una Planificación Empírica	0,12500	1	0,1250
11	Carencia de un Personal Especializado	0,01515	2	0,0303
12	No Existe Manuales de Normas y Procedimientos	0,04545	1	0,0455
13	No Posee una Estructura Organizativa	0,01515	1	0,0152
14	Inadecuado Proceso de Selección de Personal	0,07576	1	0,0758
15	Ausencia de una Cultura Organizacional	0,12121	1	0,1212
16	Inadecuado Número de Empleados	0,03030	2	0,0606
17	No Existen Programas de Adiestramiento y Capacitación de Personal	0,04545	1	0,0455
18	Ineficientes Métodos de Supervisión y Control de las Operaciones	0,10606	1	0,1061
19	Indebido Aprovechamiento de la Infraestructura	0,04545	2	0,0909
20	Inexistencia de Automatizados Sistemas de Información	0,10606	1	0,1061
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,10981</b>

En la tabla 7.3, se muestra un total ponderado de 2,11 arrojado por la matriz EFI muestra que Inversiones Pequeño Paraíso esta por debajo del valor promedio ponderado 2,50, de una posición estratégica normal. Lo que indica, que es mayor el impacto de las debilidades ante las fortalezas.

Esto representa el 74,1% de las debilidades versus un 34,8% de fortalezas, se puede evidenciar que existen debilidades con pesos importantes tales como: Predominio de una Planificación Empírica (12,5%), La ausencia de una cultura organizacional (12,1%), Ineficientes

Métodos de Supervisión y Control de las Operaciones (10,6%) e Inexistencias de Automatizados Sistemas de Información (10,6%) con calificaciones de un (1) punto, así como fortalezas importantes tales como: Sentido de Responsabilidad Social (1,5%), Personal Proactivo (4,5%) y Buen Clima Laboral (4,5%) con calificaciones de tres (3) puntos, finalmente se debe en concentrar en gran medida en superar sus debilidades, vigorizar y abastecerse de sus fortalezas.

## Capítulo VIII- Aplicación del Benchmarking

### 8.1 GENERALIDADES

Para la realización del estudio de Benchmarking efectuado en Inversiones Pequeño Paraíso, se utilizó el modelo de *Robert J. Boxwell Jr.* En su libro "*Benchmarking para Competir con Ventaja*". En el cual, se realizaron las tres etapas (Planificación, Ejecución y Aplicación de las mejoras basadas en el benchmarking),

### 8.2 APLICACIÓN DEL BENCHMARKING

El benchmarking se realiza dentro de las organizaciones con el propósito de mejorar sus procesos, funciones y servicios. Este se lleva a cabo, por medio de la identificación de las mejores prácticas realizadas, regularmente fuera de la organización por empresas competidoras o de otras ramas de operaciones, y que una vez adaptadas al correspondiente sistema de la organización constituyen un mejor posicionamiento y ventaja competitiva con respecto a las empresas líderes del ramo en el que se desenvuelve.

A continuación se presenta el esquema utilizado para llevar a cabo el proceso de benchmarking. Este proceso fue propuesto por el investigador *Robert J. Boswell Jr.* en su libro *Benchmarking para Competir con Ventaja*". Véase la Figura 8.1.



Figura 8.1. El Proceso de Benchmarking en ocho pasos.

Fuente: Robert J. Boswell Jr

Pero este proceso, se divide a su vez en tres etapas claves a desarrollar, y estas se representan mediante la *Planificación*, *Recogida y análisis de datos*, y por último *Introduciendo Cambios*.

A continuación se muestra la figura donde se realiza la presentación de las tres etapas, cada una según las actividades del proceso que forman parte de ellas.

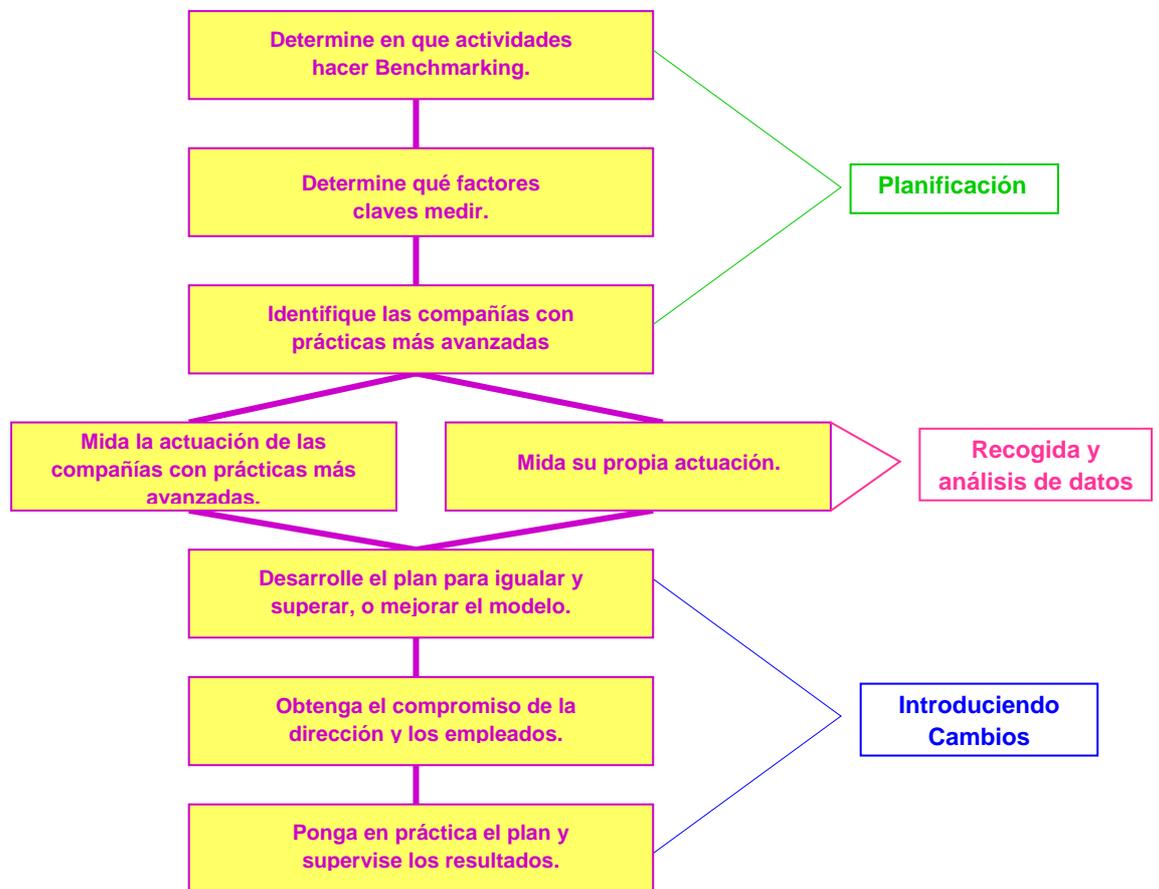


Figura 8.2 Etapas del proceso de Benchmarking.

Fuente: Elaboración Propia

### 8.2.1 Determinar que Áreas se van a someter a Benchmarking

Es fundamental identificar aquellas áreas dentro de Inversiones Pequeño Paraíso que serán sometidos al proceso de Benchmarking, debido a que un considerable progreso en estas, se puede constituir como ventajas competitivas con respecto a empresas similares.

En el sistema objeto de estudio, se llevan a cabo actividades que incurren en costos fundamentales, en caso de mejorarlas, se pueden obtener grandes beneficios, en caso contrario, implica pérdidas u oportunidades desaprovechadas por la empresa. Por éste motivo, las áreas sometidas al proceso de Benchmarking fueron: **el área de recursos humanos, servicios al cliente, oferta de servicios y control de operaciones.**

### 8.2.2 Determinar qué Factores Claves Medir

El estudio se desarrolla con las variables críticas que permiten medir el desempeño de las áreas sometidas al proceso de Benchmarking, estas a su vez, fueron identificadas en la auditoría interna como seis (6) debilidades y una (1) fortaleza, mientras que en la auditoría externa se considero una (1) oportunidad.

A continuación se muestran las variables que representan las diferentes áreas que serán sometidas a benchmarking:

**Recursos Humanos**

- ✓ No existen manuales de normas y procedimientos.
- ✓ No posee una estructura organizativa.
- ✓ Inexistencia de un plan estratégico.
- ✓ No existen programas de adiestramiento y capacitación de personal.
- ✓ Ineficientes mecanismos para la selección del personal.

**Oferta de servicios**

- ✓ Tarifas atractivas a los clientes.

**Control de Operaciones**

- ✓ Inexistencia de automatizados sistemas de información.

**Servicios al Cliente**

- ✓ Capacidad de emplear tecnologías de la información y comunicación.

8.2.3 Identificar las Compañías con Prácticas más Avanzadas

Una de las principales actividades dentro del proceso de Benchmarking, es determinar, cuales son las empresas que llevan a cabo, practicas más eficientes en el desarrollo de las funciones que comprenden las áreas en estudio. En el caso de Inversiones Pequeño Paraíso se identificaron las empresas que se consideran como competencia directa, paralela y potencial, entre las cuales se tienen las siguientes:

**Competencia Directa:**

La empresa **Party Planet C.A** se considera como competencia directa debido a que ofrece el servicio de alquiler de salón de fiesta, en el municipio Diego Bautista Urbaneja, desenvolviéndose así, en el mismo mercado donde se encuentra Inversiones Pequeño Paraíso.

**Competencia Paralela:**

Esta presente la empresa **Zona Kids**, se considera paralela porque brinda los servicios que presta Inversiones Pequeño Paraíso, tanto de salón de fiesta como de parque infantil, pero se encuentra ubicada en el Estado Aragua.

**Competidores Potenciales:**

Entre las empresas consideradas como competidores potenciales se encuentran presente: **Recreaciones LaxmiPriya** y **Mundo Mágico**. Debido a que ofrecen servicios de entretenimiento para celebraciones infantiles a domicilio y desempeñan sus servicios en el mismo mercado donde se encuentra Inversiones Pequeño Paraíso. A pesar de que es un servicio diferente al ofrecido por la empresa en estudio, se intuye que en el futuro, estas puedan establecerse como una competencia directa.

Las empresas citadas anteriormente, presentan un mejor desempeño con respecto a las debilidades existentes en Inversiones Pequeño Paraíso y se benefician de oportunidades que están presentes para la empresa, pero esta, no las aprovecha. Presentando así mayores

niveles de desarrollo y fortaleza en las variables sometidas a Benchmarking.

Para la recopilación de los datos pertenecientes a cada una de las empresas, en el capítulo III (marco metodológico), de acuerdo al tipo de alcance y empresa. Para la empresa de tipo *Competencia Paralela*, se emplearon: conversaciones telefónicas con algunos empleados, consultas web a través de su portal en Internet. Mientras que para las empresas de *Competencia Directa y Potencial*, se utilizaron: entrevistas no estructuradas, conversaciones con los clientes y observaciones directas.

#### 8.2.4 Medir Resultados de las Compañías con Practicas más Avanzadas

Una vez aplicadas las herramientas de recolección y análisis de datos, se pudo comprobar las fortalezas que rodean a la empresa *Competencia Paralela Zona Kids*.

Mediante el estudio, se pudo constatar, que la empresa posee:

- ✓ Documentación de los puestos de trabajo, a través de manuales de procedimiento para las diferentes funciones.
  
- ✓ Capacitación del personal, mediante intercambio de experiencias con especialistas y personal de empresas del mismo ramo.

- ✓ Rigurosa escogencia del personal, mediante entrevistas, referencias personales y laborales, exigiendo de un perfil obligatorio.
  
- ✓ Posee organigrama definido, en el cual se presentan la jerarquía, roles y cargos del personal que conforma a la empresa.
  
- ✓ Aplicación del comercio electrónico, mediante un portal en Internet, donde realizan: promociones, contratos, sugerencias, describen sus servicios entre otros. Además emplean aplicaciones informáticas, ligadas a la base de datos de un sistema de información, para el control continuo de las operaciones que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa, con la finalidad de mejorar el servicio al cliente.

Todas estas funciones, le permiten a Zona Kids desarrollarse y establecerse en una posición estratégicamente favorable dentro de las empresas que conforman su mismo ramo. El hecho de aplicar la tecnología de vanguardia, le ha brinda la ventaja de alcanzar lugares más remotos, en un menor costo y tiempo. La directiva de esta empresa ha podido tomar decisiones basadas en sus registros, ya que las aplicaciones proporcionan información confiable y accesible.

Disponer de una estructura interna claramente definida, le ha permitido a esta empresa poder aprovechar mejor el trabajo de cada uno de sus empleados, debido a que estos, conocen exactamente cuales son sus roles y funciones, lo cual representa una ventaja competitiva para la empresa.

En términos generales, la empresa Zona Kids, se presenta como una opción atractiva en el mercado, gracias a la variedad de sus servicios y precios accesibles para todos los niveles.

Por otra parte, se encuentra una empresa **Party Planet**. Esta opción presentada en el mercado nororiental, dispone de una serie de funciones que le han permitido alcanzar una posición estratégica, con respecto a Inversiones Pequeño Paraíso, mostrando ventajas competitivas, a través de la aplicación de tecnologías de la información y comunicación.

A pesar de haber mostrado precios elevados por sus servicios, en sus inicios, restringiendo el tipo de clientes que podían abarcar. **Party Planet C.A** decidió poner en práctica el comercio electrónico, motivo que permitió adquirir una significativa ventaja para la promoción de sus servicios y alcance a otro tipo de clientes. De este modo, la empresa disminuyó notablemente los gastos publicitarios, reflejándose en tarifas más bajas para los clientes, a su vez, incrementando su demanda en el mercado.

Cabe destacar que, **Party Planet C.A** tiene una misión y visión formalmente establecida, esto permite fomentar en los empleados, el desarrollo de una cultura organizacional e implica que esta empresa, posee actualmente las bases para elaborar un plan estratégico ó se encuentre en la ejecución de alguna estrategia para mejorar el posicionamiento en el mercado.

Tomando en cuenta que las empresas que conforman la competencia potencial, son empresas que cubren la necesidad de una parte del mercado, se considera que en el futuro pueden crecer y constituirse como empresas más sólidas, entre estas se destacan las siguientes:

- **Recreaciones LaxmiPriya:** Ofrece una gama de servicios de entretenimiento infantil a domicilio, tales como: animadores, payasos, banqueros, títeres, magos, decoraciones, toboganes de piscina, camas elásticas, entre otros. Esta empresa está posicionada estratégicamente en el mercado debido a que tiene un alcance a lugares donde Inversiones Pequeño Paraíso no puede llegar debido a términos geográficos, en el caso de los lugares donde se dispone de una piscina, el tobogán de agua se convierte en una atracción favorita para los niños.
  
- **Mundo Mágico:** También ofrece una diversificación de servicios tales como: iluminación, sonido, helados, perros calientes, magos, banqueros, payasos y recreadores bilingües (inglés/español). Tomando en cuenta que para los trabajadores extranjeros que residen actualmente con sus familias, en la zona norte del Estado Anzoátegui, este último servicio, ha sido un atractivo muy demandado. Debido a que esta empresa puede cubrir la demanda de aquellos sectores de la población que no dominan el habla hispana, notándose Inversiones Pequeño Paraíso en una notable desventaja.

### 8.2.5 Medir Nuestros Propios Resultados

A través de la auditoría interna efectuada a Inversiones Pequeño Paraíso se detectaron factores críticos que se reflejan como debilidades de la organización, el hecho de no disponer de estrategias que las contrarresten, trae como consecuencia una reducción en la cantidad de clientes que demandan el servicio. Entre las cuales se tienen los siguientes:

Al no definir de manera clara y precisa la estructura organizativa de la empresa, se carece de una descripción de la jerarquía, funciones y cargos. Lo cual tiene como efecto, el desconocimiento de los roles que deben desempeñar cada integrante del personal. Dando cabida a, que un empleado realice actividades que no sean de su competencia y deje de cumplir aquellas que estén bajo su responsabilidad.

La inexistencia de manuales de procedimientos, representa la carencia de una herramienta fundamental que sirve como apoyo de las operaciones que se realizan dentro de la organización, en caso de situaciones irregulares, solo se dispone del conocimiento heurístico que tienen los empleados ó consultas a sus compañeros de trabajo.

La inexistencia de una cultura organizacional, imposibilita el hecho que, los empleados se sientan identificados con la empresa, puedan conocer y trabajar en función de las metas y objetivos planteados por la empresa.

La inadecuada selección de los empleados, se manifiesta en una clara desventaja con respecto a aquellas empresas que efectúan rigurosos procedimientos para escoger al personal que va a desempeñar los puestos de trabajo, basándose en un perfil definido de manera detallada y precisa.

La empresa no lleva a cabo programas para brindarle conocimientos actualizados a los empleados, mediante un personal calificado, en lo que respecta a las actividades que realizan, por lo tanto, este personal solo cumple con las exigencias de la empresa, basándose en la experiencia laboral que tiene cada uno.

Desde la apertura del centro de entretenimiento infantil, ha contado con la misma estrategia con respecto a sus tarifas de entrada al parque, sirviendo esta hasta cierto modo, ya que para sus inicios fue algo totalmente innovador pero actualmente a pesar de seguir siendo una fortaleza de la empresa necesita nueva reestructuración. El parque se caracteriza por cobrar una tarifa fija y brinda la oportunidad de poder disfrutar del servicio de parque por todas las horas que el cliente desee durante ese día, pero los actuales padres y sus ocupaciones no permiten una estadía muy prolongada en estos establecimientos, por lo que han preferido en alguna ocasiones aquellos parques que tengan tarifas por horas, representado esto un ahorro a la larga para ellos y una baja en el número de clientes de Pequeño Paraíso.

Mediante la auditoria externa llevada a cabo en la empresa objeto de estudio se detectaron factores críticos que se reflejan como debilidades de la organización, el hecho de no disponer de estrategias que las

contrarresten, trae como consecuencia una reducción en la cantidad de clientes que demandan el servicio. Entre las cuales se tienen los siguientes:

A pesar de los constantes cambios tecnológicos que se suscitan en este mundo globalizado y las grandes ventajas que significa contar con ellos, “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.” se ha visto un poco relegada al no poseer tecnología de punta para el desarrollo de sus actividades. Existen varios factores que han influido en esta causa, mostrándose prevaletente la resistencia al cambio por parte del nivel estratégico de la empresa, manteniendo viejos y estandarizados parámetros. Debido a la falta de información al nivel gerencial de esta empresa, no se han desarrollado planes para incluir aplicaciones que puedan servir de base para toma de decisiones además de almacenaje de datos importantes o históricos de la empresa.

Actualmente, todos estos datos se llevan de forma manual, provocando que exista una alta posibilidad de errores y pérdida de tiempo en actividades sencillas como revisar sus demandas anuales, asistencia de empleados, entre otras. Por otro lado, se hace mucho más difícil llevar un control de cada uno de los departamentos de la empresa y existe menos comunicación entre departamentos debido a lo tedioso que se presenta cuando hay que realizar un informe por cada una de las actividades que existen dentro de la compañía.

Además, “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.” no cuenta con un portal Web para desarrollo de sus promociones, propagandas y servicios en línea, lo que se ve como una restricción de su mercado y un costo

adicional en vallas y avisos publicitarios colocados por otros medios como periódicos y diarios. El hecho de no poseer una opción para aquellos clientes virtuales representa una desventaja tremenda con respecto aquellos competidores que si la poseen aprovechando el desarrollo de esa tecnología de vanguardia.

#### 8.2.6 Desarrollo de un Plan para Igualar y Superar o Mejorar el Modelo

El estudio de benchmarking se realiza para mejoras de las funciones, en este caso en particular, se aplicó para la mejora de las funciones específicas dentro del centro de entretenimiento infantil “Inversiones Pequeño Paraíso C.A.”.

Las funciones más débiles, fueron las que se tomaron en cuenta, ya que estas son claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y una mejora en ellas representaría una oportunidad más contundente en el planteamiento de las estrategias, buscando de esta manera eliminarlas como debilidades y convertirlas en fortalezas de la empresa, obteniendo de esta manera una ponderación más alta en la evaluación interna que supere a la media.

Todo estudio lleva a un fin y para este caso, los métodos y planes que llevara a cabo la empresa para mejorar sus prácticas y superar a la competencia serán presentados en el siguiente capítulo (Capítulo IX Formulación y Selección de Estrategias), donde se realizara la formulación y selección de estrategias para “Inversiones Pequeño Paraíso” mediante la aplicación de la Matriz FODA y para el criterio de

selección se llevara a cabo mediante una nueva matriz propuesta por prioridades, según los resultados arrojados del Benchmarking.

#### 8.2.7 Obteniendo el Compromiso de la Dirección y Los Empleados

Los empleados principales de la organización, fueron participes de todo el proceso llevado cabo sobre benchmarking, en cada paso fueron informados y tomados en cuenta al momento del direccionamiento o áreas claves donde se debía hacer el estudio, orientados en todo momento por los expertos en materia de Benchmarking.

Este interés mostrado, ayudo a que una vez culminado el estudio y planteado a sus organizadores, éstos tomaran en cuenta la importancia de las mejoras en esas áreas principales de la empresa, tomando como principal fin la puesta en marcha de los planes ajustados para esas mejoras y la consolidación a nivel general del cumplimiento de cada una de las estrategias dentro de todos y cada uno de los departamentos, comprometiéndose con el equipo de Benchmarking, para poner en marcha todos sus esfuerzos y obtener los resultados esperados (Cumplimiento de sus Objetivos).

#### 8.2.8 Poner en Práctica el Plan y Supervisar los Resultados

Para colocar en funcionamiento las estrategias hacia la mejora de determinadas funciones dentro de una organización se necesita de una

logística previa que no se tiene lista a mano sino que se construye según el caso que lo amerite y para obtener resultados del benchmarking se debe supervisar por lo menos por un año o más.

Debido a la naturaleza de este estudio, no se pudo estar presente durante la puesta en marcha de las estrategias y mucho menos participar de la supervisión de las mismas, ya que no se contaba con el tiempo necesario, sin embargo se obtuvo buena respuesta por parte de los responsables dentro de la organización de poner en marcha el plan y ya queda de parte de ellos tener la respectiva supervisión y control de las actividades para mejorar todas las áreas que fueron escogidas para éste estudio.

En función de la misión y visión de la empresa se formularon objetivos estratégicos, posteriormente se estudio cuales son los tipos de estrategias que deben ser adoptadas por Inversiones Pequeño Paraíso, basándose en la calificación obtenidas en la auditorias, para luego generar estrategias que concernieron con el enfoque obtenido. Debido a los criterios de restricción mostrados por la directiva de la empresa, se propuso una matriz para la seleccionar estrategias, donde se pudieron presentar soluciones para superar los focos críticos sometidos al estudio de Benchmarking que a su vez, correspondieron con los objetivos estratégicos propuestos.

## Capítulo IX- Formulación de Estrategias Análisis y Selección de Estrategias

### 9.2 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE PEQUEÑO PARAÍSO

Después de presentar la Visión Estratégica de la empresa, se evaluó conjuntamente con la Directiva de la misma, los objetivos perseguidos por el centro de entretenimiento infantil, con la finalidad de estructurarlos en objetivos estratégicos que correspondan con el alcance y la perspectiva de la nueva visión de Inversiones Pequeño Paraíso.

Para la obtención de estos, se efectuaron una serie de reuniones previas y la aplicación de dinámicas grupales tales como: seminarios, charlas y talleres. Asimismo, la validación de los objetivos estratégicos, se basó en la teoría expuesta por *George Morrissey* en su libro *Planeación Táctica*.

A continuación se expone la formulación de dichos a objetivos:

1. Incrementar al menos 37% el valor de las utilidades para el último trimestre de 2010.
2. Aumentar el número de ventajas competitivas con respecto a empresas del mismo ramo para el segundo trimestre de 2011.
3. Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en al menos 60%, para el primer trimestre de 2012.
4. Aumentar el nivel de capacitación para los empleados para el primer trimestre de 2011.

### **9.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Luego de establecer la visión y los objetivos estratégicos, se procede a formular las estrategias correspondientes para que Inversiones Pequeño Paraíso pueda alcanzar las metas propuestas. Las técnicas de análisis empleadas para la formulación de estrategias se pueden agrupar en un marco de toma de decisiones conformadas por tres etapas, tal como lo expone Fred David, en su libro “La Gerencia Estratégica”:

- Etapa de Insumos.
- Etapa de Adecuación.
- Etapa de Decisión.

#### **9.3.1 Etapa de Insumos**

Se compone con la información que contienen las matrices de factores Externos e Internos. Estas herramientas, las cuales se desarrollaron para medir el impacto que tienen los factores críticos en Inversiones Pequeño Paraíso, proporcionaron un sustento para identificar y evaluar las estrategias alternativas factibles. La matriz de evaluación de factores externos permitió representar la magnitud de las oportunidades y amenazas en la tabla 6.3, mientras que la matriz de evaluación de factores internos aportó la calificación pertinente a las fortalezas y debilidades de la empresa (tabla 7.3).

### 9.3.2 Etapa de Adecuación

El desarrollo de esta etapa consistió en la aplicación de la matriz FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas) y la matriz IE (Internos - Externos), la primera con la finalidad de generar estrategias factibles, mediante la combinación de los factores críticos internos y externos, mientras que la segunda respectivamente, se empleo para conocer el direccionamiento estratégico que debe seguir Inversiones Pequeño Paraíso, proponiendo el tipo de estrategias que corresponden a la situación actual de la empresa.

#### 9.3.2.1 Matriz IE

El total ponderado de la matriz EFE fue de **3,04** (tabla 6.3), mientras que la matriz EFI obtuvo **2,11** (tabla 7.3). Después de llevar a cabo la intersección de estos valores en los ejes coordenados de la matriz IE, se puede apreciar que Inversiones Pequeño Paraíso se encuentra en el segundo cuadrante en una posición de “Crecer y Construir”. Por esta razón, se recomienda aplicar estrategias intensivas (penetración en el mercado o desarrollo del mercado).

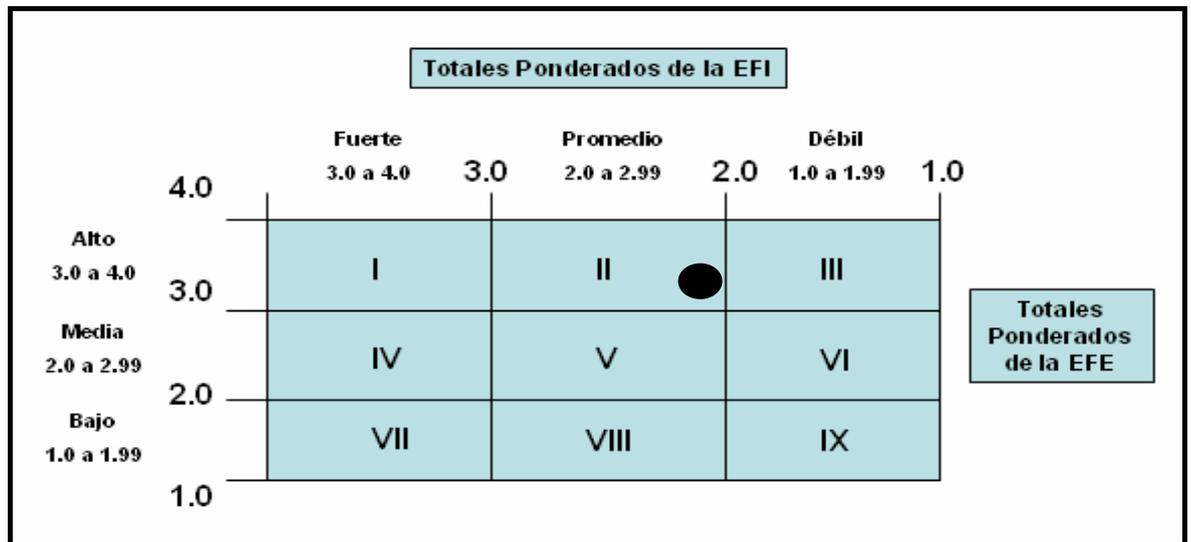


Figura 9.1 Matriz IE realizada a Inversiones Pequeño Paraíso

Fuente: Elaboración Propia

### 9.3.2.2 Matriz FODA

Para construir esta matriz se consideró el procedimiento descrito en el Capítulo II, generando estrategias que en primer lugar permitan crecer y construir de acuerdo a la figura 9.1 y simultáneamente puedan: maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y atenuar el impacto de las amenazas presentes en Inversiones Pequeño Paraíso.

La tabla 9.1 muestra las estrategias resultantes de la aplicación de la matriz. Durante este proceso se obtuvieron tres (3) estrategias FO, dos (2) estrategias FA, dos (2) estrategias DO, dos (2) estrategias DA. Resultando así, un total de nueve (9) estrategias, las cuales se consideran un medio para conducir a Inversiones Pequeño Paraíso al cumplimiento de los objetivos formulados.

Tabla 9.1 (1/4) Estrategias FO

	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo Ausentismo Laboral.</li> <li>2. Sentido de responsabilidad social.</li> <li>3. Transporte a los empleados.</li> <li>4. Personal Proactivo.</li> <li>5. Buen clima laboral.</li> <li>6. Sistemas de recompensa a los Empleados.</li> <li>7. Disposición de los recursos necesarios para realizar el servicio.</li> <li>8. Buena calidad del servicio prestado.</li> <li>9. Tarifas atractivas a los clientes.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades(O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financiamiento del Estado hacia la PYMES.</li> <li>2. Constantes avances tecnológicas en materia de entretenimiento infantil</li> <li>3. Aplicación de las TIC`s en el Desempeño del Negocio.</li> <li>4. Necesidad de los Clientes por Diversidad de Servicios para los Niños.</li> <li>5. Presencia de Sólidos y Prestigiosos Clientes en el Mercado.</li> <li>6. Crecimiento poblacional infantil en el Estado Anzoátegui.</li> <li>7. Disposición de los padres por invertir en la diversión de los sus niños.</li> </ol>	<p><b>FO1:</b> Ampliar la gama de servicios para la atención y el cuidado integral de los niños en los horarios matutinos y nocturnos (O1, O2, O4, O5, O6, F1, F3, F4, F6, F7, F8).</p> <p><b>FO2:</b> Promover la realización de celebraciones infantiles en las empresas de mayor prestigio que se encuentran en el Estado Anzoátegui. (O3, F2, F4, F6, F9).</p> <p><b>FO3:</b> Invertir en nuevos y mejores equipos de entretenimiento infantil en la medida de que estos estén disponibles (O2, O4, O5, F1, F4, F7).</p>

Tabla 9.1 (2/4) Estrategias FA

	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo Ausentismo Laboral.</li> <li>2. Sentido de responsabilidad social.</li> <li>3. Transporte a los empleados.</li> <li>4. Personal Proactivo.</li> <li>5. Buen clima laboral.</li> <li>6. Sistemas de recompensa a los Empleados.</li> <li>7. Disposición de los recursos necesarios para realizar el servicio.</li> <li>8. Buena calidad del servicio prestado.</li> <li>9. Tarifas atractivas a los clientes.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.</li> <li>2. Altas tasas de inflación.</li> <li>3. Los clientes tienden a pagar precios más económicos.</li> <li>4. Alto ambiente competitivo.</li> <li>5. Tendencia del gobierno a la reformulación de leyes que rigen a la Industria Privada.</li> <li>6. Impacto de la recesión económica mundial.</li> <li>7. Largas distancias con algunos proveedores de servicios.</li> </ol>	<p>FA1: Promover la participación de la empresa con los niños de la sociedad (A1, A2, A3, A4, A5, F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8).</p> <p>FA2: Consolidar el mecanismo de recompensa para los empleados (A1, A4, A5, F1, F4, F5).</p>

Tabla 9.1 (3/4) Estrategias DO

	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predominio de una Planificación Empírica.</li> <li>2. Carencia de un personal especializado.</li> <li>3. No existen manuales de normas y procedimientos.</li> <li>4. No posee una estructura organizativa.</li> <li>5. Inadecuado Proceso de Selección de Personal.</li> <li>6. Ausencia de una cultura organizacional.</li> <li>7. Inadecuado número de empleados.</li> <li>8. No Existen Programas de Adiestramiento y Capacitación de Personal.</li> <li>9. Ineficientes Métodos de Supervisión y Control de Operaciones.</li> <li>10. Indebido aprovechamiento de la infraestructura.</li> <li>11. Inexistencia de automatizados sistemas de información.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades(O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Financiamiento del Estado hacia la PYMES.</li> <li>2. Constantes avances tecnológicas en materia de entretenimiento infantil</li> <li>3. Aplicación de las TIC`s en el Desempeño del Negocio.</li> <li>4. Necesidad de los Clientes por Diversidad de Servicios para los Niños.</li> <li>5. Presencia de Sólidos y Prestigiosos Clientes en el Mercado.</li> <li>6. Crecimiento poblacional infantil en el Estado Anzoátegui.</li> <li>7. Disposición de los padres por invertir en la diversión de los sus niños.</li> </ol>	<p><b>DO1:</b> Intercambiar experiencias con empresas que pertenecen al mismo ramo (O1, O5, D1, D7, D8, D9).</p> <p><b>DO2:</b> Difundir la información concerniente a las ventajas que tiene la realización de celebraciones infantiles en un ambiente cómodo y seguro (O1, O2, O3, O4, O5, D5, D9).</p>

Tabla 9.1 (4/4) Estrategias DA

	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predominio de una Planificación Empírica.</li> <li>2. Carencia de un personal especializado.</li> <li>3. No existen manuales de normas y procedimientos.</li> <li>4. No posee una estructura organizativa.</li> <li>5. Inadecuado Proceso de Selección de Personal.</li> <li>6. Ausencia de una cultura organizacional.</li> <li>7. Inadecuado número de empleados.</li> <li>8. No Existen Programas de Adiestramiento y Capacitación de Personal.</li> <li>9. Ineficientes Métodos de Supervisión y Control de Operaciones.</li> <li>10. Indebido aprovechamiento de la infraestructura.</li> <li>11. Inexistencia de automatizados sistemas de información.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.</li> <li>2. Altas tasas de inflación.</li> <li>3. Los clientes tienden a pagar precios más económicos.</li> <li>4. Alto ambiente competitivo.</li> <li>5. Tendencia del gobierno a la reformulación de leyes que rigen a la Industria Privada.</li> <li>6. Impacto de la recesión económica mundial.</li> <li>7. Largas distancias con algunos proveedores de servicios.</li> </ol>	<p><b>DA1: Gestionar alianzas estratégicas con los proveedores de servicios de reparación de inflables, (A4, A6, A7, D1, D3, D4, D5, D6, D8, D9, D10).</b></p> <p><b>DA2: Adoptar mecanismos que evalúen periódicamente, los requerimientos de cantidad de personal que labora en la empresa, ajustándose a la demanda de los clientes (A2, A6, D2, D3, D5, D9, D10, D11).</b></p>

9.3.3 Etapa de Decisión

Tabla 9.2 Conjunto de estrategias obtenidos en la matriz FODA

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>FO1: Ampliar la gama de servicios para la atención y el cuidado integral de los niños en los horarios matutinos y nocturnos.</p> <p>FO2: Promover la realización de celebraciones infantiles en las empresas de mayor prestigio que se encuentran en el Estado Anzoátegui.</p> <p>FO3: Invertir en nuevos y mejores equipos de entretenimiento infantil en la medida de que estos estén disponibles.</p>	<p>DO1: Intercambiar experiencias con empresas que pertenecen al mismo ramo.</p> <p>DO2: Difundir la información concerniente a las ventajas que tiene la realización de celebraciones infantiles en un ambiente cómodo y seguro.</p>
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>FA1: Promover la participación de la empresa con los niños de la sociedad.</p> <p>FA2: Consolidar el mecanismo de recompensa para los empleados.</p>	<p>DA1: Gestionar alianzas estratégicas con los proveedores de servicios de reparación de inflables.</p> <p>DA2: Adoptar mecanismos que evalúen periódicamente, los requerimientos de cantidad de personal que labora en la empresa, ajustándose a la demanda de los clientes.</p>

Tabla 9.3 Estrategias en Función de los Objetivos

Objetivos	Estrategias
<p>Incrementar al menos 37% el valor de las utilidades para el último trimestre de 2010.</p>	<p>FO1: Ampliar la gama de servicios para la atención y el cuidado integral de los niños en los horarios matutinos y nocturnos.</p> <p>FO2: Promover la realización de celebraciones infantiles en las empresas de mayor prestigio que se encuentran en el Estado Anzoátegui.</p>
<p>Aumentar el número de ventajas competitivas con respecto a empresas del mismo ramo para el segundo trimestre de 2011.</p>	<p>FO3: Invertir en nuevos y mejores equipos de entretenimiento infantil en la medida de que estos estén disponibles.</p> <p>DO2: Difundir la información concerniente a las ventajas que tiene la realización de celebraciones infantiles en un ambiente cómodo y seguro.</p> <p>DA1: Gestionar alianzas estratégicas con los proveedores de servicios de reparación de inflables.</p>
<p>Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en al menos 60%, para el primer trimestre de 2012.</p>	<p>DA2: Adoptar mecanismos que evalúen periódicamente, los requerimientos de cantidad de personal que labora en la empresa, ajustándose a la demanda de los clientes.</p> <p>FA1: Promover la participación de la empresa con los niños de la sociedad.</p>

<b>Aumentar el nivel de capacitación para los empleados para el primer trimestre de 2011.</b>	<b>DO1: Intercambiar experiencias con empresas que pertenecen al mismo ramo.</b> <b>FA2: Consolidar el mecanismo de recompensa para los empleados.</b>
---	---

Una vez que las estrategias fueron revisadas minuciosamente por la directiva de Inversiones Pequeño Paraíso, se afirmó la inexistencia de estrategias alternativas simultáneamente excluyentes. Por esta razón, se descartó la aplicación de la *Matriz de Cuantificación de la Planificación Estratégica (MCPE)* para la selección de las estrategias. Por consiguiente, se empleó un método propuesto por los investigadores, denominado *Matriz de Estrategias Resultantes por Influencia en los Problemas (MERIP)*.

El método **MERIP** evalúa simultáneamente el impacto (positivo o negativo) y grado de influencia que tiene cada foco crítico presente en la matriz, con respecto a la estrategia que se está estudiando. Para efectos de esta investigación, se evaluaron los factores críticos sometidos a Benchmarking.

El procedimiento para aplicar **MERIP**, es el expuesto a continuación:

1. Elaborar una lista de las variables críticas que representen los focos problemáticos del sistema en estudio.
2. Para el caso de la variable crítica *i*, se establece una puntuación con respecto a cada estrategia, la cual debe estar comprendida

entre los valores 0, 1, 2 y 3, dependiendo de su grado de influencia; donde 0 = Influencia Nula.

3. A cada puntuación establecida, se le asigna un signo (+) cuando se considera un impacto positivo y un signo (-) cuando es negativo. De este modo, resulta lo siguiente: -3= Mucha Influencia Negativa, -2= Moderada Influencia Negativa, -1= Poca Influencia Negativa, 0= Influencia Nula, +1= Poca Influencia Positiva, +2 = Moderada Influencia Positiva y +3 = Mucha Influencia Positiva.
4. En las columnas correspondientes a cada estrategia, se realiza una suma algebraica de los valores establecidos, colocando en la fila de (PT) los valores totales obtenidos. La estrategia seleccionada como prioritaria será aquella cuyo valor se acerque hacia el  $(+\infty)$  de la recta real y como estrategia de contingencia el segundo valor mas cercano al conjunto de números positivos. El resto de las estrategias quedan descartadas, ya que su valor implica un impacto más desfavorable en la solución de los problemas y el cumplimiento de los objetivos planteados.

**Nota 1:** Los criterios para asignar el puntaje de las estrategias, dependerá de la experiencia, madurez y conocimiento sobre el objeto de estudio por parte de los investigadores que apliquen esta técnica.

**Nota 2:** Las estrategias seleccionadas se indican con el color verde en la (PT) puntuación total, mientras que las de contingencia se señalan con el color azul.

Véase la tabla 9.4, el modelo de la matriz MERIP.

Tabla 9.4 Modelo de la Matriz MERIP

<b>Objetivo <i>i</i>:</b>			
<b>Factores Críticos Estudiados</b>	<b>Estrategia 1</b>	<b>Estrategia...</b>	<b>Estrategia n</b>
Variable 1			
Variable ...			
Variable j			
<b>PT</b>			

Donde:

*i*: Número del objetivo estratégico.

*n*: Número de estrategias que corresponden al objetivo *i*.

*j*: Número de factores sometidos a evaluación.

**PT**: Puntuación total de los resultados obtenidos por cada estrategia *n*.

Tabla 9.4 Matriz MERIB para el objetivo 1

<b>Objetivo 1: “Incrementar al menos 37% el valor de las utilidades para el último trimestre de 2010”.</b>		
<b>Factores Críticos Estudiados</b>	<b>Ampliar la gama de servicios para la atención y el cuidado integral de los niños en los horarios matutinos y nocturnos</b>	<b>Promover la realización de celebraciones infantiles en las empresas de mayor prestigio que se encuentran en el Estado Anzoátegui</b>
No existen manuales de normas y procedimientos	-1	-1
No posee una estructura organizativa	-1	-2
Predominio de una Planificación Empírica	-3	-3
No existen programas de adiestramiento y capacitación de personal	-3	-2
Ineficientes mecanismos para la selección del personal	-2	-2
Tarifas atractivas a los clientes	+3	+3
Inexistencia de automatizados sistemas de información	-1	-2
Resistencia en la aplicación TIC`s en el desempeño del negocio	-3	-3
<b>PT</b>	<b>-11</b>	<b>-12</b>

Tabla 9.5 Matriz MERIB para el objetivo 2

<b>Objetivo 2:</b> "Aumentar el número de ventajas competitivas con respecto a empresas del mismo ramo para el segundo trimestre de 2011".			
<b>Factores Críticos Estudiados</b>	<b>Invertir en nuevos y mejores equipos de entretenimiento infantil en la medida de que estos estén disponibles.</b>	<b>Difundir la información concerniente a las ventajas que tiene la realización de celebraciones infantiles en un ambiente cómodo y seguro</b>	<b>Gestionar alianzas estratégicas con los proveedores de servicios de reparación de inflables</b>
No existen manuales de normas y procedimientos	0	0	0
No posee una estructura organizativa	0	0	-2
Predominio de una Planificación Empírica	-2	-3	-2
No existen programas de adiestramiento y capacitación de personal	-3	-2	-1
Ineficientes mecanismos para la selección del personal	-1	-2	-1
Tarifas atractivas a los clientes	+2	+3	+2
Inexistencia de automatizados sistemas de información	-1	-2	-1
Resistencia de aplicar las TIC's en el desempeño del negocio	-1	-3	-3
<b>PT</b>	<b>- 6</b>	<b>- 9</b>	<b>- 8</b>

**Tabla 9.6 Matriz MERIB para el objetivo 3**

<b>Objetivo 3: “Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en al menos 60%, para el primer trimestre de 2012”.</b>		
<b>Factores Críticos Estudiados</b>	<b>Adoptar mecanismos que evalúen periódicamente, los requerimientos de cantidad de personal que labora en la empresa, ajustándose a la demanda de los clientes</b>	<b>Promover la participación de la empresa con los niños de la sociedad</b>
No existen manuales de normas y procedimientos	-1	0
No posee una estructura organizativa	-1	0
Predominio de una Planificación Empírica	-3	-2
No existen programas de adiestramiento y capacitación de personal	-2	-3
Ineficientes mecanismos para la selección del personal	-2	-3
Tarifas atractivas a los clientes	0	+1
Inexistencia de automatizados sistemas de información	-1	-2
Resistencia en la aplicación TIC`s en el desempeño del negocio	-1	-3
<b>PT</b>	<b>- 11</b>	<b>-12</b>

**Tabla 9.7 Matriz MERIB para el objetivo 4**

<b>Objetivo 4: “Aumentar el nivel de capacitación para los empleados para el primer trimestre de 2011”.</b>		
<b>Factores Críticos Estudiados</b>	<b>Intercambiar experiencias con empresas que pertenecen al mismo ramo.</b>	<b>Consolidar el mecanismo de recompensa para los empleados</b>
No existen manuales de normas y procedimientos	0	0
No posee una estructura organizativa	-1	0
Predominio de una Planificación Empírica	-1	-2
No existen programas de adiestramiento y capacitación de personal	-3	-1
Ineficientes mecanismos para la selección del personal	-1	-1
Tarifas atractivas a los clientes	+1	+1
Inexistencia de automatizados sistemas de información	-1	-3
Resistencia en la aplicación TIC`s en el desempeño del negocio	-1	-2
<b>PT</b>	<b>- 7</b>	<b>- 8</b>

Tabla 9.6 Estrategias Seleccionadas para los Objetivos Estratégicos.

Objetivos	Estrategias
Incrementar al menos 37% el valor de las utilidades para el último trimestre de 2010.	FO1: Ampliar la gama de servicios para la atención y el cuidado integral de los niños en los horarios matutinos y nocturnos.
Aumentar el número de ventajas competitivas con respecto a empresas del mismo ramo para el segundo trimestre de 2011.	FO3: Invertir en nuevos y mejores equipos de entretenimiento infantil en la medida de que estos estén disponibles.
Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en al menos 60%, para el primer trimestre de 2012.	DA2: Adoptar mecanismos que evalúen periódicamente, los requerimientos de cantidad de personal que labora en la empresa, ajustándose a la demanda de los clientes.
Aumentar el nivel de capacitación para los empleados para el primer trimestre de 2011.	DO1: Intercambiar experiencias con empresas que pertenecen al mismo ramo.

**Tabla 9.7 Estrategias de Contingencia Seleccionadas para los Objetivos Estratégicos.**

Objetivos	Estrategias
Incrementar al menos 37% el valor de las utilidades para el último trimestre de 2010.	FO2: Promover la realización de celebraciones infantiles en las empresas de mayor prestigio que se encuentran en el Estado Anzoátegui.
Aumentar el número de ventajas competitivas con respecto a empresas del mismo ramo para el segundo trimestre de 2011.	DA1: Gestionar alianzas estratégicas con los proveedores de servicios de reparación de inflables.
Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en al menos 60%, para el primer trimestre de 2012.	FA1: Promover la participación de la empresa con los niños de la sociedad.
Aumentar el nivel de capacitación para los empleados para el primer trimestre de 2011.	FA2: Consolidar el mecanismo de recompensa para los empleados.

## Capítulo X- Planes de Acción

### 10.1 GENERALIDADES

Este capítulo consiste en definir los cursos de acción que se deben seguir para implantar las estrategias seleccionadas y de contingencia, formuladas en el capítulo anterior. De este modo, se establecen las actividades que debe llevar a cabo Inversiones Pequeño Paraíso para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

Con la colaboración de los miembros de la directiva de la empresa se desarrollaron un conjunto de acciones que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas, también se determinaron los responsables relacionados a cada acción, mecanismos de retroalimentación y duración de cada una.

A cada objetivo planteado, le corresponden tanto una estrategia de prioridad como una estrategia de contingencia. El orden correspondiente respectivamente se resultó de los valores obtenidos en la *Matriz de Estrategias Resultantes por Influencia en los Problemas (MERIP)*.

En las tablas 10.1, 10.2, 10.3, 10.4 se presentaron los planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos mediante la implantación de las estrategias seleccionadas.

**Tabla 10.1 Plan de acción para cumplir el objetivo 1**

<b>Objetivo 1:</b> <i>“Incrementar al menos 37% el valor de las utilidades para el último trimestre de 2010”.</i>				
<b>Estrategia:</b> <i>“Ampliar la gama de servicios para la atención y el cuidado integral de los niños en los horarios matutinos y nocturnos”.</i>				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
Identificar los horarios	Gerente General	5 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Conversaciones con clientes  Cuestionarios
Analizar la factibilidad de ofertas de servicios	Gerente General  Accionistas	2 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Métodos de análisis
Diseñar logística de los servicios factibles	Gerente General	3 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Paquete de servicios
Reclutar al personal capacitado necesario	Gerente General	10 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Jornadas de selección de Personal  Entrevista con interesados
Difundir la información	Gerente General	3 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Conversaciones Telefónicas  Correos electrónicos

**Tabla 10.2 Plan de acción para cumplir el objetivo 2**

<b>Objetivo 2:</b> “Aumentar el número de ventajas competitivas con respecto a empresas del mismo ramo para el segundo trimestre de 2011”.				
<b>Estrategia:</b> “Invertir en nuevos y mejores equipos de entretenimiento infantil en la medida de que estos estén disponibles”.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
Recopilar información sobre las el entretenimiento infantil	Gerente General	2 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Conversaciones con clientes Correos electrónicos
Estimar y proyectar las tendencias tecnológicas	Gerente General	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Métodos de proyección
Analizar Factibilidad de adquirir nuevos materiales y equipos	Gerente General	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Métodos de análisis
Realizar consultas	Gerente General Accionistas	1 día	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Entrevistas con los accionistas
Analizar retorno de la inversión	Accionistas	2 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Métodos de análisis
Realizar consultas	Gerente General Accionistas	1 día	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Entrevistas con los accionistas
Analizar Factibilidad de implantación de equipos	Gerente General	2 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Métodos de análisis

Realizar consultas	Gerente General Accionistas	1 día	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Entrevistas con los accionistas
Identificar los proveedores de equipos	Gerente General	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Llamadas telefónicas Correos electrónicos
Adquirir los materiales y equipos	Accionistas Gerente General	1 semana	Humano Financiero Horas de Trabajo Tecnológico	Llamadas telefónicas Correos electrónicos Faxes
Implantar los materiales y equipos	Gerente General Empleados	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Entrega de equipos

**Tabla 10.3 Plan de acción para cumplir el objetivo 3**

<b>Objetivo 3:</b> “Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en al menos 60%, para el primer trimestre de 2012”.				
<b>Estrategia:</b> “Adoptar mecanismos que evalúen periódicamente, los requerimientos de cantidad de personal que labora en la empresa, ajustándose a la demanda de los clientes”.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
Seleccionar a un grupo de analistas	Accionistas Gerente General	1 mes	Humano Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Entrevistas con los Ingenieros de Sistemas
Realizar un análisis de la demanda del servicio	Accionistas Ingenieros de Sistemas	3 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Informe del Análisis
Revisar la carga laboral de cada empleado	Gerente General Ingenieros de Sistemas	2 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Resumen detallado de la carga del personal
Evaluar la Productividad de cada Empleado	Ingenieros de Sistemas	4 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Resumen detallado de la productividad del personal
Evaluar la disposición de trabajar en días feriados o vacaciones	Ingenieros de Sistemas	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Resumen detallado de la disposición del personal
Reclutar a un personal de reserva	Accionistas Gerente General	2 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Entrevistas Correos Electrónicos
Diseñar un plan operativo para adaptar el número de	Gerente General Ingenieros de	3	Humano Horas de	Resumen de plan

empleados en función de la temporada del año	Sistemas	semanas	Trabajo Tecnológico	operativo
Implantar plan operativo	Accionistas Gerente General	1 mes	Humano Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Sugerencias
Evaluar Resultados del plan operativo	Gerente General	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Resumen de los indicadores de desempeño

**Tabla 10.4 Plan de acción para cumplir el objetivo 4**

<b>Objetivo 4:</b> “Aumentar el nivel de capacitación para los empleados para el primer trimestre de 2011”.				
<b>Estrategia:</b> “Intercambiar experiencias con empresas que pertenecen al mismo ramo”.				
Pasos de la Acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Contactar a las empresas	Gerente General	2 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Conversaciones con representantes de las empresas Correos electrónicos
Organizar jornadas de intercambio de conocimiento	Gerente General Accionistas	1 mes	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Correos electrónicos Llamadas telefónicas
Efectuar la jornada	Gerente General Accionistas Personal de las otras empresas	3 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Exposiciones Charlas Intercambio de conocimiento
Evaluar Factibilidad de realizar una	Gerente General	3	Humano Horas de Trabajo	Resumen de gastos

próxima jornada	Accionistas	semanas	Tecnológico	Presupuestos
-----------------	-------------	---------	-------------	--------------

En las tablas 10.5, 10.6, 10.7, 10.8 se presentaron los planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos mediante la implantación de las estrategias de contingencia.

**Tabla 10.5 Plan de acción para cumplir el objetivo 1 ejecutando la estrategia de contingencia.**

<b>Objetivo 1:</b> “Incrementar al menos 37% el valor de las utilidades para el último trimestre de 2010”.				
<b>Estrategia:</b> “Promover la realización de celebraciones infantiles en las empresas de mayor prestigio que se encuentran en el Estado Anzoátegui”.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
Identificar a las empresas	Administrador	3 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Observación directa Consultas en internet
Recopilar información de las empresas	Administrador	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Entrevistas con algunos gerentes
Diseñar los paquetes de servicios	Gerente General	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Análisis de necesidades y requerimientos
Análisis de Precios	Gerente General	2 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Métodos de Análisis
Difundir la información	Gerente General	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Entrevistas con algunos gerentes Conversaciones Telefónicas, Entrevistas con los clientes

**Tabla 10.6 Plan de acción para cumplir el objetivo 6 ejecutando la estrategia de contingencia.**

<b>Objetivo 2:</b> “Aumentar el número de ventajas competitivas con respecto a empresas del mismo ramo para el segundo trimestre de 2011”.				
<b>Estrategia:</b> “ <i>Gestionar alianzas estratégicas con los proveedores de servicios de reparación de inflables</i> ”.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
Identificar las empresas que ofrecen el servicio de reparación de inflables en Venezuela	Gerente General	2 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Conversaciones con representantes de otras empresas
Convocar a negociaciones con las empresas que pueden proporcionar mayores ventajas	Gerente General	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Conversaciones Correos electrónicos
Realizar negociaciones	Accionistas	1 mes	Humano de Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Conversaciones Conversaciones Correos electrónicos

**Tabla 10.7 Plan de acción para cumplir el objetivo 3 ejecutando la estrategia de contingencia.**

<b>Objetivo 3:</b> “Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en al menos 60%, para el primer trimestre de 2012”.				
<b>Estrategia:</b> “Promover la participación de la empresa con los niños de la sociedad”.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
Captar a un personal especializado en ciencias sociales	Accionistas  Gerente General	1 mes	Humano Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Entrevistas con los especialistas en ciencias sociales
Recopilar información acerca de la tendencia cultural, religiosa y política de los clientes en el mercado	Accionistas  Gerente General  Empleados	2 meses	Financiero Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Conversaciones con los clientes  Correos electrónicos  Entrevistas  Cuestionarios
Diseñar un programa de penetración en los clientes	Especialistas en ciencias sociales	1 mes	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Métodos de Análisis
Captar a un personal especializado en publicidad	Accionistas  Gerente General	2 semanas	Financiero Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Entrevistas con los especialistas de publicidad
Combinar el programa de penetración con los métodos de publicidad	Accionistas  Gerente General  Especialistas en ciencias sociales  Publicistas	3 semanas	Financiero Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Métodos de Análisis

Captar a un personal con habilidades para el público en general	Accionistas  Gerente General	2 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Entrevistas con los aspirantes
Identificar los lugares atractivos para desarrollar participación con el público en general	Gerente General	2 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Observación directa
Identificar los lugares medios publicitarios factibles	Gerente General	3 días	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Observación directa Consultas en internet Conversaciones con representantes de los medios publicitarios
Difundir la información en los lugares atractivos para la participación de las personas y través de los medios publicitarios	Accionistas  Gerente General  Personal con habilidades para interactuar con el publico  Publicistas	1 mes	Humano Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Conversaciones Telefónicas  Correos electrónicos  Conversaciones con clientes potenciales

**Tabla 10.8 Plan de acción para cumplir el objetivo 4 ejecutando la estrategia de contingencia.**

<b>Objetivo 4:</b> “Aumentar el nivel de capacitación para los empleados para el primer trimestre de 2011”.				
<b>Estrategia:</b> “Consolidar el mecanismo de recompensa para los empleados”.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de Retroalimentación</b>
Evaluar las necesidades socioeconómicas de los empleados	Gerente General	2 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Conversaciones con los empleados  Cuestionarios
Evaluar la situación financiera de la empresa	Accionistas  Gerente General  Administrador	3 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Informe financiero de la empresa
Evaluar la factibilidad de ofrecer mejores recompensas económicas al personal	Accionistas  Gerente General  Administrador	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Reporte de factibilidad
Diseñar un mecanismo de recompensa para el personal en función de la productividad	Gerente General  Ingenieros de Sistemas	2 semanas	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Resumen del mecanismo de Recompensa
Implantar mecanismo de recompensa	Accionistas  Gerente General	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico Financiero	Sugerencias
Evaluar los resultados del mecanismo	Gerente General	1 semana	Humano Horas de Trabajo Tecnológico	Resumen de Indicadores de Desempeño

## Conclusiones

1. Análisis de la Situación Actual de Inversiones Pequeño Paraíso se precisaron los factores estructurales mas significativos que dar un diagnostico del sistema objeto de estudio, reflejando el Predominio de una Planificación Empírica y métodos de organización, control y proyección basados en la experiencia, siendo estos llevados a cabo en su mayoría de manera manual. Cuyas consecuencias se reflejan en la calidad del servicio al cliente, precisándose también que ventajas y desventajas competitivas tiene la empresa objeto de estudio con las afines.
2. Se constató la inexistencia de una misión y visión de la organización formalmente establecida y comunicable. Por esta razón, se le proporcionó las herramientas necesarias a los miembros de la Directiva de Inversiones Pequeño Paraíso, para desarrollar una visión estratégica de la empresa, con la finalidad de proporcionarle una identidad propia a la organización y un direccionamiento estratégico en el largo plazo.
3. En el Análisis del Contexto Externo efectuado a Inversiones Pequeño Paraíso, se precisó una lista finita de factores externos claves, los cuales se encuentran fuera del control de la empresa, pero estos a su vez, inciden en el desempeño de la misma, resumiendo a siete (7) oportunidades contra siete (7) amenazas. En la Matriz de Evaluación de Factores Externos se obtuvo un total ponderado de **3,04**, lo que significa que el sistema se encuentra por encima del valor promedio ponderado 2,50, de una posición estratégica normal. Esto refleja, que la empresa esta respondiendo de manera apropiada ante las variaciones del entorno externo. Orientando eficientemente los esfuerzos por defenderse del

4. impacto de las amenazas; dejando a un lado el aprovechamiento de las oportunidades. Por esta razón, el sistema debe concentrarse en aprovechar las oportunidades y continuar defendiéndose de este modo ante las amenazas.
  
5. En el Análisis del Ámbito Interno efectuado a Inversiones Pequeño Paraíso, se precisó una lista finita de factores internos claves que se encuentran dentro del alcance de la empresa, resumiendo a nueve (9) fortalezas contra once (11) debilidades. En la Matriz de Evaluación de Factores Internos se obtuvo un total ponderado de **2,04**, estando por debajo de la calificación media de 2,5, de una posición estratégica normal, lo que representa una posición internamente débil. Esto significa que no se están utilizando las fortalezas para eliminar sus debilidades. Lo que indica, que es mayor el impacto de las debilidades ante las fortalezas. Esto representa el 74,1% de las debilidades versus un 34,8% de fortalezas, se puede evidenciar que existen debilidades con pesos importantes tales como: Predominio de una Planificación Empírica (12,5%), La ausencia de una cultura organizacional (12,1%), Ineficientes Métodos de Supervisión y Control de las Operaciones (10,6%) e Inexistencias de Automatizados Sistemas de Información (10,6%) con calificaciones de un (1) punto, así como fortalezas importantes tales como: Sentido de Responsabilidad Social (1,5%), Personal Proactivo (4,5%) y Buen Clima Laboral (4,5%) con calificaciones de tres (3) puntos, finalmente se debe en concentrar en gran medida en superar sus debilidades, vigorizar y abastecerse de sus fortalezas.
  
6. Se efectuó un estudio de Benchmarking, a los factores críticos que constituyeron las áreas de: recursos humanos, oferta de servicios,

control de operaciones y servicios al cliente, representando de este modo a los focos problemáticos presentes en la empresa objeto de estudio. Realizando una comparación con las empresas afines, las cuales emplean prácticas más avanzadas en dichas áreas funcionales. Conjuntamente con la Directiva de Inversiones Pequeño Paraíso, se estructuraron y evaluaron cuatro (4) objetivos estratégicos en función del alcance y perspectiva de la visión estratégica establecida por la empresa. Posteriormente, se empleó la Matriz IE, la cual permitió precisar que la empresa debe aplicar estrategias para “Crecer y Construir”, las cuales fueron generadas mediante la aplicación de la Matriz FODA, donde se obtuvieron un total de nueve (9) estrategias. Debido a los criterios de restricción expuestos por la Directiva de la empresa, se constató la inexistencia de estrategias alternativas mutuamente excluyentes. Por esta razón, se descartó la aplicación de la *Matriz de Cuantificación de la Planificación Estratégica (MCPE)*, por consiguiente, un método para la selección de estrategias, denominado *Matriz de Estrategias Resultantes por Influencia en los Problemas (MERIP)*, mediante el cual, se evaluó simultáneamente el impacto (positivo o negativo) y grado de influencia que tuvo cada factor crítico sometido a Benchmarking, con respecto a la estrategia que se está estudiando. De este modo, se seleccionó la estrategia más conveniente para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, obteniéndose también las respectivas estrategias de contingencia.

7. Con la colaboración de los miembros de la Directiva de Inversiones Pequeño Paraíso, se elaboraron ocho (8) planes de acción, donde establecen las actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos propuestos, señalando también a los responsables relacionados con cada acción, mecanismos de retroalimentación y

duración de cada una. Cuatro (4) de estos planes conllevan a la empresa al alcance de los objetivos, ejecutando las estrategias seleccionadas como prioritarias, mientras que el restante se refiere a la consecución de los mismos, ejecutando las estrategias de contingencia.

## Recomendaciones

- ✓ Desarrollar los planes de acción, ejecutando las estrategias de prioridad seleccionadas, ya que estas reflejaron los resultados mas favorables para el cumplimiento de objetivos.
  
- ✓ Difundir de modo masivo la misión, visión y objetivos estratégicos de Inversiones Pequeño Paraíso, con la finalidad de integrar y crear una identidad organizativa entre el personal de la empresa, de este modo, conservar la línea estratégica de la organización.
  
- ✓ Perpetuar el desarrollo de planes estratégicos a nivel directivo de la empresa, con la finalidad de tener un argumento confiable que apoye el proceso de toma de decisiones, para anticipar los futuros cambios y resolver los actuales problemas.
  
- ✓ Crear indicadores de gestión en todas las áreas funcionales de la empresa, que permitan medir y evaluar continuamente el desempeño del personal que labora en Inversiones Pequeño Paraíso.
  
- ✓ Evaluar las estrategias seleccionadas una vez implementadas, de este modo, se puede conocer el progreso del cumplimiento del objetivo, si es necesario realizar cambios en las formulaciones de objetivos y estrategias ó ejecutar las estrategias de contingencia.

- [1] Fred R. David (2008). **“Conceptos de administración estratégica”** Décimo primera edición Editorial Pearson Prentice Hall.
- [2] Arthur A. Thompson Jr. A. J. Strickland III (2005) **“administración estratégica Textos y casos”** 13 edición. Editorial MC Graw Hill. México.
- [3] Fidias, A. (2006). **“El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica”**. (5a ed.).Caracas: Episteme.
- [4] Harold Koontz, Heinz Wehrich (2004) **“Administración una perspectiva global”** 12ª Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- [5] Castellanos N y Solórzano L. (2007). *Diseño de un Plan Estratégico a una empresa de Servicios de Mantenimiento y Construcción de obras Civiles, Eléctricas y Mecánicas*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente. Anzoátegui.
- [6] España M. (2008). *Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Fabricante de Productos Químicos*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente. Anzoátegui.
- [7] Córcega P y Vaccarino L (2002). *Diseño de un Plan Estratégico para mejorar el sistema organizacional de una empresa de servicios*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad De Oriente. Anzoátegui.
- [8] Gonzáles Y y Marín C (2008). *Diseño de un plan estratégico para el departamento de administración de una empresa de servicio de transporte en Barcelona, Estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad De Oriente. Anzoátegui.
- [9] Tipos de Metodologías. Documento en Línea. Disponible: [http://cata.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/bueno\\_r\\_p/capitulo3.pdf](http://cata.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/bueno_r_p/capitulo3.pdf)  
[Consultado: 13/06/2009].

[10] Método de Escalamiento Likert. Documento en Línea. Disponible:

<http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion48.htm>

[Consultado: 15/06/2009].

[11] ARIAS, S Y FERNANDEZ, T. (1997) “**Benchmarking de la Función Financiera**”. Edición Mc Graw Hill.

[12] SPENDOLINI, M. (1995) “**Benchmarking**”. Grupo Editorial Norma.

## APENDICE A

### Cuestionario para Estudio de Auditoria Interna

Lea cada pregunta cuidadosamente y marque con una "X" la respuesta a seleccionar de acuerdo al ítem correspondiente. Solo debe elegir una sola opción.

#### PLANIFICACIÓN

Ref.	Ítem( 0: No, 1: No sé, 2: Muy Poco, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4
PL.1	¿Pequeño Paraíso tiene una misión claramente definida?					
PL.2	¿Pequeño Paraíso ha establecido objetivos formalmente?					
PL.3	¿La Empresa dispone de un plan estratégico formalmente definido?					
PL.4	¿Se acostumbra a realizar programación de actividades en Pequeño Paraíso?					

**ORGANIZACION**

<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: No, 1: No sé, 2: Muy Poco, 3: Generalmente, 4: Si)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Org.1</b>	¿Pequeño Paraíso posee una estructura organizativa que se evidencia a través de un organigrama formal?					
<b>Org.2</b>	¿Existen en Pequeño Paraíso manuales de normas y procedimientos?					
<b>Org.3</b>	¿ El número de empleados en cada uno de los cargos es el apropiado para cumplir con las funciones encomendadas?					

**INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: No, 1: No sé, 2: Muy Poco, 3: Generalmente, 4: Si)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>IP.1</b>	¿Se llevan a cabo actividades de captación de personal?					
<b>IP.2</b>	¿Existe algún programa de adiestramiento para mejorar el desempeño de los trabajadores en el ambiente de trabajo?					
<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>IP.3</b>	¿Se siente identificado con la empresa?					

**CONTROL 1/2**

Ref.	Ítem( 0: No, 1: No sé, 2: A veces, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4
<b>Ctrl.1</b>	¿Existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de funciones y objetivos?					
Ref.	Ítem( 0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)	0	1	2	3	4
<b>Ctrl.2</b>	¿Se realizan evaluaciones periódicas para evaluar el desempeño del personal?					
Ref.	Ítem( 0: No, 1: No sé, 2: A veces, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4
<b>Ctrl.3</b>	¿En Pequeño Paraíso se utilizan instrumentos de control de horario de personal?					
Ref.	Ítem( 0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)	0	1	2	3	4
<b>Ctrl.4</b>	¿El personal llega a tiempo al lugar de trabajo?					
<b>Ctrl.5</b>	¿Se sancionan las inasistencias sin justificación?					
Ref.	Ítem( 0: No, 1: No sé, 2: A veces, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4
<b>Ctrl.6</b>	¿Se tiene una lista de bienes y equipos que se encuentran en Pequeño Paraíso?					

**CONTROL 2/2**

<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: No, 1: No sé, 2: Escasamente, 3:Casi Siempre, 4: Siempre)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Ctrl.7</b>	¿Pequeño Paraíso cuenta con los recursos necesarios para realizar el servicio?					
<b>Ctrl.8</b>	¿En Pequeño Paraíso se dispone de un automatizado sistema de información?					
<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: No, 1: No sé, 2: Muy poco, 3: Generalmente, 4: Si)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Ctrl.9</b>	¿En Pequeño Paraíso se usan manuales para el funcionamiento de equipos?					
<b>Ctrl.10</b>	¿En Pequeño Paraíso se aplican formatos para evaluar la infraestructura?					
<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: Pésima, 1: Mala, 2: Regular, 3: Buena, 4: Excelente)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Ctrl.11</b>	¿En qué condiciones se encuentra la infraestructura de Pequeño Paraíso?					
<b>Ctrl.12</b>	¿En qué condiciones se encuentran los materiales y equipos utilizados en pequeño paraíso?					

**MOTIVACION (1/2)**

<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Motiv.1</b>	¿Pequeño Paraíso cuenta con los recursos necesarios para realizar el servicio?					
<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: Pésima, 1: Mala, 2: Regular, 3: Buena, 4: Excelente)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Motiv.2</b>	¿Cómo califica la relación entre el personal y la empresa?					
<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Motiv.3</b>	¿El personal plantea sugerencias para mejorar el desempeño de las actividades?					
<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: No, 1: No sé, 2: Muy poco, 3: Generalmente, 4: Si)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Motiv.4</b>	¿Pequeño Paraíso posee un sistema de recompensas para los empleados?					
<b>Motiv.5</b>	¿Pequeño Paraíso promueve las actividades sociales entre el personal?					
<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Motiv.6</b>	¿El equipo de trabajo de Pequeño Paraíso suele ser unido?					

**MOTIVACION (2/2)**

<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Motiv.7</b>	¿El equipo trabaja con entusiasmo al enfrentar cualquier tipo de problemas?					
<b>Motiv.8</b>	¿Se toman en cuenta las sugerencias propuestas por el personal?					

## APÉNDICE B

Lea cada pregunta cuidadosamente y marque con una "X" la respuesta a seleccionar de acuerdo al ítem correspondiente. Solo debe elegir una sola opción.

### Gustos

Ref.	Ítem (0: No, 1: Muy poco, 2: Generalmente, 3: Si)	0	1	2	3
<b>Cli.1</b>	¿Se siente conforme con disponer de pocas atracciones y servicios para entretener a sus niños?				
<b>Cli.2</b>	¿Está de acuerdo con las ofrecerle nuevas tendencias y tecnologías para el entretenimiento infantil a sus hijos?				

### Disposición

Ref.	Ítem( 0: Pésimo, 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Excelente)	0	1	2	3	4
<b>Cli.3</b>	¿Es usted capaz de destinar parte de su dinero para brindarles momentos de felicidad y alegría a sus niños?					

**Servicios**

<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: Pésimo, 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Excelente)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Cli.4</b>	¿Qué opina acerca de la calidad de los servicios prestados por Pequeño Paraíso?					
<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: No, 1: No sé, 2: Muy poco, 3: Generalmente, 4: Si)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Cli.5</b>	¿Cómo considera usted las tarifas que ofrece Pequeño Paraíso?					
<b>Ref.</b>	<b>Ítem( 0: Muy Económicas, 1: Económicas, 2: Intermedias, 3: Costosas, 4: Muy Costosas)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Cli.6</b>	¿Qué tarifas es usted capaz de pagar por el entretenimiento de sus hijos?					

## APÉNDICE C

Lea la pregunta cuidadosamente y responda de manera precisa:

**Con respecto a los niños ¿Qué otros servicios requiere usted que brinde Pequeño Paraíso?**

---

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA QUE OFRECE SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO INFANTIL EN EL MUNICIPIO DIEGO BAUTISTA URBANEJA, ESTADO ANZOÁTEGUI</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>Brady U., Raúl E.</b>	<b>CVLAC: 17.901.195</b> <b>E MAIL: brady_raule@hotmail.com</b>
<b>Cabeza G., Adriana D.</b>	<b>CVLAC: 18.454.025</b> <b>E MAIL: AdrianaDeValle@hotmail.com</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Planificación

---

Benchmarking

---

Entretenimiento Infantil

---

Estrategia

---

Servicios

---

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería de Sistemas

**RESUMEN (ABSTRACT):**

Las planificación de Inversiones Pequeño que ha diseccionado a la organización, se han basado en métodos empíricos, Esta situación ha conllevado a diseñar un plan estratégico, que sea un argumento sólido en las decisiones del nivel directivo

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:****CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
<b>Guevara F., María</b>	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL	mariagf@hotmail.com			
	E_MAIL				
<b>Solorzano , Luis E.</b>	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	12.437.554			
	E_MAIL	luisesorzano@hotmail.com			
	E_MAIL				
<b>Rodriguez, Rhonald J.</b>	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	14.077.185			
	E_MAIL	rhoen@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

2009	08	03
AÑO	MES	DÍA

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.Planificacion Parque.doc	Application/msword

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H I J  
 K L M N O P Q R S T U V W X Y Z . a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w  
 x y z . 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 .

ALCANCE

ESPACIAL: \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

TEMPORAL: \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero de Sistemas

---

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

---

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Computación y Sistemas

---

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/ Núcleo de Anzoátegui

---

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**DERECHOS**

De acuerdo al artículo 44 de los reglamentos de Trabajo de Grado

Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario

**Brady U., Raúl E.**

**AUTOR**

**Cabeza G., Adriana D.**

**AUTOR**

**María Guevara**

**TUTOR**

**Luís Solórzano**

**JURADO**

**Rhonald Rodríguez**

**JURADO**

**Luís Felipe Rojas**

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**