TESIS
AE2000
B5

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS
ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE CARACAS

Autora: Ingº Nereida Brito Vargas

Tutor: Ingº Hernán Contreras A.

Caracas, febrero del 2003

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 407.42.64 Fax: 4074352
Caracas (1021) - Venezuela

Dirección General de los Estudios de Post-Grado
Secretaría

A C T A

Nosotros, Hernán Contreras (Tutor), Pedro de Fridman y Adolfo Blanco, designados por el Consejo General de los Estudios de Postgrado el día 12 de febrero de 2003, para conocer y evaluar, en nuestra condición de Jurados Principales de la Tesis de Grado titulada "***DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE CARACAS***", presentada por la Ingeniero Nereida Brito, C.I. 4278657, para optar al título de Magister en Administración de Empresas.

a. Hemos leído el ejemplar de dicho Trabajo que nos fue enviado oportunamente por el Director del Área.

b. Después de haber estudiado dicho Trabajo, presenciamos la exposición del mismo el día 24 de abril de 2003, en la sede de la Universidad Católica Andrés Bello, por la Ingeniero Nereida Brito, el cual ha tenido por objeto la defensa por parte del autor, de los conceptos, hipótesis, metodología y estructura del trabajo en referencia.

c. Hecha por nuestra parte las preguntas, aclaraciones correspondientes, una vez terminada dicha exposición, hemos considerado conveniente formalizar el siguiente veredicto.

VEREDICTO

Consideramos la Tesis de Grado "***DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE CARACAS***", presentada por la Ingeniero Nereida Brito, la cual fue calificada con una nota de **DIEZ Y OCHO** (**18**) puntos.

En fe de lo cual, nosotros los Miembros Principales del Jurado designado para conocer la Tesis de Grado de Nereida Brito, firmamos la presente Acta en Caracas a los veinticuatro días del mes de abril de dos mil tres.

Hernán Contreras
C.I. 81456523

Pedro de Fridman
C.I. 3140613

Adolfo Blanco
C.I. 2073004

INDICE GENERAL

	pp.
APROBACIÓN DEL JURADO	iii
EPÍGRAFE	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
LISTA DE CUADROS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xv
RESUMEN	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
Formulación del Problema	4
Objetivos del Estudio	10
Justificación e Importancia	10
II. MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes de la Investigación	13
Fundamentación Teórica	24
Microempresas	24
Planificación Estratégica	31
Estrategia Competitiva	52
Balanced Scorecard	57
III. MARCO METODOLÓGICO	94
Tipo de Estudio y Nivel	94
Población y Muestra	96
Técnicas de Recolección de Datos	97
Instrumentos de Recolección de Datos	98
Procedimiento y Método	100
Técnicas de Análisis de Datos	103
Limitaciones	106
IV. RESULTADOS	108
Tsukuba Corporación, C.A.	108
Presentación de la Empresa	109
Planteamiento Estratégico	116
Diagnóstico Estratégico	118
Revisión del Planteamiento Estratégico	146
Análisis del Entorno	155
Plan de Acción Estratégico	173

Unidad Educativa La Yaguara, C.A. 184
Presentación de la Empresa 184
Planteamiento Estratégico 195
Diagnóstico Estratégico 197
Revisión del Planteamiento Estratégico 219
Análisis del Entorno 228
Plan de Acción Estratégico 238

Producciones Deportivas Dom - John, C.A. 250
Presentación de la Empresa 250
Planteamiento Estratégico 264
Diagnóstico Estratégico 265

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 282

REFERENCIAS 289
ANEXOS 295
A Guía de Entrevista 295
B Juicio de Expertos 308
C Cuestionario para medir Grado de Satisfacción del Cliente de la U.E. La Yaguara 313

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	El indicador de los temas financieros estratégicos	62
2	Indicadores típicos para cada proceso de la cadena de valor	68
3	Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas	72
4	Ejemplos de indicadores para la pespectiva de aprendizaje y crecimiento	74
5	Microempresas surgidas de Cantv	96
6	Identificación de la muestra	97
7	Plantilla de la empresa Tsukuba Corp	113
8	Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la empresa Tsukuba Corp	118
9	Formación de pares servicio-mercado para la empresa Tsukuba Corp	120
10	Contribución a la utilidad bruta por par servicio-mercado Tsukuba Corp	121
11	Contribución a los ingresos por mercado. Tsukuba Corp	123
12	Contribución a la utilidad bruta por mercado. Tsukuba Corp	123
13	Variación de los ingresos por par servicio-mercado. Tsukuba Corp	126
14	Objetivos Estratégicos deTsukuba Corp para cada perspectiva del Balanced Scorecard	152
15	Aspectos concluyentes del análisis de la situación actual de la situación actual de la empresa Tsukuba Corp	165
16	Oportunidades y amenazas de Tsukuba Corp en la situación actual	166
17	Oportunidades y amenazas de Tsukuba Corp en el escenario "Estalló la crisis"	172

18 Matriz DOFA de Tsukuba Corp 176

19 Plan de acción estratégico para la empresa Tsukuba Corp 178

20 Plantilla de la U.E. La Yaguara 190

21 Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la U.E. La Yaguara 197

22 Formación de pares servicio-mercado para la U.E. La Yaguara 199

23 Factores del margen bruto de la U.E. La Yaguara 200

24 Ingresos por par servicio-mercado de la U.E. La Yaguara 201

25 Variación porcentual de la matrícula promedio de alumnos por par servicio-mercado. U.E. La Yaguara 203

26 Resultados de la encuesta para medir el nivel de satisfacción del cliente. U.E. La Yaguara 206

27 Objetivos Estratégicos de la U.E. La Yaguara para cada perspectiva del Balanced Scorecard 225

28 Aspectos concluyentes del análisis de la situación actual de la situación actual de la U.E. La Yaguara 231

29 Oportunidades y amenazas de la U.E. La Yaguara en la situación actual 232

30 Oportunidades y amenazas de la U.E. La Yaguara en el escenario "Estalló la crisis" 237

31 Matriz DOFA de la U.E. La Yaguara 240

32 Plan de acción estratégico para la U.E. La Yaguara 242

33 Plantilla de la empresa Producciones Deportivas Dom-John 262

34 Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la empresa Dom-John 265

35 Formación de pares servicio-mercado para la empresa Dom-John ... 266

36 Factores del margen bruto de la empresa Dom-John 267

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Un proceso formal de planificación estratégica	34
2	Los elementos fundamentales para la definción de una estrategia de negocios	36
3	Cadena de valor genérica	41
4	Elementos de la estructura del sector industrial	51
5	El Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas	59
6	La perspectiva del cliente. Indicadores centrales	65
7	La perspectiva del proceso interno. El modelo de cadena genérica de valor	67
8	La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	70
9	Alineación y concentración de recursos	79
10	Los principios de una organización basada en la estrategia	80
11	Traducir una misión a resultados buscados	82
12	Los temas estratégicos pilares para la estrategia	84
13	La solución: hacer de la estrategia un proceso continuo	88
14	Un calendario temporal típico para el Balanced Scorecard	91
15	Organigrama de la empresa Tsukuba Corp	115
16	Análisis de cadena de valor de Tsukuba Corp	141
17	Matriz de fortalezas y debilidades de Tsukuba Corp	143
18	Brecha entre la situación actual de la empresa Tsukuba Corp y la posición deseada en un horizonte de tiempo de 3 años	149
19	Mapa estratégico de la empresa Tsukuba Corp	151

20 Síntesis de las variables de mayor impacto e incertidumbre en ejes de incertidumbre para la empresa Tsukuba Corp 167

21 Escenarios posibles para la empresa Tsukuba Corp 168

22 Organigrama de la U.E. La Yaguara 191

23 Análisis de la Cadena de valor de la U.E. La Yaguara 215

24 Matriz de fortalezas y debilidades de la U.E. La Yaguara 217

25 Brecha entre la situación actual de la U.E. La Yaguara y la posición deseada en un horizonte de tiempo de 3 años 222

26 Mapa estratégico de la U.E. La Yaguara 224

27 Síntesis de las variables de mayor impacto e incertidumbre en ejes de incertidumbre para la U.E. La Yaguara 233

28 Escenarios posibles para la U.E. La Yaguara 234

29 Organigrama de la empresa Dom - John 263

30 Análisis de la cadena de valor de Dom - John 277

31 Matriz de fortalezas y debilidades de Dom - John 279

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE CARACAS

Autora: Nereida Brito Vargas
Tutor: Hernán Contreras A.
Fecha: Febrero 2003

RESUMEN

El objetivo fundamental de esta investigación se centra en diseñar una propuesta de acciones dirigidas a plantear una estrategia competitiva para las microempresas del Sector Telecomunicaciones, específicamente las surgidas de Cantv, que asegure su desarrollo sostenido, viable y exitoso a mediano y largo plazo. Para ello, se estructuró la fundamentación teórica basada en: Microempresas, planificación estratégica, estrategia competitiva y Balanced Scorecard. Se abordó un esquema metodológico cualitativo de tipo proyecto factible, apoyado en un estudio de campo descriptivo bajo los parámetros de una investigación aplicada, tomando como muestra las microempresas Tsukuba Corporación, Producciones Deportivas Dom-John y Unidad Educativa La Yaguara. El diagnóstico de su situación actual, realizado bajo el esquema del Balanced Scorecard, arrojó entre sus resultados la poca diversificación de la cartera de clientes como debilidad común para las tres microempresas y la ausencia de una visión compartida entre los socios como elemento que diferencia a algunas de ellas. Asimismo, se detectó como fortalezas: Conocimiento profundo del área de servicio, calidad del servicio y profesionalismo. Enfrentando amenazas del entorno referidas a las condiciones socio-político-económicas del país, una importante rivalidad competitiva, un alto poder negociador del cliente y la amenaza de servicios sustitutos, direccionándose las oportunidades hacia una alta demanda de servicios y una oferta de personal especializado. La revisión del planteamiento estratégico, la definición de un escenario futuro, la selección de la estrategia genérica son las bases para la formulación del plan de acción estratégico, cuyos temas estratégicos para implementar la estrategia competitiva están dirigidos a la diversificación de clientes manteniendo la calidad del servicio, con un liderazgo en costos y enfatizando el fomento de una visión compartida entre los socios, clave para el éxito de su gestión de negocio. Sugiriéndose la búsqueda de asesoramiento para la aplicación del Balanced Scorecard y el abordaje de problemas puntuales de las microempresas, así como también una práctica consensual de los socios que les permita ofrecer aportes al plan de acción estratégico propuesto en este estudio.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas del Sector Telecomunicaciones surgen en Cantv, como una respuesta a su condición de empresa privada que debe poseer altos estándares de rentabilidad, eficiencia y productividad, para así estar preparada con el propósito de afrontar la competencia una vez que terminara su monopolio en el año 2000.

Una de las acciones que emprendió fue el redimensionamiento de su estructura organizativa, la opción más factible y menos traumática y conflictiva para lograr este fin, fue llevar a Outsourcing de Servicios las áreas no medulares de su negocio, en un esquema de microempresas formadas por aquel personal responsable de tales áreas.

Este personal fue apoyado en su tarea de convertirse en microempresarios, a través de talleres teórico - prácticos y vivenciales donde adquirieron conocimientos básicos sobre los aspectos administrativo, legal, organizativo, gerenciales, etc. De igual forma se les brindó apoyo logístico en cuanto a inmuebles, mobiliario, equipos y materiales de oficina. Aunado a la garantía de contrato de servicios con una duración de dos (2) años, con posibilidades de nuevas contrataciones de acuerdo al desempeño mostrado durante su gestión.

Ahora bien, estos microempresarios deben asumir el reto de incursionar en el mercado y ofrecer sus servicios a otros clientes, de manera de garantizar que su empresa pueda tener un desarrollo viable, sostenido y exitoso en el tiempo en un mediano y largo plazo.

Esto lleva a pensar en la necesidad de la definición de una estrategia competitiva en la cual se establezca la manera en cómo la microempresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y las políticas que deberá formular para alcanzar dichos objetivos. Y es precisamente, este diseño el que se realizó en esta investigación que a los efectos se define como un Proyecto Factible, que estuvo concebido sobre una muestra de tres microempresas ubicadas en el Distrito

Metropolitano de Caracas, creadas en el período 1996 – 1998, que se identifican como: Unidad Educativa La Yaguara, C.A., Producciones Deportivos Dom-John, C.A. y Tsukuba Corporación, C.A. y cuyos negocios están orientados a los servicios de: Educación (Pre-escolar y Básica), Deportes y Servicios de Infraestructura, respectivamente.

El presente trabajo está concebido en una estructura de cinco capítulos que delinean el proceso investigativo desde su inicio hasta su culminación. El capítulo I comprende la formulación del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II se señalan los postulados teóricos que sirvieron de referencia conceptual para el desarrollo y sustento del trabajo, relacionados con la planificación estratégica, la estrategia competitiva y el Balanced Scorecard. Asimismo, se puntualiza en el capítulo el concepto de microempresa en su acepción tanto de unidad económica como dentro del contexto de Cantv.

Como complemento de ello, se tomaron en cuenta algunas investigaciones previas cuyo aporte fue esencial para comprender en el escenario de la planificación estratégica y la estrategia competitiva, su importancia y significación para la gestión de las microempresas objeto de estudio, así como también proyectar la aplicación del Balanced Scorecard al ámbito del negocio de las mismas.

La metodología de este estudio se presenta en el Capítulo III con la intención de esbozar el plan de investigación donde se identifican los métodos, técnicas y procedimientos utilizados para obtener la información requerida que sirvió de base para darle respuesta a los objetivos planteados, asimismo se refieren las limitaciones que enmarcaron la realización del presente trabajo.

El Capítulo IV expone para las empresas integrantes de la muestra el proceso de diagnóstico y formulación llevado a cabo. En el mismo se plantea para cada una de ellas aspectos tales como: (a) Presentación, donde se señala los aspectos generales de la empresa, (b) Planteamiento estratégico, da a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa, (c) Diagnóstico estratégico, la información recopilada y

analizada utilizando el esquema del Balanced Scorecard permite conocer la situación actual de la empresa y las fortalezas y debilidades con que cuenta para alcanzar el éxito deseado, (d) Revisión del planteamiento estratégico, se examina el rumbo de la empresa a partir de su misión, visión y objetivos estratégicos, (e) Análisis del entorno, una mirada a la situación actual de Venezuela y al entorno competitivo de la empresa lleva a plantear el escenario futuro donde ha de desempeñarse, (f) Plan de acción estratégico, comprende la formulación de las acciones estratégicas a seguir por la empresa para alcanzar la visión planteada.

El Capítulo V permite abordar los aspectos concluyentes de mayor significación que arrojó el proceso de investigación llevado a cabo, estableciendo su correspondencia con los objetivos planteados. Asimismo, se presenta producto de la experiencia investigativa y principalmente del contacto con el quehacer empresarial una serie de recomendaciones para las empresas objeto de estudio.

Como último punto se incluye la lista de referencias de las obras que se citan a lo largo del trabajo y que fueron consultadas como soporte directo para él. De igual forma, se presentan los anexos que se mencionan en puntos particulares del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Formulación del Problema

El Estado Venezolano dentro del marco de un modelo administrativo tradicional asumió los servicios de telecomunicaciones sobre la base de un desarrollo que, inicialmente, se llevó a cabo a través de concesiones privadas nacionales y extranjeras hasta la década de 1940. Se conocía para ese entonces el Ministerio de Comunicaciones cuya competencia al prestar el servicio telefónico local, originó que para 1953, el Gobierno adquiriera las acciones de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv) convirtiéndola, de hecho, en una empresa del Estado para la prestación de todos los servicios de telecomunicaciones, con la excepción del telégrafo.

Evidentemente, tal y como lo expresa Francés (1993):

> La trayectoria de la Cantv como empresa del Estado es sintomática de la evolución del sector público venezolano entre 1950 y 1990. La abundancia de los recursos petroleros, y la adopción de políticas nacionalistas y estatizantes, llevó a una importante participación del Estado en la gran industria y en los servicios públicos, y a la exclusión creciente del capital extranjero. (pp. XVI-XVII)

De este modo es importante destacar que, el auge de la privatización surge como una respuesta de eficiencia en las telecomunicaciones y como resultado de los programas de ajustes frente a una crisis económica - financiera, no solamente a nivel del contexto venezolano sino como parte de una acción privatizadora de empresas públicas que ha constituido un fenómeno de la década de los 80 en los países en desarrollo.

En consecuencia, la idea de privatizar la empresa de las telecomunicaciones se plantea en principio, para resolver fallas de mercado bajo la premisa de un Estado deficitario con severas dificultades de recolectar fondos para la inversión, lo cual implica el debilitamiento del mismo frente a un desmedido aumento de los déficits fiscales con las consecuentes presiones inflacionarias.

En este sentido los objetivos de la privatización se sustentaron en el documento jurídico aprobado como Ley de Privatización en fecha 10-03-92, entendiéndose que dentro del área de las telecomunicaciones se pretendía la búsqueda de una mayor eficiencia en los activos, marco dentro del cual desde 1991 comienza a liderizarse la re-estructuración de Cantv, ofertando bajo la modalidad de privatización y donde según lo planteado por Francés (1993) la empresa:

> ... General Telephone and Electronics [GTE] presentó la oferta más alta que se hubiese conocido hasta la fecha en un proceso de privatización telefónica: 2.370 dólares por línea local existente (para diciembre de 1991) y se constituyó en el nuevo propietario del 40 por ciento de las acciones de la Cantv, con derecho al control de la empresa." (p. 1)

Durante el proceso de privatización se confrontaron múltiples dificultades y obstáculos, se fue avanzando hacia una verdadera re-estructuración enmarcada en el esquema del desarrollo de una economía competitiva que ha pretendido modernizar las telecomunicaciones con una dirección hacia la eficiencia. Sin embargo, existen elementos técnicos, gerenciales, políticos y comunicacionales muy complejos implícitos en este marco innovador.

Es por ello que una vez privatizada, Cantv debe convertirse en una empresa con mayor productividad, alta rentabilidad para sus accionistas, con una eficiencia ajustada a los estándares mundiales -uno de los más importantes el número de líneas instaladas por trabajador- y orientada hacia los segmentos de negocio que componen su mercado (Clientes Comerciales, Mercado Masivo, Grandes Clientes, Gobierno, Interconexión y Telefonía Compartida), de tal manera de encontrarse preparada para enfrentar la competencia que se abría totalmente en el año 2000.

Esta orientación hacia sus segmentos de mercado, lleva a Cantv a evaluar aquellas áreas que están fuera de su línea de negocio -que no son medulares- y

considerar la factibilidad de transformarlas en Outsourcing[1] de Servicios. Y es así como, luego del compromiso de la Alta Gerencia, se implementa esta figura a través de la creación de "Microempresas", constituidas por aquellos trabajadores ejecutores de las áreas funcionales en cuestión.

Esta política empresarial le permite a Cantv, en cierta medida, disminuir de su estructura de costos el impacto ocasionado por los pasivos laborales, que vistos a la luz de la anterior Ley del Trabajo (1990) resultaban una carga significativa. Asimismo, reducir su estructura organizativa sin ocasionar conflictos sindicales, toda vez que al trabajador se le estaba dando la oportunidad de convertirse en empresario y así desarrollarse económica y profesionalmente, tener acceso a mejores prácticas de negocios a través de proveedores con experticia en la prestación del servicio, conocedores de la estructura y cultura organizacional.

Para materializar esta decisión se llevó a cabo la contratación de grupos asesores con experiencia en la formación de Outsourcing, diseñando un modelo de evaluación que garantizaba el desarrollo exitoso de las microempresas, tomando en cuenta un modelo que consta de seis pasos:

> FASE 1 (Diagnóstico): El objetivo es determinar la conveniencia para CANTV de llevar a Outsourcing la función en estudio. Para ello se estudia la función y/o proceso en el contexto donde tiene lugar (condiciones actuales) y en las nuevas condiciones (creación de la microempresa o rediseño del proceso), a fin de hacer un balance de impactos en la organización, los costos, legal - contractual y el entorno. En el caso de aquellas funciones que están sobredimensionadas en recurso humano, se realiza un estudio a profundidad de los grupos, con el propósito de no trasladar este problema a las microempresas que se constituyan. Este estudio permite sugerir nuevas áreas de creación de microempresas para los trabajadores que constituyen el excedente.
>
> Sólo si la evaluación de impactos refleja la conveniencia de outsourcing para CANTV se pasa a la siguiente fase.
>
> FASE 2 (Estudio de mercado): Se estudia la oferta y demanda del mercado local en el área de influencia de la microempresa y se proyecta basado en los indicadores del mercado la oferta y demanda futura.
>
> FASE 3 (Estudio económico): Se determina la viabilidad financiera del proyecto, es decir, si es conveniente o no para los trabajadores. Sólo si

[1] "outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía". (Rothery y Robertson, 1997, p. 4).

se determina la conveniencia para los trabajadores se pasa a la próxima etapa.

FASE 4 (Creación y legalización): Se legaliza la microempresa y se lleva hasta la inscripción en el registro de proveedores de CANTV.

Fase 5 (Entrenamiento): Se le proporciona al grupo los conocimientos básicos que faciliten el desempeño exitoso en su nuevo rol.

FASE 6 (Evaluación y seguimiento de resultados): Implica el diseño y la implantación de un sistema de control gerencial que permite a CANTV, los microempresarios y la empresa que asesora el proceso, obtener retroalimentación adecuada y oportuna de la gestión de la microempresa. (Paredes, 1997, p. 1)

Cantv, a partir del modelo planteado, ofrece a los microempresarios apoyo logístico en cuanto a: sustanciosas ofertas de liquidación de prestaciones sociales, para que puedan invertirlo como capital de la microempresa, ocupación de inmuebles bajo la figura de comodato, suministro de mobiliario, equipos de oficina, artículos de escritorio y papelería, apoyo en el área de servicios generales y lo más importante la garantía de una contratación de dos (2) años con posibilidades de nuevos contratos a su término, dependiendo del desempeño de la microempresa en este lapso.

Es así como se crea para el año 1996 la microempresa de Traslado de Ejecutivos y de Empleados, para 1997 las de Reparación y Mantenimiento de casetas y Pedestales de Teléfonos Públicos, Jardines de Infancia, Cultura, Salud y Deportes, así como la de Servicios de Infraestructura en 1998.

Entre las manifestaciones operativas que se percibieron del contacto previo con algunas de estas microempresas, pueden enumerarse las siguientes:

1. Su estrategia está dirigida a atender su único cliente - Cantv - que en la actualidad, limita la diversificación de su cartera, al absorberlos completamente por su alta demanda de servicio.

2. Se ha desatendido la dirección gerencial del negocio hacia la captación de otros clientes, lo cual las hace vulnerables frente al poder negociador de su único cliente Cantv.

3. Para algunas microempresas su capital de trabajo, estructura organizativa y financiera les impide disponer del soporte para una expansión en el mercado.

4. En cuanto al personal presentan las siguientes características: funcionan con pocos empleados, que se encargan de la dirección, la administración y la prestación del servicio, aunque carecen de la debida formación gerencial cuentan con una gran visión empresarial y se mantienen en la búsqueda de nuevos negocios, sin embargo están limitados por la falta de experiencia para planificar y desarrollar estrategias que les permitan crecer, desarrollarse y expandirse lo que les dificulta para acceder a nuevos capitales.

Indudablemente se ha formado un vínculo que favorece a ambas partes: a Cantv porque disfruta de un proveedor que se siente altamente identificado con ella y con una prestación de servicio personalizada, que difícilmente pudiese conseguir ningún otro proveedor en el mercado con estas características y para el microempresario surge la posibilidad de fortalecerse financieramente, constituir un capital de trabajo que le permita expandirse y ofrecer sus servicios a otras empresas.

Ahora bien, en qué medida puede esta vinculación restringir el crecimiento de la microempresa, cuando de alguna manera el microempresario está limitado en el desarrollo de su propia identidad empresarial, ya que difícilmente puede apartar de su visión la idea de que continua siendo un "cantevista"[2], qué tanto está absorbido y comprometido con su único cliente, qué perspectivas de buscar nuevos clientes prevé realizar antes de que suceda cualquier cambio de política de Cantv en cuanto a este tipo de proveedor. Cantv dio el apoyo gerencial, administrativo y legal para la formación de las microempresas, pero una vez constituidas ¿realiza algún seguimiento de su gestión empresarial, de manera de supervisar cómo está marchando el negocio y reforzar de alguna forma su desempeño, para así implícitamente contar con un proveedor mucho más desarrollado y posicionado en su negocio?

Ciertamente, los microempresarios disfrutaban de un contrato con el cual por dos años tenían la garantía de la contratación de sus servicios, sin embargo al finalizar dicho período, Cantv ante los inminentes y drásticos cambios que ha tenido que afrontar por la rivalidad competitiva que le amenaza, ha incorporado modificaciones en el estilo de contratación que les ha permitido a los microempresarios mantenerse

[2] Denominación con la cual se identifica al trabajador de Cantv.

como proveedores de la compañía, pero que les exige cada vez más la búsqueda de nuevos clientes, al existir mayores riesgos en cuanto a las variaciones que puedan ir ocurriendo a través del tiempo por los diversos esquemas de contratación que paute su único cliente Cantv y con lo cual se coloca en evidencia el gran poder negociador que ejerce sobre el negocio de estas microempresas.

Por esta razón, se justifica el desarrollo de estrategias que les permitan un mayor crecimiento interno a través de la diversificación de su cartera de clientes, que le garanticen su viabilidad y estabilidad en el tiempo y su éxito a mediano y largo plazo.

Es por ello que se propone en este estudio, el análisis de la estrategia competitiva de las microempresas surgidas de Cantv en función de su visión estratégica del negocio, es decir, en función de que puedan convertirse en una microempresa independiente que a futuro amplíe sus redes y no solamente trabajar al servicio de Cantv, sino desempeñarse en otros mercados, tomando en consideración que esto puede permitirle un ciclo de vida con mayor trayectoria en el tiempo.

De lo antes expuesto se deriva el planteamiento de algunas interrogantes que serán despejadas a lo largo de la investigación y entre las cuales se hallan las siguientes:

¿Cuál es la situación actual de las microempresas surgidas de Cantv bajo la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno así como de su aprendizaje y crecimiento?

¿Cuál es la coherencia del planteamiento estratégico –misión, visión, estrategia y objetivos- y la gestión de negocio que desarrolla con miras a alcanzar la posición a futuro que quiere lograr cada microempresa objeto de estudio?

¿Qué oportunidades y amenazas tienen las microempresas según el alcance de la estrategia competitiva en su entorno actual y en un escenario futuro?

¿Qué criterios orientan el plan de acción estratégico propuesto para cada microempresa?

En virtud de las interrogantes planteadas, se concibe la necesidad de entender la presencia de una estrategia competitiva bien definida, como elemento clave del

negocio a partir de donde se asegure un desarrollo sostenido, viable y exitoso de la microempresa y con el cual su Gerencia tenga un enfoque a futuro, para así hacer extensivo el ciclo de vida de la misma.

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Diseñar una propuesta de acciones dirigidas a plantear una estrategia competitiva para las microempresas surgidas de Cantv, que asegure su desarrollo sostenido, viable y exitoso a mediano y a largo plazo.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de las microempresas seleccionadas que permita detectar las fortalezas y debilidades con que dispone para construir el futuro deseado.
2. Verificar para cada una de las microempresas objeto de estudio, la coherencia del planteamiento estratégico y la gestión de negocio que desarrolla con miras a alcanzar la posición a futuro que aspiran.
3. Identificar las oportunidades y amenazas que afronta cada microempresa según el alcance de su estrategia competitiva, tanto en la situación actual como en un escenario posible a futuro.
4. Determinar los criterios que orientan el plan de acción estratégico de cada microempresa.

Justificación e Importancia

La finalidad de esta investigación está centrada en lo que se quiere alcanzar con este trabajo, donde evidentemente es necesario hacer un análisis de la microempresa

surgida de Cantv en su situación actual, revisar sus antecedentes y rumbo - hacia dónde quiere ir, dónde quiere estar ubicada en el futuro, hacia dónde quiere expandirse- identificar sus objetivos, las fortalezas que le permitirán alcanzar ese futuro, debilidades a superar, para luego de todo este análisis diagnóstico llegar a proponer partiendo, básicamente, de los fundamentos teóricos formulados por Michael Porter, Robert Kaplan y David Norton, acciones enmarcadas en estrategias competitivas que la lleven a alcanzar ese futuro en función de su visión del negocio.

Es por ello que la propuesta de acciones dirigidas a plantear una estrategia competitiva para las microempresas surgidas de Cantv, tiene fundamental importancia para el microempresario por cuanto va a obtener un modelo referencial que le coadyuve para llevar a cabo una práctica administrativa - gerencial de su negocio desde una perspectiva de mayor expansión del mismo, pudiendo técnicamente avizorar elementos que desde el punto de vista competitivo le van a permitir desarrollarse y crecer dentro de un mercado específico, así como también consolidarse de manera independiente del espacio laboral de esta compañía de telecomunicaciones.

Esta investigación tiene un alcance para Cantv al permitir visualizar su éxito organizacional, ya que las microempresas surgidas de ella al expandirse y proyectarse fuera de su ámbito, pueden promocionar, de manera positiva, la práctica de esta modalidad de Outsourcing en aquellas empresas que adopten la corriente de reestructuración de su esquema organizacional.

Un beneficio directo para los propios microempresarios porque las acciones que se les propondrán conllevarían a ampliar el radio de acción de su negocio, lo cual incrementaría su productividad, sus ganancias y su ciclo de vida empresarial se extendería en el tiempo.

También sería provechoso para otras microempresas de distintos sectores, con necesidades similares de crecimiento, porque les brindaría un modelo de referencia o marco de acciones estratégicas a seguir con la finalidad de expandirse como empresa.

Asimismo, la investigación, el análisis y los resultados obtenidos en este estudio constituirían un aporte para trabajos futuros al nivel de la Maestría de Administración de Empresas de esta casa de estudios.

En el ámbito profesional y personal la autora le mueve la realización de esta investigación por diversas razones:

1. Es la manera de engranar los aspectos teóricos de la formación en Administración con la realidad del entorno económico - empresarial nacional.

2. Le permite profundizar en conocimientos que le han despertado gran interés como son las microempresas y la estrategia competitiva.

3. Puede constatar la creatividad, innovación y espíritu empresarial que se estima deben tener estos microempresarios al haber asumido esta iniciativa empresarial.

4. Le ayuda a ensamblar la información dentro de los lineamientos que exige la metodología de investigación, y especialmente, alcanzar un conocimiento sistemático de una realidad específica propia del medio venezolano, para ofrecer un aporte teórico - práctico válido a las microempresas seleccionadas y otras similares.

Es importante resaltar, como último punto, que la creación de estas microempresas permitió que los trabajadores afectados por la re-estructuración organizativa de Cantv, formaran parte de su pool de proveedores, reduciendo de esta manera el impacto de quedar cesantes, ofreciéndoles una opción que contribuye a la generación de puestos de trabajos, a elevar su nivel de vida y a propiciar su independencia económica.

En un sentido más amplio y bajo una percepción sociopolítica, las microempresas existentes en los diferentes sectores de la economía han evitado que el desarrollo de la crisis económico-social venezolana, se convirtiera en un hecho de mayor gravedad para los sectores populares. Gracias a las estructuras microempresariales, un grueso número de personas continuó percibiendo algún tipo de ingreso, a pesar de haber salido de los sectores de la economía formal. Realmente las microempresas se muestran como una fuerza importante en el campo social y en el desarrollo económico de nuestro país.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación reflejan la consulta de estudios previos que han sido realizados en otros escenarios y que básicamente tienen algunos puntos de similitud con el presente estudio.

En este sentido el trabajo realizado por Hernández y Sandoval (1997) plantea una investigación sobre la "Definición de la estrategia competitiva para una comercializadora de artesanías basada en el caso Tinajas", asumiendo dentro del escenario metodológico que la producción artesanal ha aumentado su demanda en los últimos años pero no ha logrado su proyección internacional, es por ello que se toma en cuenta el caso de la Comercializadora Tinajas como una referencia puntual para hacer extensiva la proyección que ella ha tenido a escala internacional con otras organizaciones similares del sector.

En este caso los autores concluyen que el sector de artesanía venezolana posee gran atractivo como negocio, sin embargo no se ha explotado como ventaja competitiva lo cual lo ubica, en la actualidad, en un nivel de atractividad bajo y medio, a pesar de existir posibilidades reales para que éste pueda tener éxito y ser beneficioso para la economía del país.

Puntualizan que la mecanización ha llevado a este sector artesanal a un empobrecimiento creativo que se ha hecho más agudo en la medida que aumenta la demanda de su producto. Por otro lado, no ha podido desarrollar una estrategia competitiva que garantice su desarrollo sostenible y su comercialización a futuro y a escala mundial. Por estas razones se prevé el aprovechamiento de la experiencia del caso Tinajas para la identificación de un nicho de mercado, la presencia de

competitividad tanto en el ámbito nacional como internacional, la organización y visión de negocio por parte de los artesanos proveyéndoles de mayor formación educativa, lo cual puede crear un espacio de comercialización de artesanías que dé respuesta a los estándares y exigencias del mundo globalizado.

El aporte de la referencia antes expuesta se basa en toda la significación que conlleva el desarrollo de una estrategia competitiva para que una empresa logre abrirse nuevos espacios en el mercado, a través de la diferenciación de productos, mejoras en los precios, costos, calidad, confiabilidad de entrega y satisfacción de las necesidades del cliente. Aunado a ello, el antecedente por sí brinda un soporte en lo relativo al marco teórico sobre el cual se basó dicha investigación, por señalar algunos: Identificación de la cadena de valor y definición de estrategia genérica de acuerdo a Michael Porter, así como también el manejo de la matriz DOFA.

Espidel y Quesada (1998) sobre la "Creación de un Balanced Scorecard utilizando a Cantv como caso de estudio" presentan una validación de su estrategia haciendo uso del coeficiente de correlación entre los indicadores de las cuatro perspectivas, sobre la base teórica de Kaplan y Norton y aplicando la tecnología del Balanced Scorecard.

La investigación en referencia implica consideraciones donde se relacionan algunos aspectos de la estrategia de Cantv después de su privatización con elementos de competitividad entre empresas y con los procesos de globalización existentes para el momento en el país, para poder abordar la creación del Balanced Scorecard como un factor crítico para el éxito, pudiendo evaluar el desempeño utilizando indicadores en cuatro perspectivas básicas: financiera, consumidores, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

A partir de ello los autores a través de la correlación entre los indicadores, establecieron vínculos entre cada una de las perspectivas a objeto de medir la calidad de aplicación y validez de la estrategia de Cantv, estableciendo que en la medida que se han aplicado mejoras en los escenarios operativos se ha incrementado el número de fallas, adjudicándole al entrenamiento del personal la mayor responsabilidad en cuanto al uso y mantenimiento de los equipos tecnológicos, lo cual puede ser la causa

principal de este resultado contrario a la estrategia planteada por Cantv, donde se evidencia que la empresa se propone que siendo más eficiente, las tarifas serían más bajas, mientras que los datos indican que las mismas han aumentado a pesar de la mejora de la eficiencia de sus empleados.

En síntesis este estudio representa un aporte significativo, por cuanto hace uso del Balanced Scorecard como herramienta para la planificación estratégica identificándose con los objetivos de la presente investigación, adicionalmente proporciona una visión panorámica de su utilización en el marco de una gran empresa de servicios, sirviendo de basamento para extrapolarse al análisis que se realizará con las microempresas objeto de estudio.

Romero (1999) desarrolla un trabajo sobre el "Balanced Scorecard: Una visión integral del desempeño de las organizaciones" considerando como postulado teórico básico a Kaplan y Norton, para la realización de un análisis de las organizaciones desde cuatro perspectivas de las cuales sólo una de ellas había sido utilizada tradicionalmente, incorporando la visión del cliente, la visión interna y las posibilidades de desarrollo interno, sobre el esquema metodológico del Balanced Scorecard procediendo a tomar en cuenta la factibilidad de implantar la herramienta en el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA).

El autor en referencia concluye con la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard a través de un plan de puesta en marcha, que procede a desarrollar creando un grupo de trabajo conformado por los líderes encargados de formalizar metas y definir cómo se vincularán los indicadores con las bases de datos y los sistemas de información, con la intención de crear valor al sistema de gestión utilizando la mejor información disponible e integrando a todo el personal en el logro de sus objetivos, mediante un proceso de mejora de la calidad de los facilitadores y profesores que dictan los cursos, los cuales deben disponer de los suficientes reportes técnicos para aumentar su eficiencia y productividad. A tal fin sugiere la posibilidad de realizar un Balanced Scorecard corporativo que puede servir de base para cada uno de los programas del IESA.

Esta investigación aporta como beneficio al presente estudio, la comprensión del Balanced Scorecard en sus cuatro perspectivas, las etapas de su creación e implementación y cómo éste puede ser aplicado tanto a la empresa desde un punto de vista corporativo como a cada una de sus unidades organizativas. Asimismo, se logra entender la visión flexible del Balanced Scorecard, por cuanto puede ser objeto de aplicación de metodologías diversas pero donde todas confluyen en un análisis organizacional, que facilita nuevos diseños, innovando y creando en las corporaciones espacios integrales para el logro y alcance efectivo de sus metas.

El trabajo realizado por Báez y Santaella (1999) sobre el "Análisis de la factibilidad de transformar el tamaño de una microempresa en empresa pequeña. Caso: 'Pulimetal, C.A.', empresa con actividad comercial en el área metalúrgica", es de gran significado entendiendo que la microempresa y la pequeña empresa conforman sectores que por excelencia son generadores de empleo en el contexto venezolano, abarcando más de un 60 % de la población trabajadora. En este caso específico de "Pulimetal" se adoptó desde la perspectiva metodológica el Método de la Jerarquía de los Objetivos para estudiar la factibilidad de crecimiento de dicha empresa, sobre la base de una planificación estratégica y caracterización de este tipo de organizaciones.

Los autores en referencia señalan como hallazgo relevante en sus conclusiones que las microempresas desarrollan sus actividades siguiendo los planes de sus propietarios, los cuales son realizados de manera informal con una aplicación completamente flexible y "Pulimetal" no escapa a esta realidad, tomando en consideración que el Método de la Jerarquía de los Objetivos utilizado en el proceso formal de la planificación estratégica en las áreas de mercadeo, finanzas y desarrollo organizacional plantea un análisis de aquellos aspectos de "Pulimetal" que afectan sus posibilidades de crecimiento.

Puntualizan que los datos obtenidos reflejan que la empresa durante un año ha sido objeto de crecimiento lo que implica proyectivamente que tiene capacidad de crecer y desarrollarse, estableciéndose de manera determinante que ha superado ocho de los once peligros de involución de las microempresas, que ha dado cobertura a su

primera etapa de crecimiento avanzando firmemente hacia su segunda etapa, que presenta una muy alta calidad del producto que la torna competitiva, lo cual la ha convertido en líder del mercado con un 80 % de participación en el mismo.

Además se plantea de modo concluyente que la disposición del socio-gerente es elevada con respecto a mejorar sus conocimientos gerenciales y a apoyar efectivamente el crecimiento de la empresa con amplias oportunidades de entrar en el mercado de los Estados Unidos de América, por cuanto puede disponer de créditos adicionales de proveedores y de aquellos que le aporte la banca comercial.

En consecuencia el trabajo sobre "Análisis de la factibilidad de transformar el tamaño de una microempresa en empresa pequeña. Caso: 'Pulimetal, C.A.', empresa con actividad comercial en el área metalúrgica", sugiere para la presente investigación un marco de referencia oportuno en cuanto a las oportunidades de éxito que pueda ofrecerle la planificación estratégica al ser aplicada en este tipo de empresa, permitiendo no solamente el crecimiento de la misma al nivel de su rentabilidad y posicionamiento en el mercado sino el desarrollo del potencial que la gerencia, siendo importante hacer énfasis en que la dimensión planificación y gerencia se encuentra integrada si se vislumbra la posibilidad de que la empresa supere sus etapas de crecimiento y fije posición en un ciclo de madurez productivo que la beneficie.

Saffiaturo (1999) desarrolla un estudio sustentado en el "Diseño de una estrategia competitiva para el posicionamiento de una empresa de tecnología de información en el sector bancario venezolano", considerando elementos implícitos en el negocio vinculados a la globalización, avances tecnológicos y nuevas reglas de competencia en sectores industriales, donde la pauta de mayor significación la determina la revolución de la información considerando el impacto en la forma como este tipo de organizaciones conduce sus negocios. El enfoque metodológico de esta investigación está sustentado en el método cualitativo, sobre la base de un diseño de campo que permitió la aplicación del análisis DOFA para descubrir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas implícitas tanto en el ambiente interno como

externo de la organización, aplicando como metodología general el Análisis Estratégico de Situación de Michael E. Porter.

Desde esta perspectiva la autora del estudio en referencia, concluye puntualizando sobre la regla del juego de los sectores con los cuales compite el sector de la tecnología de la información, considerando que la herramienta clave la constituye el análisis de situación para poder hacer abstracciones de la estrategia competitiva que le permita a una empresa de dicho sector posicionarse en el sector bancario.

A través de dicho análisis se detecta que el sector tecnología de información es un sector atractivo en términos de crecimiento y rentabilidad, que la rivalidad es moderada y en segunda instancia el cliente es quien representa el dispositivo que activa las soluciones integrales por cuanto él es el receptor de los contenidos del servicio.

A partir de ello se establece la necesidad de la formación de alianzas para crear ventajas competitivas en las soluciones, consolidando la calidad y el fortalecimiento del poder negociador de los clientes corporativos y de los socios del negocio, tomando en cuenta que ello implica desde el punto de vista interno de una empresa una mayor solidez financiera y un tiempo de respuesta mucho más rápido a las oportunidades del negocio, donde la vanguardia de la tecnología es el eje central que moviliza la obtención de ventajas competitivas.

Ante lo cual propone la focalización de la estrategia competitiva en los mercados de petróleo, telecomunicaciones y especialmente la banca, quienes representan un aspecto viable para la oferta de soluciones y servicios innovadores de alta calidad y precios bajos porque consolidaría en el tiempo una oferta de servicio integrada por: servicios de outsourcing, integración de sistemas y soporte técnico.

Es importante destacar que el estudio mencionado aporta como principal beneficio a la presente investigación, el hecho de considerar el Análisis DOFA como herramienta particular para poder visualizar el potencial interno de la empresa frente a un entorno altamente competitivo, dada la situación económica, financiera, política y social en el escenario venezolano, donde se requieren cambios fundamentales para

transformar la tecnología de la información de una función de oficina a un factor estratégico, siendo importante la relación que se evidencia entre las estrategias aplicadas en un determinado contexto de negocio y sus posibilidades de avanzar estratégicamente para posicionarse del mercado de la competencia.

Otro de los estudios consultados es el de González y Romero (2000) acerca de la "Planificación estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad del capital en pequeñas y medianas empresas de servicio en el área de mantenimiento de sistemas de aire acondicionado industrial en Venezuela", aplicada al caso especifico de la empresa "Glaciar, C.A." Esta investigación presenta un enfoque metodológico basado en un diseño de campo adoptando la modalidad de proyecto factible para consignar datos directamente de la realidad palpada en función del desempeño de esta mediana empresa del sector de servicios de mantenimiento de aire acondicionado.

Los autores concluyen a partir de los datos compilados, que le permitieron un esbozo de la situación actual de "Glaciar", que la gerencia está constituida por el dueño de la compañía, siendo éste un factor vinculante con el contexto genérico de la pequeña y mediana empresa en el sector de mantenimiento dado que en su mayoría está conformado sobre la base de estructuras familiares, lo cual indica que a pesar que las personas que las dirigen son especialistas en el área técnica de su negocio han descuidado los aspectos correspondientes a mercadeo, finanzas y recursos humanos en el marco de una gestión gerencial intuitiva, siendo significativo considerar que las organizaciones de este sector enfrentan una alta rivalidad competitiva donde un factor clave de su éxito lo han podido lograr a través de la diferenciación, ya que el crecimiento en este mercado es muy lento y requiere de un ataque frontal a los competidores existentes.

En la actualidad se evidencian muy pocas diferencias entre el desempeño del tipo de empresa objeto del estudio antes referido y las microempresas del sector telecomunicaciones analizadas a lo largo del presente trabajo, lo cual sirve de aporte al proceso investigativo pues aunque son de naturaleza distinta muestran similitudes en cuanto a su estructura funcional, situación que además implica una visión más objetiva del negocio entendiendo que existe la necesidad de abordar la planificación

estratégica como herramienta que permita crear el impacto adecuado en el comportamiento de las variables financieras de las PYME, específicamente en las microempresas objeto de la presente investigación, así como también el esquema conceptual de las estrategias competitivas para poder puntualizar los factores clave que pueden conducir al éxito en cuanto al crecimiento y desarrollo de este tipo de organizaciones.

Quero y Tappatá (2001) plantean un estudio con la intención del "Diseño de un sistema gerencial estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el Complejo Educativo Antonio José de Sucre", con el objetivo de proporcionarle al cuerpo directivo de esta institución de nivel superior una herramienta técnica que permita traducir la gestión administrativa y los procesos internos de la organización en mediciones tangibles útiles, lo que en última instancia pretende facilitar una visión global y de direccionamiento de las áreas de mayor relevancia dentro de ella.

A tal fin se asume como enfoque metodológico un diseño de campo correspondiente a un proyecto factible de diseño contemporáneo, que requirió como primer paso una investigación documental, a partir de lo cual pudo constatarse la escasa aplicación del modelo del Balanced Scorecard, tanto en el ámbito educativo como en otros sectores.

Partiendo de la premisa de que en los actuales momentos se concibe una gerencia universitaria con un dominio técnico-científico sobre un desarrollo organizacional amplio en el nivel operativo, que pretende dar soluciones efectivas a los problemas institucionales a través de: calidad del producto, expansión y productividad de la investigación, actualización del servicio, uso de nuevas tecnologías, ambiente físico adecuado, generación de metodologías de enseñanza-aprendizaje menos costosas, desarrollo de modernos sistemas de información científica y tecnológica, atención eficiente a las demandas del mercado laboral tomando en cuenta, además, la necesidad de actualizar al personal docente, resaltando con ello la importancia y significación de aplicar la gerencia estratégica en escenarios educativos.

A tal fin los autores concluyen que la calidad de la gestión universitaria entendida sobre la base de parámetros de productividad debería constituir un aspecto prioritario en la agenda de acción para el desarrollo nacional, sin embargo en el Complejo Educativo "Antonio José de Sucre", constituido por el Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre que a su vez cuenta con quince extensiones diferentes, el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño integrado por trece extensiones distintas y la Universidad Fermín Toro, configuran un conglomerado de instituciones donde está latente la necesidad de aplicar criterios en cuanto a procesos administrativos, sistemas de control, dirección central y gerencia corporativa, donde necesariamente la actualidad obliga a tener un dominio técnico sobre este tipo de herramienta, pero que además se añade un componente de vanguardia que tiene significado dentro del marco de la gerencia estratégica para estimular los activos de la educación superior, permitiéndoles a sus directivos evaluar la información generada de todos los entes que la integran, fijando mecanismos de control que midan la calidad y efectividad de los procesos académicos y administrativos que en su seno se desarrollan.

Desde este punto de vista los autores puntualizan que los sistemas de información gerencial constituyen una herramienta de apoyo indispensable para acceder a data actualizada, oportuna y relevante de la organización, que en definitiva está vinculada a actividades de planificación, control de procesos y evaluación de gestión, existiendo un alto margen de posibilidades donde las ventajas competitivas para liderar la institución se aprecia en función de un conjunto de operaciones para poder acceder a nuevos mercados, a partir de consolidar sus fortalezas y aprovechando al máximo las oportunidades que puedan servir como paliativo a las debilidades y amenazas presentes, tanto en el ambiente interno como externo de este complejo educativo, pudiendo decirse que ha desarrollado su práctica gerencial en un empirismo que de cierto modo le otorga ventaja por experiencia pero que a la par le priva de un enfoque metodológico y técnico de la gestión corporativa, para lo cual necesariamente la aplicación de la gerencia estratégica sobre la base del Balanced Scorecard es imperativa.

La investigación en referencia constituye un aporte fundamental para el presente estudio por cuanto utiliza la misma herramienta de análisis de la situación empresarial, tomando en cuenta que es necesario descubrir en la práctica de la gestión de negocio en qué medida la estructura de una microempresa debe y tiene que ser acompañada por elementos técnicos-operativos que garanticen y aseguren su éxito no solamente en el ámbito financiero, sino de proceso interno, con el cliente y en materia de aprendizaje y crecimiento, lo cual en síntesis se convertirá en el elemento principal para obtener posicionamiento en el mercado, pudiendo aplicar objetivamente las estrategias competitivas necesarias y requeridas para ello.

El estudio realizado por Moreira y Pulgar (2001) acerca de "Un Método simplificado para el uso del Balanced Scorecard. Caso práctico: Tapas Corona, S.A.", tiene implícito elementos de importancia capital dentro del contexto de la pequeña y mediana empresa, el cual ha venido transitando en términos generales por una disminución de sus ventas producto de la contracción del mercado, la competencia con empresas extranjeras y el periodo de recesión en que ha permanecido el país durante un tiempo prolongado, frente a esta situación los autores deciden la aplicación del Balanced Scorecard desde una perspectiva simplificada considerando que deben asegurar el crecimiento controlado de este tipo de empresas el cual puede verse expresado en un plan estratégico.

El enfoque metodológico de esta investigación se centra en evaluar la herramienta del Balanced Scorecard, para crear una metodología simplificada de la misma como mecanismo de planificación estratégica direccionado hacia la mejora de la competitividad, enfocado en un trabajo de campo considerándolo como proyecto factible.

En síntesis los autores plantean en sus conclusiones que las pequeñas y medianas empresas son un factor crítico esencial para el desarrollo de cualquier sistema económico, dado que ellas se fundamentan en el abastecimiento de bienes y servicios, tanto a consumidores como a otras empresas y entes públicos, generando por supuesto fuentes de trabajo y donde se evidencian elementos negativos producto del fenómeno de la globalización, por cuanto las PYME no están en capacidad de

adaptarse rápidamente al incremento de la competitividad que han venido experimentando los mercados.

A tal efecto es imprescindible fijar posición con respecto a la toma de decisiones, para que la organización pueda alcanzar sus objetivos incluyéndolos en un enfoque de planificación estratégica a partir de una visión simplificada del Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica, cuya más importante ventaja se le atribuye a poder evaluar los logros de las metas a corto plazo para determinar las razones por las cuales se presentan diferencias con lo planificado y definir el plan de acción para corregir y tratar de alcanzarlas, lo cual implica fortalecer el sistema de planificación alineando el resto de los recursos requeridos para concentrar los esfuerzos organizacionales hacia el logro de las metas establecidas, situación que favorece la reducción de costos y mejor aprovechamiento de ventajas y oportunidades en el entorno.

El uso de una metodología simplificada del Balanced Scorecard sirve de referencia para el presente estudio entendiendo que esta herramienta para la planificación estratégica permite desde todo punto de vista estimular y fomentar la competitividad empresarial, donde uno de los aspectos de mayor solidez está representado por la alineación de las cuatro perspectivas estratégicas, que básicamente aporta elementos de juicio para realizar proyecciones a futuro en escenarios, tanto reales como hipotéticos, que puedan conducir a la empresa por un rumbo en cuanto a su crecimiento controlado para completar su etapa de madurez en el mercado y consolidarla en el largo plazo.

Es importante destacar que los estudios reseñados anteriormente presentan aspectos similares a la presente investigación en alguna de sus variables, tanto al nivel de planificación estratégica, como de estrategias competitivas y en la aplicación del Balanced Scorecard, sin embargo se detecta a través de la consulta que los estudios aplicados a microempresas, pequeñas y medianas empresas revelan que en estos escenarios de negocio existe diversificación de la cartera a diferencia de las microempresas surgidas de Cantv, donde ésta representa su único cliente o el más importante cliente, del cual depende en el marco de su gestión operativa de negocio.

Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica para la investigación realizada se estructuró en los aspectos siguientes:

- Microempresas
- Planificación Estratégica
- Estrategia Competitiva
- Balanced Scorecard

Para ello se llevo a cabo la consulta de diversas fuentes bibliográficas, que permitieron construir una base teórica que facilitó el análisis y comprensión de los elementos involucrados en el presente estudio.

Microempresas

Definición de Microempresas

La Oficina Central de Estadística e Informática (O.C.E.I.), actualmente Instituto Nacional de Estadísticas (I.N.E.), (citado por Barrantes, 1995) considera a las microempresas como parte integrante del denominado "más por persistencia que por pertinencia, Sector Informal Urbano" (p.59). La O.C.E.I. (1997) incluye a las microempresas dentro de este sector en la categoría de ocupación como "patrono o empleador, empleado u obrero en empresa con menos de cinco (5) personas" (p. 162).

Barrantes concibe al Sector Informal Urbano con mayor exactitud como Economía Popular, la cual refiere como aquella modalidad económico-social que agrupa un conjunto heterogéneo de individuos, los llamados "microempresarios populares" cuyo fin vital es la " generación autonómica de empleo e ingreso familiar estable con el afán de asegurarse su reproducción biológica y social." (ob.cit., p. 59)

En cuanto a las microempresas populares expresa que son unidades económicas urbanas y rurales que producen y comercializan valores tangibles e intangibles a pequeña y microescala, en especial aquellos que son prioritarios, aunque no

exclusivamente, para la satisfacción de las necesidades sociales de los agrupamientos populares y el consumo de las unidades domésticas de más bajo ingreso. En virtud de su pequeñez, reducido volumen de producción, baja productividad física y mínima relación capital - producto, obtienen exiguas utilidades y sus posibilidades de expansión son limitadas. Pueden ser unipersonales, contractuales, familiares, asociativas, cooperativas o comunitarias, algunas de las cuales, en especial las dos últimas, pueden encontrarse articuladas a proyectos de desarrollo local. Se considera el valor de sus activos menor o alrededor de $ 5.882 (1994), el número de sus ocupados en el rango de uno a tres, el valor promedio de sus ventas brutas $ 380 (1994) por mes y el ingreso neto promedio familiar generado por las microempresas populares de $ 85 (1994) mensuales.(Barrantes, 1995)

Por su parte, Cantv en su Manual de Normas y Procedimientos de la Gerencia General de Servicios Compartidos, define a las microempresas como:

> Son aquellas formadas por los extrabajadores de diversas unidades de la Organización, los cuales se han convertido en empresarios para ciertas áreas determinadas por CANTV, lo cual representa beneficios para ambas partes. (s/p.,1998)

Este último concepto, es el que orientó la presente investigación por cuanto de allí surgieron las microempresas objeto de estudio.

Clasificación de las Microempresas

En Barrantes (1995) se encuentra una tipología para las microempresas en el ámbito de la reproducción, generalmente hacia donde van dirigidos los programas de apoyo, donde se ubican las siguientes:

> **Las Microempresas Subordinadas**, que operan en segmentos del mercado controlados por el sector "moderno" de la economía. Presentan algún potencial de acumulación y desarrollo en el mediano plazo pero no controlan precios, volúmenes de producción, insumos ni la comercialización y, algunas veces, no son dueños de sus herramientas o maquinarias.
> Carecen de acceso al crédito comercial, a tecnologías productivas y a organizacionales modernas. Por lo general trabajan con altos costos de

producción y laborales y no pueden acumular ni almacenar, razón por la cual acuden al alargamiento de las jornadas de trabajo para mantenerse en el mercado.... Muchas de ellas están insertas en relaciones de subcontrato y, por lo tanto, de salarización encubierta.

- **Las Microempresas Autónomas**, más articuladas al denominado sector moderno de la economía que a los circuitos populares de acumulación y consumo, se conocen también como de acumulación ampliada.
  Productoras de bienes tangibles e intangibles presentan mayor estabilidad temporal y espacial que las anteriores. Ostentan capacidades y habilidades para alimentarse de su propia experiencia microempresarial, asumir actividades de alto riesgo y potencializar la expansión y reinversión sostenida de su negocio. Se ubican en ramas y actividades que aseguran el retorno del financiamiento y la maximización de la relación crédito-empleo. (p. 62)

Por su parte Hernández (1993), realiza una clasificación de microempresas en tres grandes grupos, asociando un conjunto de variables por sistemas estadísticos y sociológico/económicos, que aproximadamente reflejan realidades distintas:

SOBREVIVENCIA: Este tipo de organización micro-empresarial está asociada a una situación crítica del ingreso familiar. Cualquier ingreso, por elemental que sea es un logro positivo para la familia, en consecuencia su asociación es con el nivel del "rebusque", con el superar el problema del desempleo con algún tipo de actividad que permita paliar la situación.

INGRESO INDEPENDIENTE: Un conjunto de personas, en muchos casos con un nivel de calificación adecuado, muchas veces con el dinero de su liquidación, instalan un tipo de empresa que busca un cierto nivel de vida. Un ingreso asociado a su actividad independiente. Este sector no se ocupa de asuntos tales como depreciación, apartado para inversiones, etc. La variable clave es el ingreso para un nivel de vida determinado, no importa que se esté consumiendo la inversión, lo relevante es conservar un cierto estándar de vida. Personas a sueldo en casi todos los casos.

OPCIÓN EMPRESARIAL: Cuando en el nivel de estas empresas, existen variables claves como rentabilidad, inversión, capital, nos encontramos con un tipo de microempresa que se mueve con criterios más definidos sobre el tipo de empresa que persiguen instalar. Son organizaciones con criterio claro sobre las variables claves de la empresa que están tratando de construir, se diferencian de las empresas capitalistas normales por su tamaño y por la inserción de mano de obra familiar. Tienen personas a sueldo. (p. 35).

En Iranzo (1990) se puede encontrar otra clasificación de las microempresas basada en:

Según el Tipo de Relaciones que se tenga con el Mercado, aspecto determinante en la estabilidad de los ingresos, se tiene:

- De competencia con el Mercado Abierto: Son aquellas que producen o distribuyen bienes y servicios cuyo comprador no está pre - establecido, donde la posibilidad de producir excedentes, se encuentra determinada por su nivel de competitividad.
- De trabajo por encargo: Produce o distribuyen bienes y servicios previa solicitud de los clientes. Estas se subdividen en dos (2) tipos: Contratistas directos para el consumidor final y sub - contratista de otras firmas. Su nivel de producción de excedente está determinado por la capacidad de negociación y adaptación que tenga con el sujeto contratante.

Según la Propiedad de la Empresa, se fundamenta en la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa, lo mismo en su gestión y en la percepción de sus beneficios:

- De propiedad individual: Es aquella donde existe un solo propietario, que contrae responsabilidad laboral con los demás trabajadores (cuando existen).
- De propiedad familiar: Son aquellas donde la unidad familiar es propietaria y trabajadora, donde es frecuente que no existan relaciones laborales sino apropiación familiar de sus utilidades.
- Microempresas asociativas: La propiedad de la empresa es común a varias personas, que son a la vez aportantes de capital y de su propio trabajo, al mismo tiempo pueden realizar dirección o delegar a terceros." (pp. 28 - 29).

Características de las Microempresas

Barrantes (1995) e Iranzo (1990) permiten establecer para las microempresas las siguientes características:

En el ámbito de la Gestión Interna:

- Por el poco nivel de activos y respaldo patrimonial, las microempresas encaran problemas de financiamiento, dado que no pueden acceder a los mercados financieros y de capital, ya que, por lo general, la insolvencia no les permite

fácilmente presentar garantías prendarias ni proyectos al estilo bancario. Esto obliga a recurrir al préstamo usurero, con lo cual se incrementa el costo del dinero. Aspecto que impide la ampliación de su capacidad productiva.

- Generalmente, existe autonomía en la organización del trabajo propio. No hay dependencia directa de una instancia externa con posibilidad de decidir sobre este punto.

- Los implementos disponibles muchas veces móviles tales como herramientas y una que otra máquina de segunda mano y obsoleta, son de propiedad familiar o del titular de la microempresa.

- En algunos sectores, se carece casi por completo de la capacidad de contratar fuerza de trabajo al estilo salarial del sector moderno. El carácter familiar de las microempresas resulta ventajoso en cuanto a la posibilidad de respaldo solidario y flexibilidad en los costos salariales. Sin embargo, encaran dificultades de tipo gerencial en cuanto a la toma de decisiones con respecto a personas allegadas, lo cual hace más complejo la distribución de tareas y las exigencias en el trabajo.

- Cuando se tiene alguna capacidad empresarial, la remuneración de la fuerza de trabajo es precaria. Esto por cuanto para mantenerse en el mercado, muchos titulares se ven compelidos a comprimir salarios, utilidades y costos de producción y operación, ampliar la jornada de trabajo, desatender el mantenimiento y la reposición de equipos o maquinaria y evadir la normativa sobre tributación, salud ocupacional, calidad de los productos, derechos laborales y de seguridad social.

- Adolecen de una lenta rotación del capital dado que se ven compelidos, por lo general, a dar crédito a plazos más largos que exceden al promedio en cada rama. El ofrecimiento de facilidades de pago es casi el único recurso al que pueden recurrir para competir en condiciones oligopólicas.

- Ostentan una mínima relación capital - trabajo. Esta, medida a través de los activos totales por hombre ocupado, expresa: una baja o muy baja

productividad marginal de la fuerza de trabajo ocupada, una brecha entre productividad física y monetaria dada la subremuneración de los factores; la adopción de procedimientos muchas veces rudimentarios e intensivos en mano de obra; el empleo de herramientas de fácil manejo, maquinarias y equipos por lo general obsoletos y de segunda mano; la precariedad de la infraestructura física; la escasa inversión inicial de capital.

- Presentan vías de entrada y salida muy laxas. Para su ingreso se requiere, por lo general, sólo lo siguiente: la inversión de los ahorros propios o familiares y conocimientos necesarios para el tipo de actividad que desarrollan; éstos son rudimentarios y eminentemente prácticos por lo general se adquieren fuera de los canales formales de la educación, en especial, mediante el ejercicio mismo de la actividad de que se trate; son absolutamente insuficientes para gerenciar la expansión del negocio y conocer la dinámica del mercado y la política.

- Carecen, por lo general, de registros contables, balances, personería jurídica, normas de administración y regulación, lo cual se expresa en lo siguiente: en el bajo perfil de sus calificaciones, en especial gerencial; en la dificultad para evaluar la relación costo-beneficio de su operaciones para incrementar sus recursos de capital; en la imposibilidad para manejar pasivos, almacenar, ofrecer estabilidad ocupacional (reforzada por la alta rotación de la fuerza de trabajo), mejorar sus condiciones de trabajo, incrementar la productividad laboral y la capacidad de reproducción de la fuerza de trabajo, y cubrir los costos de la legalización.

- Enfrentan, generalmente, enormes dificultades para obtener e incorporar combinaciones técnicas para mejorar la calidad de sus productos, ampliar los estrechos volúmenes de su producción, aumentar su baja o muy baja productividad, lo cual debilita la continuidad del proceso productivo y la compra de insumos al por mayor en condiciones en que los altos costos de la compra al detalle no siempre pueden ser cargados al consumidor.

- Están incapacitados para contratar asesorías y publicidad, a fin de crear, conocer y ampliar la demanda y competir con el sector moderno, en especial, en

periodos de aumentos salariales; asimismo, para influir en el mercado, a excepción de su elasticidad para cambiar de actividad y jugar con el ingreso medio como variable de ajuste ante la variación de los precios establecida por el sector "moderno" de mayor productividad y suficiencia financiera.

- Carecen de un estatuto jurídico - institucional que las proteja y promueva.

En cuanto al perfil social del microempresario:

- Poseen por lo general, un bajo nivel de formación académica.
- Tienen resistencia al cambio y una noción muy individual de su actividad.
- Están moldeados para la acción práctica, aspecto que dificulta el entendimiento y manejo de conceptos abstractos y/o complejos.
- Desconocen, por lo general, el contexto socio - político donde se desarrollan.
- Falta de complementación de sus habilidades adquiridas durante la experiencia.

Planificación Estratégica

La metodología que permite formular de manera sistemática la estrategia que demarcará la línea maestra a seguir por la empresa para lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo, viene a ser la planificación estratégica.

Desde la perspectiva de Hax y Majluf (1999) la planificación estratégica puede conceptualizarse como el "esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido. Este, tiende a la especificación de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución." (p. 51). El proceso de planificación estratégica involucra de acuerdo a lo planteado por los autores en referencia, una descripción de lo que desea alcanzar la empresa en sus condiciones actuales y con una visión de largo plazo hacia el futuro, es por ello que existe tal complejidad en las características particulares de una organización que el proceso de planificación estratégica apropiado depende en gran medida de la estructura puramente funcional de la misma.

De allí que aun las grandes empresas teniendo características parecidas, su naturaleza y su estructura funcional determinan la forma de planificar las estrategias, de igual modo acontece en las pequeñas y medianas empresas que cada una como ente con naturaleza particular tiene que definir por sí misma el plan estratégico a alcanzar en un determinado curso de acción.

En el caso que ocupa esta investigación orientada hacia las microempresas surgidas de Cantv, la planificación estratégica como esfuerzo organizacional ha constituido un aspecto desatendido, razón por la cual la aplicación de esta herramienta a objeto de análisis tiene gran significación, entendiendo que las mismas están vinculadas a factores corporativos de negocios y funcionalmente estructuradas para prestarle servicio al cliente Cantv.

El proceso de la planificación estratégica reconoce, además, funciones que se desempeñan al momento de la formulación y ejecución de las estrategias, en tal sentido existen tres perspectivas básicas que se han definido como las "dimensiones esenciales de cualquier proceso formal de planificación: la estrategia corporativa, de negocios y funcional". (ob. cit.)

Dentro de este orden de ideas, es relevante incorporar lo señalado por Villaba (1997) que brinda un aporte complementario a lo antes expuesto:

> La estrategia **corporativa** se ejecuta en los niveles más elevados de organizaciones diversificadas en varios ramos de actividad, como los denominados 'grupos económicos'.... La estrategia **empresarial o de negocios**, se define en las organizaciones que compiten dentro de un mercado único. Por lo tanto, todas las organizaciones poseen una estrategia de negocios.... La estrategia **funcional**, es la que se refiere a las unidades de trabajo básicas, como administración, finanzas, mercadeo, recursos humanos, etc. (pp. 60-61)

Es así como la estrategia corporativa tiene dimensiones atribuibles a las decisiones que desde el punto de vista interno y externo, le va a permitir a la organización no incurrir en riesgo de suboptimización al formular su estrategia y en buena parte una toma de decisiones que a nivel corporativo, le corresponde pensar estratégicamente a la gerencia hacia el mayor alcance posible, englobando así la totalidad de la empresa.

La estrategia de negocios, se refiere a la forma de competir en cada uno de los negocios en los que participa la empresa, para lo cual es necesario definir claramente el sector en el que se debe competir, el tipo de clientes a los que conviene dirigirse y la forma de competir. Todo ello en función de las ventajas competitivas que se puedan crear y mantener, a objeto de obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo de la empresa.

Es importante hacer el señalamiento desde el punto planteado por Hax y Majluf (1999) "...la atención estratégica se concentra exclusivamente en el nivel de negocios. Este estilo de gestión presenta graves limitaciones que podrían causar la pérdida de competitividad de una empresa" (p. 55). De ello se deriva que la visión de una empresa a nivel del negocio, está priorizada en función de un liderazgo que la gerencia aplica en un marco de referencia cognitivo, indispensable para hacer las adaptaciones especificas entre el medio ambiente interno y el entorno, sólo así podrá la empresa avanzar en una posición de crecimiento y desarrollo sostenido.

Por último, el nivel más concreto se corresponde con las estrategias funcionales que tienen que representar un papel doble. Por un lado, determinar la forma en que

cada área funcional ayuda o apoya en la consecución de las ventajas competitivas a utilizar, mientras que por otro lado también debe facilitar desde su responsabilidad concreta la puesta en práctica de la estrategia de negocios.

Es evidente que las funciones financiera, recursos humanos, tecnología, comercialización, distribución y servicio tienen que abordarse de manera integral en un plan estratégico. Estas condiciones tienen como significado de importancia que cada empresa debe disponer de una inteligencia interna y externa, al mismo tiempo, para comprender cómo los competidores distribuyen sus recursos funcionales y puedan así ser capaces de aplicar un conocimiento para mejorar su posición competitiva.

La planificación estratégica en el contenido expuesto con respecto a su incidencia para mejorar la competitividad empresarial, reconoce que la estrategia puede ser útil pero además debe existir una situación en el negocio que perfile con precisión la visión y misión del mismo, para establecer como plataforma objetivos claros que guíen las acciones requeridas para alcanzar el éxito de una determinada gestión.

En este sentido, la planificación estratégica plantea dos aspectos clave a través de la participación secuencial en materia financiera y funcional de la empresa, uno corresponde a las perspectivas que incluyen un espacio propicio para la medición o evaluación interna y otro que permite el análisis del entorno que explica de cierta manera por qué ocurren algunas situaciones en la empresa que pueden ser creadas a favor o desfavoreciendo los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el Figura 1, se presenta el modelo planteado por Hax y Majluf (1999) para el proceso formal de planificación estratégica, donde se integran las tres perspectivas esenciales de la planificación, relacionándolas con la formulación que debe ocurrir y los aspectos financieros que ello abarca.

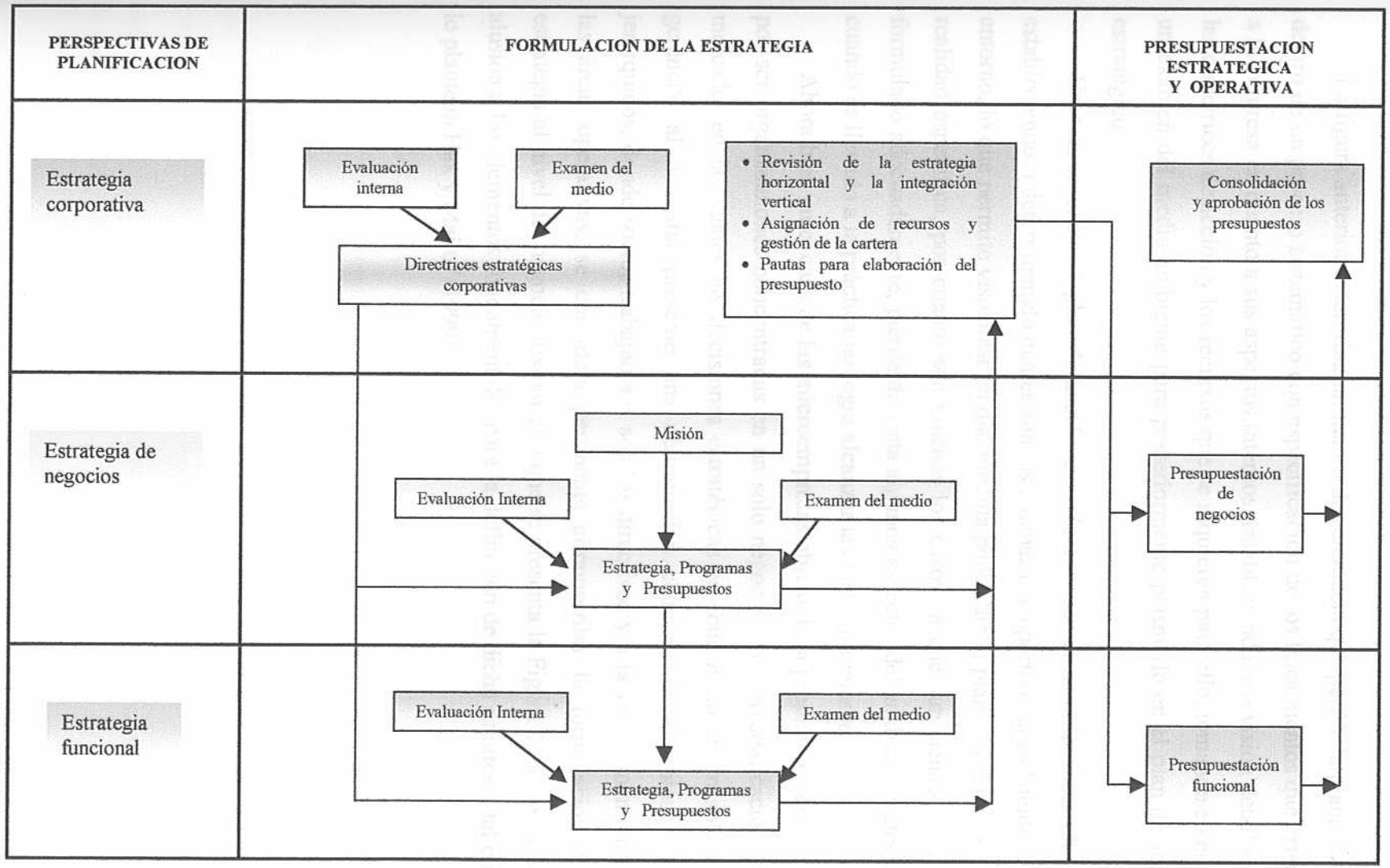


Figura 1. **Un proceso formal de planificación estratégica**. Tomado de *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (p. 57) por A. Hax y N. Majluf, 1999.

La figura anterior determina un marco de referencia que perfila la planificación dentro de un proceso sistemático con especificación de los lineamientos que orientan a la empresa en cuanto a sus aspectos internos, estableciendo una visión detallada de las directrices de acción y los recursos que se requieren para ello, tomando en cuenta un examen del medio ambiente para posteriormente plasmarlo en el plan de acción estratégico.

En consecuencia el plan de acción estratégico mide el nivel de incertidumbre estableciendo o determinando cuáles son las amenazas y oportunidades latentes en el entorno, lo que permite visualizar en qué medida puede dicho plan convertirse en una realidad específica, por cuanto son muchos los casos en que aun siendo el mismo formulado adecuadamente, pierde de vista algunos aspectos del análisis estratégico y cuando es llevado a la práctica no logra alcanzar las metas propuestas.

Ahora bien en el caso de las microempresas objeto de la presente investigación, por ser organizaciones concentradas en un sólo negocio y sin diversificación en el mercado, en las cuales las decisiones estratégicas se concentran en un solo nivel gerencial al no estar presente una delimitación clara de los distintos estratos jerárquicos, donde socios-trabajadores son los directivos y a la vez forman parte de las áreas operativas, se considera pertinente circunscribir la formulación de la estrategia al nivel del negocio. Es por ello que se presenta la Figura 2, donde se hace alusión a los elementos fundamentales para la definición de dicha estrategia tal como lo plantean Hax y Majluf (1999).

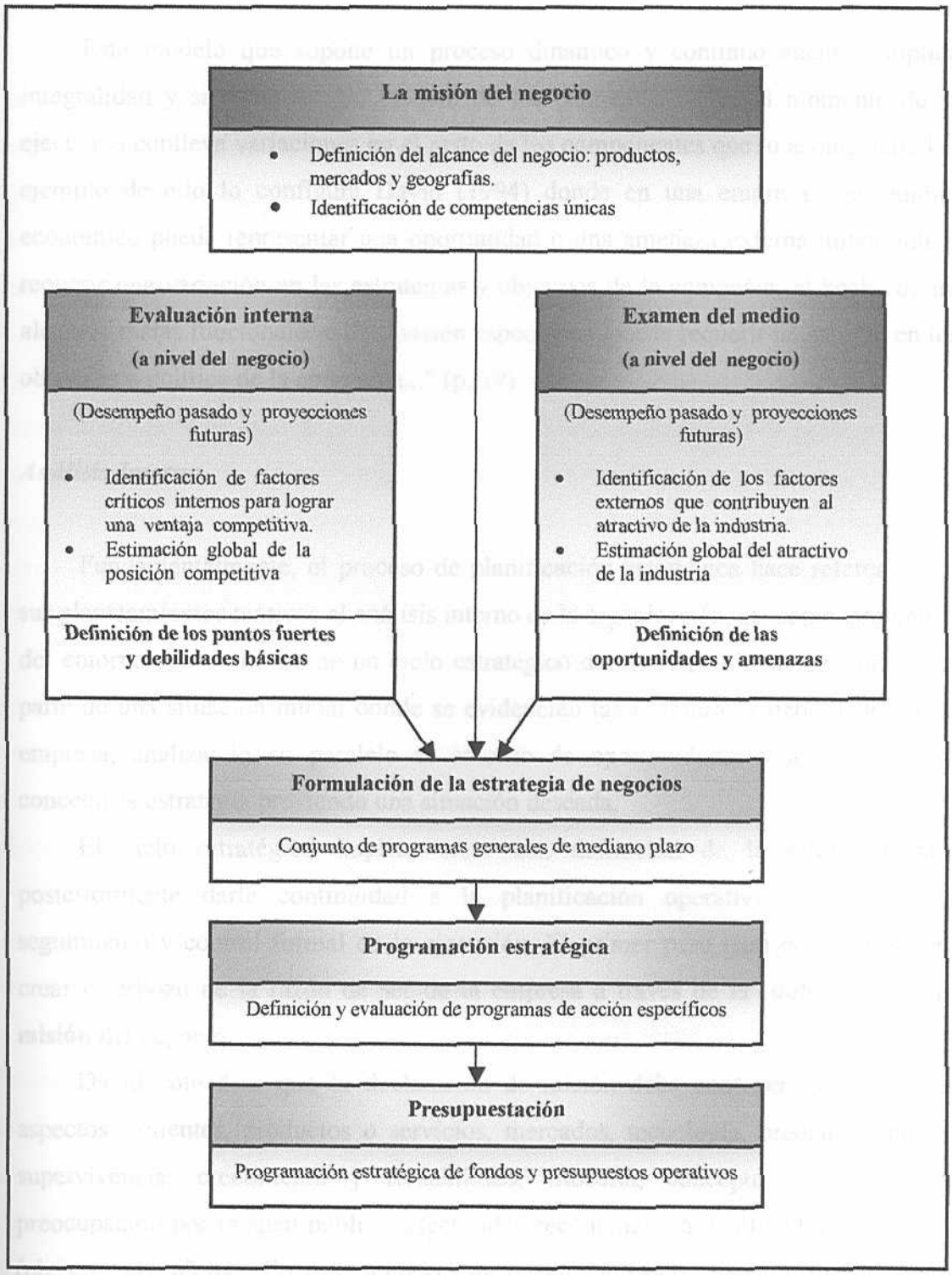


Figura 2. **Los elementos fundamentales para la definición de una estrategia de negocios.** Tomado de *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (p. 54) por A. Hax y N. Majluf, 1999.

Este modelo que supone un proceso dinámico y continuo además implica integralidad y sistematización, de uno de los elementos variar al momento de la ejecución conlleva variaciones en el resto de los componentes que lo acompañan. Un ejemplo de ello lo configura David (1994) donde en una empresa "un cambio económico puede representar una oportunidad o una amenaza externa importante y requerir una variación en las estrategias y objetivos de la compañía; el hecho de no alcanzar metas funcionales o de división específicas puede requerir un cambio en los objetivos o política de la compañía..." (p. 19).

Análisis Interno

Fundamentalmente, el proceso de planificación estratégica hace referencia en sus planteamientos teóricos al análisis interno de la organización, así como también el del entorno sobre la base de un ciclo estratégico donde la planificación estratégica parte de una situación inicial donde se evidencian las fortalezas y debilidades de la empresa, analizando en paralelo el entorno de oportunidades y amenazas para concebir la estrategia previendo una situación deseada.

El ciclo estratégico implica crear una definición de la estrategia para posteriormente darle continuidad a la planificación operativa y el posterior seguimiento y control formal de la ejecución. El primer paso para ello consiste en crear el esbozo de la razón de ser de la empresa a través de la **definición de la misión** del negocio.

David considera que la declaración de misión debe contener los siguientes aspectos: "clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto de sí misma, preocupación por imagen pública, efectividad reconciliatoria y calidad inspiradora." (ob. cit., pp. 83-84). En este sentido esta declaración debe transmitir y despertar emociones y sentimientos hacia la organización, vendiendo su imagen de éxito, que sabe a dónde se dirige y es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

Por su parte Hax y Majluf (1999) destacan que la misión es una expresión cualitativa de la posición global del negocio que contiene de manera sintetizada aspectos importantes sobre "los productos, los mercados, las ubicaciones geográficas y las competencias únicas." (p. 93). Es así como la misión debería ser breve pero suficientemente amplia para transmitir las necesidades a ser satisfechas en el mercado, tanto en el presente como en el futuro.

Ahora bien, el análisis interno de la organización para descubrir elementos implícitos que representen fortalezas y debilidades potenciales, involucra cuatro dimensiones de importancia: la que corresponde al orden financiero de la empresa, a sus procesos internos, a los clientes y su satisfacción con el producto o servicio que ésta le presta, así como también a todos aquellos elementos orientados hacia el aprendizaje y crecimiento no solamente al nivel de recursos humanos, sino de incorporación tecnológica.

A partir de ello Thompson y Strickland (2001) indican "que una **fortaleza** es algo en lo cual es competente una compañía, o bien una característica que le proporciona mayor competitividad" (p. 112). De esta forma las fortalezas pueden ser vistas desde diversas dimensiones: como una habilidad o destreza, como un activo físico valioso, como un activo humano de importancia capital para la organización o simplemente como un activo organizacional, activos intangibles, capacidades competitivas, logros o algún atributo que coloque a la empresa en una posición ventajosa, alianzas o empresas cooperativas.

En este ámbito, Francés (2001) puntualiza "Las fortalezas de la empresa también las podemos denominar ventajas competitivas. Se trata de capacidades en las cuales ella demuestra superioridad en relación con sus competidores." (p. 85). Ello implica que las fortalezas son los recursos con los cuales la empresa compite y cuya incidencia en su desempeño es fundamental.

De igual forma, las fortalezas están asociadas a las "**capacidades medulares**" concepto acuñado por Hamel y Prahalad (citados por Francés, 2001) relacionado con:

> Areas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales, que constituyen una ventaja competitiva considerada sostenible. ...generalmente son plasmadas en productos medulares, los cuales representan el elemento principal de los productos finales de la empresa. Las capacidades y productos medulares a menudo son de naturaleza tecnológica. (p. 94)

En este mismo orden de ideas, Hamel y Prahalad (citados por Hax y Majluf, 1999) expresan que las bases de una ventaja competitiva "derivan de una capacidad de construir, a un costo inferior y con más rapidez que sus competidores, las competencias esenciales que generan productos no anticipados". Esto lleva a la utilización de los recursos materiales e inmateriales en una determinada combinación producto-mercado-tecnología, en la cual la empresa pueda alcanzar una mayor efectividad competitiva.

Es por ello, que el nivel corporativo es el promotor de la ventaja estratégica que dará origen a las competencias esenciales, por tanto la alta gerencia debería destinar una porción importante de su tiempo para construir la arquitectura estratégica aplicable a toda la empresa, que defina los objetivos para el desarrollo de la competencia esencial. (Hax y Majluf, 1999).

Hamel y Prahalad (1999) consideran que una competencia esencial debe cumplir tres condiciones: "valor percibido por los clientes, diferenciación de los competidores y extensibilidad." (pp. 268-271), esto lleva a que la competencia esencial le permita a la empresa ofrecer productos con los cuales sus clientes visualicen la obtención de un beneficio fundamental, ser única desde el punto de vista competitivo al brindar productos difíciles de imitar por la competencia y además una vía de acceso a los mercados futuros.

En cuanto a las **debilidades**, Thompson y Strickland (2001) plantean que éstas:

> Significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con: a) las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes y b) una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad, o

capacidades competitivas ausentes o débiles en las áreas clave. (p. 114)

Es importante puntualizar que las competencias esenciales (o capacidades medulares) le constituyen a la empresa una fortaleza, sin embargo el carecer de ellas no implica, necesariamente, que se está en presencia de una debilidad, a menos que esto afecte su éxito en el mercado.

Ahora bien, para determinar las fuentes de las ventajas competitivas es necesario examinar a la empresa no como un todo, sino desmembrarla para precisar sus distintas actividades y como interactúan para agregar valor, es por ello que resulta conveniente la utilización de la **Cadena de Valor** definida por Porter (1997), la cual es una herramienta que "...disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales." (p. 51)

La cadena de valor se basa en los conceptos de costos, valor y margen. En lo que respecta al valor, éste es atribuible al precio que el comprador dispone en los pagos que debe hacer por el producto visto desde una perspectiva más general con base al margen de utilidad que éste provee en una situación de libre mercado. Con respecto al costo, el mismo se define como la sumatoria del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer de un bien o servicio que ofrezca la empresa, estableciéndose además el margen como la diferencia entre el valor y el costo. Para maximizar este factor pueden disponerse de dos estrategias fundamentales: una la diferenciación y otra la reducción de costos, todo lo cual está implícito en la cadena de valor (Porter, 1997).

Pudiendo decirse que Francés (2001) explica con relación al valor agregado que:

> Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto. El margen resultante será positivo si el valor excede el costo total resultante de la culminación de todas las actividades de la cadena de valor... (p. 86)

La gestión de negocio enfocada inadecuadamente desde el punto de vista estratégico, puede dar como resultado que el valor operativo de su gestión productiva sea más alto que el valor que se agregue a la misma, donde el valor agregado se ubica en una posición negativa porque algunos eslabones de la cadena han dado lugar a actividades en las cuales no ha podido proporcionar ningún añadido en el producto o servicio, por ello esta herramienta es importante como parte del análisis estratégico planteado en esta investigación.

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en: Primarias y de apoyo. Las actividades primarias, son las relacionadas con la creación física del producto (o prestación del servicio), su venta y transferencia al cliente, así como la atención y asistencia posterior a la venta (o servicio). Por su parte, las actividades de apoyo alimentan y soportan a las actividades primarias, a la vez que se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. (Porter, 1997).

La Figura 3 muestra la cadena de valor genérica creada por dicho autor.

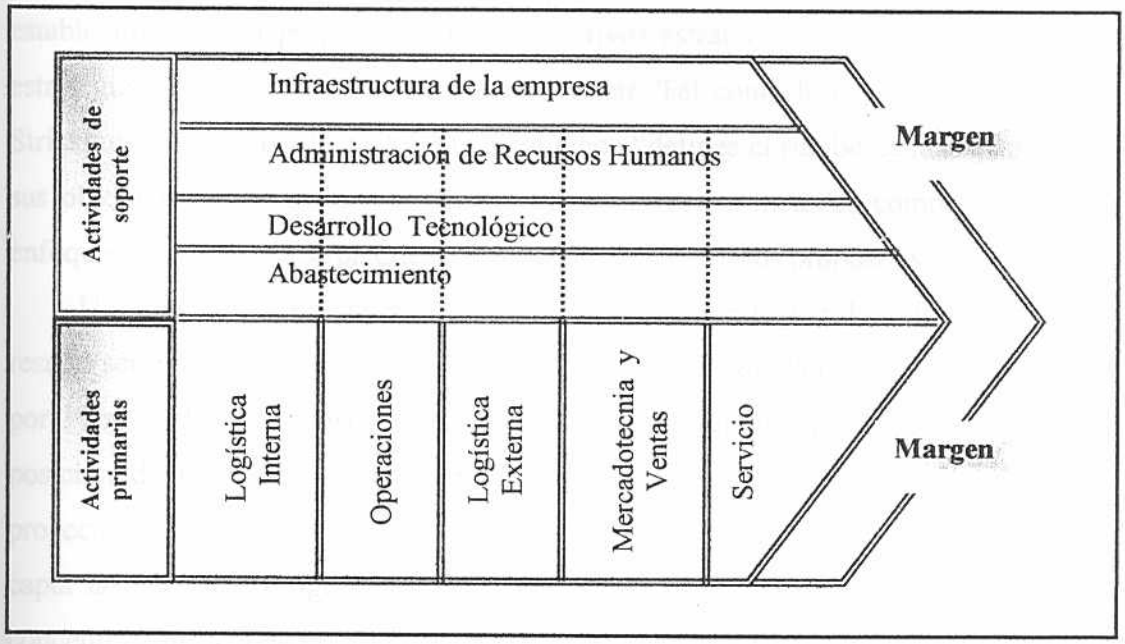


Figura 3. **Cadena de valor genérica.** Tomado de *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (p. 55) por M. Porter, 1997.

En relación con la figura precedente, las líneas punteadas reflejan que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología, la administración de recursos humanos y la infraestructura están esparcidas por toda la organización pero también pueden asociarse a actividades primarias específicas, mientras que la infraestructura está asociada a la cadena entera. Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva, cómo cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. (Porter, 1997)

Kaplan y Norton (1999) proponen una cadena de valor extendida, que comprende las siguientes modificaciones: incorpora el proceso de innovación, el cual a su vez comprende el diseño y desarrollo del producto u oferta de servicio, así mismo considera las actividades de apoyo formando parte de las actividades primarias. En la Figura 7 de la perspectiva proceso interno del tema Balanced Scorecard se presenta la cadena de valor extendida.

Otro aspecto importante a considerar dentro del análisis interno es el referente al planteamiento estratégico, integrado por las declaraciones de misión y visión, el establecimiento del propósito y de los objetivos estratégicos y la definición de una estrategia para determinar la dirección a seguir. Tal como lo expresa Thompson y Strickland (2001) el planteamiento estratégico "delinea el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, las medidas competitivas y los enfoques internos de acción que se utilizarán para lograr los propósitos" (p. 15).

Un elemento constituyente del planteamiento estratégico de gran significación resulta ser el propósito estratégico, expresión acuñada por Hamel y Prahalad (citados por Hax y Majluf, 1999), los cuales refieren que el mismo "prevé una deseada posición de liderazgo y establece los criterios que utilizará la organización para proyectar su progreso" (p. 32). La declaración de propósito estratégico de la empresa capta la esencia del significado de triunfar e inspira a la organización entera para concentrar sus acciones y energías competitivas en el logro del desafío que involucra tal propósito.

Análisis del Entorno

Con respecto al análisis del entorno, Thompson y Strickland (2001) identifican las **oportunidades** como un:

> ... un factor importante de la conformación de la estrategia de una compañía.... Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen avenidas importantes para un crecimiento rentable, en donde tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya posee o que puede generar. (p. 119)

Lo antes expuesto permite comprender que las oportunidades se califican como un atractivo, donde debe tenerse absoluto cuidado al considerarlas para no incurrir en asumir un riesgo de imperfección en la formulación de la estrategia, para poder establecer claramente cómo una oportunidad, en particular, va a mantener alerta una condición de fortaleza internamente en el negocio frente a sus debilidades.

En cuanto a las **amenazas** es necesario hacer referencia al planteamiento teórico de los autores mencionados, en cuanto a que ellas representan factores que en el ambiente externo de una determinada empresa:

> Afectan su rentabilidad y su posición en el mercado: la aparición de tecnologías más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores que los de los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de costo bajo en el mercado, las nuevas regulaciones más onerosas para la compañía que para sus competidores, la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés, el potencial de una mala adquisición, los cambios demográficos desfavorables, los cambios adversos en las tasas de cambio de divisas y otros factores. (Thompson y Strickland, 2001, p. 121)

Al identificarse las amenazas en contraposición con las oportunidades del mercado, se indica una necesidad de acción estratégica que en correspondencia con las fortalezas y debilidades debe constituir un acto inteligente de la empresa para formular adecuadamente una estrategia exitosa, capaz de captar las mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo, desplegando sus mejores recursos y proyectando una visión de largo plazo que implica la posición a futuro y la necesidad

de ubicarse bajo aspectos plenamente diferenciales que van a constituir los factores clave del éxito del negocio frente a la competencia.

Ahora bien dentro del ámbito del ciclo estratégico la **Matriz DOFA** (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), representa una herramienta importante que permite sintetizar los resultados del análisis interno y externo. Al respecto Thompson y Strickland expresan que el análisis DOFA "se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa." (2001, p. 112), de allí que este análisis sirva de base para la formulación de una estrategia que considera de manera integral el producto de ambas evaluaciones, con el propósito de constituirse en la propuesta a seguir para asegurar el futuro bienestar de la empresa.

En otro orden de ideas, es necesario hacer referencia a la formulación de la estrategia desde el punto de vista del entorno, que además de tomar en consideración las debilidades y fortalezas dentro del marco de una cadena de valor que pretende aprovechar al máximo las oportunidades y disminuir al mínimo las amenazas, plantea la necesidad de considerar **escenarios** probables donde evidentemente en el campo del mercado contribuye con el análisis del entorno para poder incluir todos aquellos aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos y ambientales que en un momento determinado puede afectar la gestión de negocio.

Según Francés (2001) en el análisis del entorno es posible considerar espacios geográficos dependiendo de las necesidades organizacionales, desde un punto de vista "global, regional, nacional, provincial y local. Podemos, además, realizar el análisis en el ámbito de la economía, el sector o industria, los competidores directos y los mercados." (p. 55)

A partir de la concreción de los aspectos implícitos en el análisis externo pueden aplicarse una diversidad de herramientas tal y como las plantea dicho autor "el análisis de tendencias, el análisis de escenarios, el análisis de la industria y el análisis de grupos estratégicos." (ob. cit.)

En el caso específico de este trabajo de investigación se selecciona como apoyo teórico para el análisis desarrollado en campo, el análisis de escenarios fundamentalmente acompañado del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, a objeto de interpretar todos los elementos del ambiente externo tomando en consideración las variables macroeconómicas, políticas y sociales y sobre la base de las tendencias del mercado en cuanto a la competencia del sector en el cual están ubicadas las microempresas surgidas de Cantv.

Los escenarios según lo planteado por Francés "son descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro. Los escenarios no son predicciones del futuro, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la empresa." (2001, p. 57)

A partir de lo expuesto se interpreta que la realidad futura puede no comprender con exactitud a ninguno de los escenarios planteados, sin embargo la función principal del escenario consiste en establecer puntos críticos de alerta acerca de algunos eventos que pueden producirse y afectar a la empresa, bien sea como resultado de variables donde se produzcan cambios dinámicos en sus tendencias, en el ámbito económico, político, social, ambiental, incluyendo las de orden tecnológico que también tiene importancia en el momento de generar impactos en la gestión de negocio ya sea negativo o positivo.

El aspecto de mayor relevancia en la utilización de la herramienta análisis de escenarios, es poder identificar en función de las oportunidades y amenazas para la empresa qué viabilidad existe para concretar la estrategia propuesta desde diferentes situaciones hipotéticas descritas con respecto al entorno.

El análisis de los escenarios puede formularse asumiendo espacios determinados, ya que puede ser aplicado en cuanto a un horizonte temporal o en una variada gama de posibilidades adoptando una visión global o dentro de una región particular de un país.

Es por ello que se postula que la ubicación de escenarios se da desde diversas ópticas, tanto situacionales, de largo plazo o macroeconómicos de mediano plazo,

existiendo una variada gama de posibles combinaciones que se hacen explícitas en cada uno de ellos.

Con respecto a la metodología de aplicación en los escenarios a largo plazo se identifican variables vinculadas al perfil de entorno nacional o global pudiendo clasificar las variables implícitas en el mismo dentro de un orden físico-ambiental, técnico-económico, social, político e institucional, que para Francés (2001) implican opciones diferentes de comportamiento, tanto en términos positivos como en negativo, pudiendo definirse estas opciones como "optimista, pesimista y probable". (p. 58)

Teóricamente, es relevante abrir un espacio de discusión para todas aquellas combinaciones que son posibles y que pueden emplearse sobre la base del consenso por panel de expertos para asignar probabilidades de ocurrencia a los tres estados de cada variable en sus diversos escenarios.

Con respecto a los escenarios situacionales se interpreta que éstos son concebidos como la trama de una novela, donde hay elementos que la mueven y que determinan previamente el resultado, logrando anticipar eventos que pueden ocurrir en determinadas situaciones dándolas como un hecho.

En este escenario se identifican acontecimientos que realmente sean inevitables para poder allanar áreas de incertidumbre, es por ello que en él se elaboran narraciones en torno a un ejercicio de la creatividad e imaginación.

El otro de los escenarios señalados correspondiente al macroeconómico de mediano plazo, perfila un horizonte que trabaja específicamente con ámbitos macroeconómicos en los cuales el desempeño económico tiene un lugar predominante, así como también la política económica del gobierno pudiendo generarse tres escenarios: uno positivo, uno negativo y uno probable.

En síntesis de las tres dimensiones implícitas en la herramienta análisis de escenarios, se ha seleccionado el de escenarios macroeconómicos a mediano plazo como metodología viable de acuerdo a la naturaleza y característica de la presente investigación, considerando que en el mismo confluyen elementos de orden político y social que acompañan dicho análisis.

Ahora bien, Urbaneja y Goncalves (1999) plantean, sobre la base de la metodología de José Gil Yepes complementada con lo expuesto por Stanford Research Institute y los autores Peters Schwartz, Thomas Mandel, R. Linnerman y H. Klein, los pasos para la elaboración de los escenarios en los términos siguientes:

1. Determinar las premisas de planificación: Hacer explícita la visión, misión, los objetivos estratégicos y las políticas corporativas de la empresa.

2. Determinar el horizonte de planificación.

3. Realizar un análisis de la empresa: Detectar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del sector en que se desenvuelve.

4. Identificar los puntos focales o problemas que afronta la organización, hacia los cuales se requiera enfocar las estrategias.

5. Identificar las decisiones corporativas a tomar o posibles soluciones de los puntos focales.

6. Identificar los microprocesos del entorno que inciden sobre las decisiones o los factores clave de decisión: Se refiere a las fuerzas estructurales relacionadas con el sector industrial y más directamente sobre la empresa. En este punto interviene el Modelo de Porter que será presentado en tópicos subsiguientes.

7. Identificar los macroprocesos que inciden sobre el desenvolvimiento de los microprocesos de la organización: Los macroprocesos explotan tendencias globales de aquellos aspectos relacionados directamente con el sector industrial y la empresa o aquellos procesos globales del entorno externo.

8. Ordenar los macroprocesos según su nivel de impacto e incertidumbre sobre las decisiones: Se identifican los factores predeterminados –factores que se supone definitivamente ocurrirán por lo tanto tienen baja incertidumbre y alto impacto para las decisiones- y los factores indeterminados –los que se tiene alta incertidumbre acerca de su ocurrencia además de poseer un alto impacto en la decisión.

Para el caso de la presente investigación se tomó un solo macroproceso por considerar que presenta una alta incertidumbre e impacto, la "situación macroeconómica, política y social de Venezuela" que se denominó como "Entorno

Nacional", asociado con el microproceso "nivel de rivalidad" proveniente del análisis de las fuerzas competitivas del sector.

9. Sintetizar los "indeterminados" en ejes de incertidumbre y afinar sus extremos: En este punto se descartan los factores que tienen baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto, se consideran sólo los que tienen alto impacto-baja probabilidad, y alto impacto-alta incertidumbre. Esta síntesis busca etiquetar a dichos factores bajo un nombre común. Es la denominación en un continuo de valores extremos. Una vez determinados los valores extremos de los ejes de incertidumbre, se le asigna un rango razonable sobre el cual puede variar dicho factor.

Para los efectos del presente trabajo se tomaron como extremos de los ejes de incertidumbre estabilidad e inestabilidad para el factor "Entorno Nacional", muy competida y poco competida para el caso de "nivel de rivalidad".

10. Crear la lógica de los escenarios: Se determinan las combinaciones de los ejes de incertidumbre que precisan los aspectos sobre los cuales se van a diferenciar los escenarios.

11. Desarrollar el guión de cada escenario: Se describe en forma escrita el desarrollo futuro bajo las combinaciones creadas en la lógica de escenario. Se le asigna un nombre al escenario que dé información acerca de su contenido.

12. Identificar las implicaciones de cada escenario según las alternativas en la decisión a tomar. (pp. 51-70).

Ahora bien, dentro del aspecto analizado es necesario puntualizar que la herramienta de escenarios se complementa con la visión del análisis de las fuerzas competitivas del sector según el **Modelo de las Cinco Fuerzas** de Porter (1995), el cual se basa en el supuesto de que en una industria (o sector) los participantes compitan entre sí por obtener la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios que se generen en dicha industria (o sector). Esta competencia no está limitada a las compañías que ofrecen productos similares por el aumento de la participación del mercado, sino también se produce entre las empresas y sus clientes, sus proveedores, los productos sustitutos y con los nuevos competidores que aspiren entrar al sector. Entendiéndose que en el sector todos estos autores, que

pueden tener en un momento determinado una mayor o menor importancia, operan en contra del rendimiento de capital que aspira obtener la empresa.

Porter (1995) define las cinco fuerzas competitivas como "nuevos ingresos, rivalidad entre los actuales competidores, amenazas de sustitución, poder negociador de los compradores y poder negociador de los proveedores." (p. 26), es por ello que:

> **La amenaza de nuevos ingresos** en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes. Los nuevos ingresos aportan al sector capacidad adicional, el deseo de obtener participación en el mercado y con frecuencia recursos adicionales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.
> **La rivalidad entre los competidores existentes** da origen a manipular su posición –utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía-. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.
> **Presión de productos sustitutos**, todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales del sector colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.
> **Poder negociador de los compradores**, éstos compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.
> **Poder de negociación de los proveedores**, éstos pueden ejercer poder sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios. (pp. 27-47)

Cada una de estas fuerzas comprende una serie de factores que pueden tener un impacto potencial sobre la competencia industrial, su análisis proporciona un marco de referencia para identificar con rapidez cuáles son las características estructurales esenciales que determinan la naturaleza de la competencia en un sector en particular, y con base en ello enfocar la atención analítica y estratégica.

De igual forma, el conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa identificar las oportunidades y amenazas que se

le presentan y así poder encontrar una posición dentro del sector donde pueda competir exitosamente. Lo cual le llevará a una mejor adaptación al ambiente competitivo de su industria (o sector) y a la formulación de una estrategia que la conduzca a un desempeño exitoso.

La Figura 4 muestra las cinco fuerzas asociadas a cada uno de sus factores determinantes.

El Modelo de las Cinco Fuerzas expone en forma amplia lo que representa la competencia en un sector determinado, ya que permite visualizar la fortaleza de cada uno de los puntos competitivos, la naturaleza de las presiones competitivas que incluye cada fuerza y la estructura general de la competencia.

Es por ello, que la estrategia competitiva de una empresa será más efectiva en la medida que le da mayor soporte para defenderse contra estas cinco fuerzas, modifica las presiones competitivas en su provecho y ayuda a crear una ventaja competitiva sostenible.

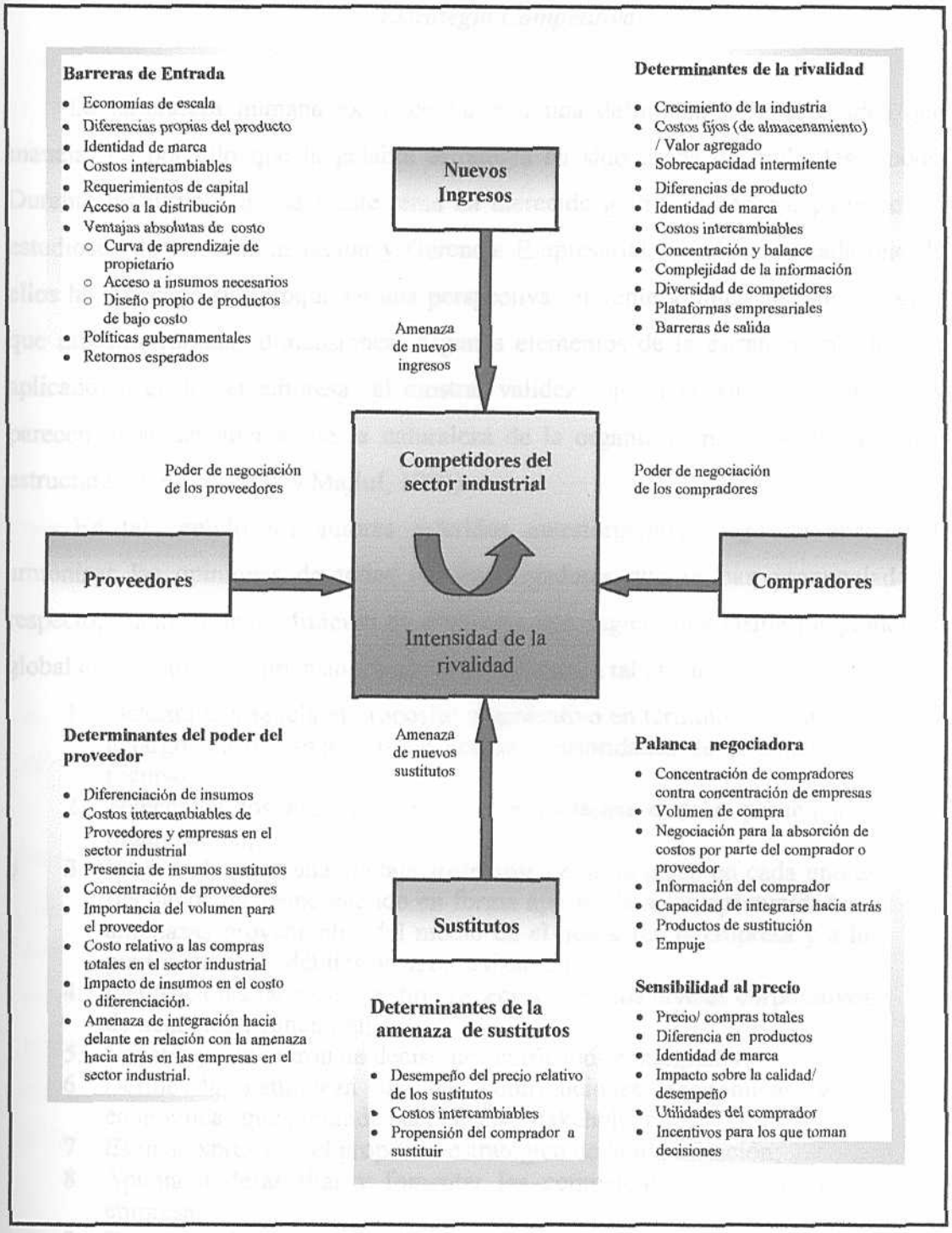


Figura 4. **Elementos de la estructura del sector industrial.** Tomado de *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (p. 25) por M. Porter, 1997.

Estrategia Competitiva

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada idea que maneja. Es por ello que la palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Durante las últimas décadas este tema ha merecido gran atención por parte de los estudiosos de la Administración y Gerencia Empresarial, no obstante cada uno de ellos ha colocado su enfoque en una perspectiva diferente y única de este concepto que muestra variadas dimensiones. Algunos elementos de la estrategia pueden ser aplicados a cualquier empresa al mostrar validez universal, sin embargo otros parecen depender además de la naturaleza de la organización, de sus integrantes, estructura y cultura. (Hax y Majluf, 1999).

En tal sentido los autores referidos anteriormente, luego de analizar y armonizar las opiniones de todos los investigadores que se han pronunciado al respecto, plantean una definición de estrategia que sugiere una visión integradora y global de las variadas dimensiones que la componen, a tal efecto:

1. Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos;
2. Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización;
3. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización;
4. Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional;
5. Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador;
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus "stakeholders";
7. Es una expresión del propósito estratégico de la organización;
8. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa;
9. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible. (ob. cit., pp. 38-39)

Es así como desde esta perspectiva integradora, la estrategia constituye un marco de referencia, por medio del cual la organización puede afirmar su razón de ser a largo plazo y flexibilizar su rumbo de acuerdo a las señales de cambio emitidas por el medio ambiente, identificar los segmentos de mercado donde se encuentra, escoger aquellos en los que decide participar y de cuales negocios retirarse, así como también reconocer los competidores que deberá enfrentar, fijar las pautas para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo desde los tres niveles de la empresa y con base en ello, efectuar inversiones en recursos tangibles e intangibles que contribuyan a la obtención de capacidades que garanticen tales ventajas.

De igual manera, la estrategia representa el modelo de decisiones estratégicas de la organización con miras a alcanzar una rentabilidad sostenida como respuesta a nuevas oportunidades de negocio. También engloba la expresión de la posición de liderazgo deseada por la empresa y de los criterios para proyectar su progreso hacia el futuro.

Asimismo, la estrategia reconoce que el fin último de la empresa esta orientado al beneficio de todos sus sectores de interés: accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, acreedores, la comunidad y el gobierno.

Según Villalba (1997) la estrategia está integrada por tres componentes: el formal, informal y emergente. El primero de ellos se refiere a la definición del plan integrado por proyecciones, lineamientos, objetivos, metas y acciones. El informal está constituido por aquellas acciones que no aparecen definidas como tal en el plan, pero que serán acometidas por algunos entes de la empresa, pudiendo o no representar una agenda oculta de la gerencia. Por último, el componente emergente que es el establecido por la influencia del entorno que lleva a ejecutar acciones sin definición previa explícita.

Por otra parte, la pequeña y mediana empresa (PYME), normalmente, carece de una declaración formal de estrategia, sin embargo de forma implícita detrás de cada gestión operativa yace oculto este elemento, que se manifiesta a través de las formas de comportamiento y decisiones de la gerencia en orden a obtener la rentabilidad deseada del negocio.

Ahora bien, dado que el objetivo general de esta investigación es concretar un diseño de estrategia competitiva para las microempresas del sector telecomunicaciones, es importante hacer referencia al concepto de estrategia competitiva formulado por Porter (1997) quien señala que "es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia." (p. 19). Es por ello que la estrategia competitiva busca posicionar de una manera ventajosa y sostenible a la empresa en el sector donde ha escogido participar, haciendo frente a las fuerzas de la competencia que se generan dentro de él, así mismo trata de responder y conformar el ambiente a favor de la organización.

Rosales (1997) refiere que la estrategia competitiva viene a representar el producto de la planificación estratégica, cuya metodología es normalmente practicada en las grandes empresas, sin embargo se nota su ausencia o poco conocimiento en la pequeña y mediana empresa, toda vez que para su gestión de negocio resultan conceptos sin gran significación los correspondientes a misión, visión, objetivos o propósito estratégico.

De igual forma, el autor mencionado puntualiza que:

> El gerente de una PYME necesita un concepto de estrategia competitiva que, por lo menos, contenga los siguientes elementos: Una definición de la misión de la empresa, el menú de objetivos jerarquizados de la estrategia, la estrategia de mercadeo, la estrategia de manufactura y los criterios de competitividad de los mercados meta. (ob. cit., p. 103)

Estos aspectos proporcionarán a la PYME, así como a la microempresa, indicaciones sobre su razón de ser, el tipo de negocio en el que actúa o decidió actuar, el rumbo a seguir y la visión futura a alcanzar, el qué y cómo producir, cómo llevar su producto o servicio al cliente, en fin cuáles son las actividades que se deben ejecutar para dar soporte a la estrategia competitiva.

Ahora bien, retomando a Porter (1995) se puntualiza el concepto de estrategia competitiva como "el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión

para la empresa" (p. 55), lo anterior permite dar entrada a la identificación de las **Estrategias Competitivas Genéricas** las cuales pueden ser aplicadas por cualquier empresa independientemente de sus características propias, para después llegar a la definición de las estrategias específicas para sus circunstancias particulares.

Para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas Porter (1995) plantea que existen tres estrategias genéricas: "liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación." (p. 56). Cada una de estas estrategias representa la visión de la empresa de cómo va a competir dentro de su mercado, es decir, en todo mercado es posible escoger un enfoque amplio donde los clientes potenciales representan a todo el mercado, o un enfoque limitado en el que la empresa ofrece sus productos o servicios a una fracción o segmento de los clientes, o puede escoger ofrecer productos con atributos que son percibidos por los clientes como diferentes a los de la competencia y a los cuales le confiere un mayor valor que están dispuestos a asumir.

El **Liderazgo en Costos** requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, así como también minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

La segunda estrategia genérica consiste en la **Diferenciación del Producto o Servicio** que ofrece la empresa, creando un producto o servicio que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características muy particulares, servicios al cliente o en otras dimensiones. Esta estrategia no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien éstos no son el objetivo estratégico primordial.

La estrategia genérica de **Enfoque o Alta Segmentación** consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto

Balanced Scorecard

El término Balanced Scorecard concebido por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton y presentado en su libro "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", muestra una diversidad de traducciones al idioma español, a saber: la versión de dicho libro publicada por la editorial española Ediciones Gestión 2000 lo define como "Cuadro de Mando Integral". El Club Tablero de Comando, asociación creada en Argentina por el Prof. Mario H. Vogel para el estudio y difusión de esta herramienta, emplea la expresión "Tablero de Comando" y la industria petrolera venezolana Pdvsa asume el término como "Sistema Balanceado de Indicadores". Por lo antes expuesto, se decide utilizar en esta investigación el término en inglés "Balanced Scorecard" y como siglas "BSC".

Para abordar el estudio del Balanced Scorecard como una herramienta de control de gestión en las organizaciones que se ven enfrentadas, actualmente, a competir en entornos complejos, es de vital importancia comprender de qué manera se traduce la estrategia y la misión de las mismas en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Es por ello que los creadores del BSC, R. Kaplan y D. Norton (1999), señalan que es más que un sistema de medición táctico u operativo, es un sistema de gestión estratégica que le permite a la empresa gestionar su estrategia a largo plazo. En tal sentido proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia de la organización, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Provee a la empresa de una estructura para transformar la estrategia en términos operativos, alineando los objetivos corporativos con los correspondientes de las unidades organizacionales.

Esta definición implica que la mayor expresión del BSC como mecanismo de control de gestión se expresa en sus estrategias, de donde se derivan indicadores para poder alcanzar una medición precisa de los objetivos vinculados a la visión y misión

organizacional. Estos indicadores constituyen un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

Desde ese punto de vista el BSC según Kaplan y Norton (1999):

> Traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros... permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (p. 14)

En este sentido, el BSC contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados, así como también entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas:

1. **Financiera**: Para que la empresa logre el éxito financiero. ¿Cómo debe ser vista por sus accionistas? Comprende los objetivos financieros que requieren cumplirse para satisfacer a los accionistas.

2. **Cliente:** Para que la empresa materialice su visión. ¿Cómo debe ser percibida por sus clientes? Conocer qué es lo importante para el cliente comercial. Comprende lo que la organización debe hacer para satisfacerlo.

3. **Proceso Interno**: Para que la empresa satisfaga a sus accionistas y clientes. ¿Qué procesos deben gerenciarse excelentemente? Entender los procesos que agregan valor al negocio e identificar las palancas que impulsan los objetivos internos, de los clientes y los financieros.

4. **Aprendizaje y Crecimiento**: Para que la empresa alcance su visión. ¿Cómo mantener una actitud para cambiar y mejorar? Identificar las pericias clave, la información y el clima organizacional necesarios para apoyar la ejecución de los objetivos internos.

El Balanced Scorecard con sus cuatro perspectivas proporciona la estructura necesaria para transformar la estrategia de la empresa en términos operativos, lo cual se presenta en la figura siguiente.

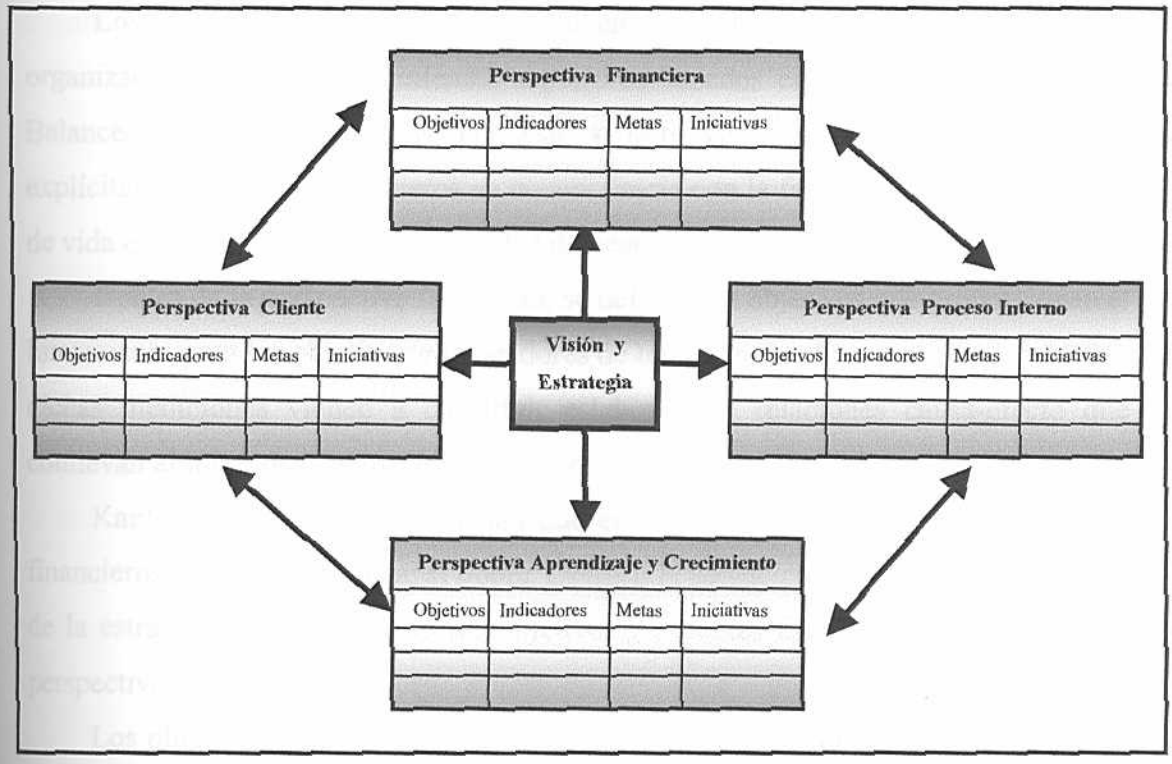


Figura 5. **El Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas.** Adaptado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 22) por R. Kaplan y D. Norton, 1999.

Es importante resaltar, que el BSC mantiene los indicadores financieros tradicionales que relatan la historia de la actuación pasada, una información pertinente para la empresa de la era industrial pasada, donde los esfuerzos para alcanzar el éxito no tenían que estar dirigidos hacia las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo. Sin embargo, dichos indicadores se han convertido en insuficientes para guiar y evaluar el rumbo de una organización basada

en la estrategia, donde se ha hecho crítico crear un valor futuro a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

Perspectiva financiera

Los objetivos financieros constituyen el enfoque a largo plazo de la organización: Generar rendimientos superiores basados en el capital invertido. El Balanced Scorecard contribuye con este aspecto vital, ya que define de manera explícita los objetivos financieros en concordancia con la fase de crecimiento y ciclo de vida en que se encuentra cada unidad de negocio de la empresa.

Dentro de la perspectiva financiera, se definen los objetivos que proporcionan el lineamiento para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del BSC, dichas mediciones vienen a constituir eslabones de relaciones causa-efecto que conllevan al logro de la actuación financiera deseada.

Kaplan y Norton (1999) señalan que en el BSC "las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: Definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas" (p. 60).

Los objetivos financieros variarán de acuerdo a la fase del ciclo de vida donde se encuentre el negocio, ya sea crecimiento, sostenimiento o cosecha:

1. Los **negocios en crecimiento**, al encontrarse en la fase más temprana de su ciclo de vida disponen de productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento, logrando operar con flujos de efectivo negativos y muy bajos rendimientos del capital invertido. En este caso, el objetivo financiero más apropiado será el porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

2. En la **fase de sostenimiento**, los negocios siguen atrayendo inversiones y reinversiones, sólo que con la exigencia de generar altos rendimientos sobre el capital invertido. Igualmente, los proyectos tendrán como objetivo optimizar los procesos internos, tales como cuellos de botella, ampliar la capacidad y potenciar la mejora

continua. En esta fase el objetivo financiero indicado es el de rentabilidad, empleando medidas tales como rendimiento sobre las inversiones, rendimiento sobre el capital empleado y el valor añadido económico.

3. Dentro de la **fase de cosecha**, la empresa persigue recuperar las inversiones realizadas en las dos fases previas, ya no requieren inversiones significativas sólo aquellas que le permita mantener los equipos y las capacidades. Así que el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno de todas las inversiones que se han efectuado en el pasado, por lo tanto los objetivos financieros por excelencia serían el flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

Kaplan y Norton (1999) expresan que para cada una de estas fases estratégicas existen tres temas financieros que motorizan la estrategia empresarial: "(a) Crecimiento y diversificación de los ingresos, (b) reducción de costes / mejora de la productividad, y (c) utilización de los activos / estrategia de inversión" (p. 64).

En el Cuadro 1 se muestra los indicadores por tema financiero de acuerdo a cada una de las estrategias de negocio.

Cuadro 1

El Indicador de los Temas Financieros Estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	**Reducción de costos / mejora de la productividad**	**Utilización de los Activos**
		Implica la expansión de la oferta y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido	Supone esfuerzos para reducir los costos directos e indirectos de los productos y servicios, así como compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio	Para aumentar los rendimientos obtenidos de los activos físicos y financieros, la empresa se esfuerza por reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad de actividades del negocio, también tratan de aprovechar sus activos a su plena capacidad
Estrategia de la Unidad de Negocio	**Crecimiento**	▪ Tasa de crecimiento de las ventas por segmento ▪ Porcentaje de los ingresos provenientes de nuevos productos, servicios y clientes	▪ Ingresos / empleados	▪ Inversiones (porcentaje de ventas) ▪ Investigación y desarrollo (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	▪ Cuota de cuentas y clientes seleccionados ▪ Porcentaje de Venta cruzada ▪ Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones ▪ Rentabilidad de la línea de producto y clientes	▪ Costo frente a competidores ▪ Tasas de reducción de costos ▪ Gastos indirectos (Porcentaje de ventas)	▪ Relación de capital circulante ▪ ROCE por categorías de activos clave ▪ Tasa de utilización de los activos
	Cosecha	▪ Rentabilidad de la línea de producto y clientes ▪ Porcentaje de clientes no rentables	▪ Costo por unidad	▪ Período de recuperación

Nota: Tomado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 64) por R. Kaplan y D. Norton, 1999. La información de la primera fila fue tomada de la misma obra (p. 65).

Adicionalmente, muchas empresas buscan equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Es por ello que incorporan en la perspectiva financiera objetivos que calibren la dimensión del riesgo de su estrategia, tal como la diversificación de las fuentes de ingresos para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios, o unas regiones geográficas determinadas. Estos objetivos vienen a complementar la estrategia de rentabilidad seleccionada por la organización.

Perspectiva del cliente

Esta perspectiva permite a los directivos del negocio identificar segmentos donde la relación cliente-mercado pueda estar presente, ya que en ellos competirá la unidad de negocio. Kaplan y Norton (1999) establecen que en esta perspectiva:

> Las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. (p. 76)

Asimismo, señalan que dentro de esta perspectiva se identifican las propuestas de valor añadido que se entregarán a los clientes y mercado escogidos y que serán la clave para la definición de los objetivos específicos. Estos objetivos llevarán en esencia la traducción de la estrategia y la visión que tiene la organización en cuanto a estos clientes y mercado.

Estos investigadores descubrieron durante su estudio, que las empresas normalmente seleccionan dos conjuntos de medidas para su perspectiva del cliente. El primer conjunto viene a ser las medidas genéricas –indicadores centrales- para cualquier organización, tales como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención del cliente. Aunque estos indicadores son considerados genéricos, es

importante que la organización para aprovecharlos al máximo, los adapte a los grupos de clientes seleccionados y de los cuales espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

En la Figura 6 se muestra el grupo de indicadores centrales agrupados en una cadena causal de relaciones.

El segundo grupo lo constituyen los inductores de la actuación –diferenciadores- de los resultados del cliente, responden a la pregunta ¿Qué atributos tiene la empresa que entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y cuota de mercado? Las medidas de los inductores de actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

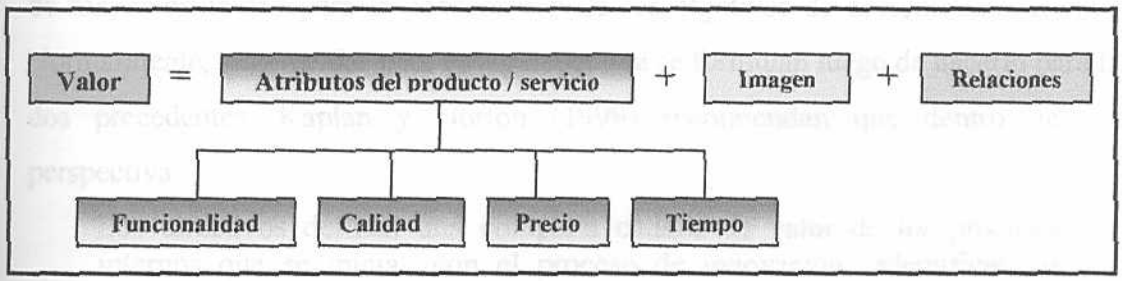
Los autores en referencia afirman que:

> Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos del mercado, hemos observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor... Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías: (a) los atributos de productos y/o servicios, (b) la relación con los clientes, y (c) imagen y prestigio. (ob. cit., p. 86)

Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio	▪ N° o Porcentaje de operaciones por cliente en determinado tiempo ▪ N° clientes actuales vs clientes potenciales por segmentos
Incremento de Clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios	▪ N° de nuevos clientes ▪ Volumen de ventas a nuevos clientes Costos de los gastos de captación por cada visita ▪ Respuestas de los clientes al plan de captación
Retención de Clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la cual la empresa retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes	▪ N° de clientes existentes (retenidos) periodo a periodo ▪ Porcentaje de crecimiento de ventas con clientes existentes
Satisfacción del Cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido	▪ Porcentaje de respuestas positivas a encuestas de clientes: por correo, telefónicas, personales
Rentabilidad del Cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente	▪ Margen de rentabilidad del cliente (%) ▪ Volumen de ventas del cliente por periodo x 100 / Costos invertidos en el cliente por periodo

Figura 6: **La perspectiva del cliente. Indicadores centrales**. Tomado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 81) por R. Kaplan y D. Norton, 1999. Los datos de la tercera columna fueron tomados de la misma obra (pp. 81-86).

A continuación se presenta el Modelo Genérico para la Propuesta de Valor Añadido al Cliente, planteado por Kaplan y Norton (1999, p. 87):



Atributos del producto / servicio. Se pueden definir los siguientes indicadores:

Calidad	▪ Número de reclamos de clientes ▪ Número de devoluciones de productos defectuosos ▪ Costo de reparaciones en servicios de garantía ▪ Costos y tiempo en procesos de retrabajo
Precio	▪ Precios promedios vs precios competencia
Tiempo	▪ Tiempo de respuesta

Imagen y prestigio. Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente a una empresa, le permite a ésta definirse a sí misma de forma proactiva para sus clientes y generar su lealtad más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

Relación con los clientes. Esta dimensión incluye la entrega del producto / servicio, considerando la respuesta y plazo de entrega, y la sensación que tiene el cliente con respecto a la experiencia de compra a esa empresa, también abarca los compromisos a largo plazo con el cliente. Una vez operacionalizada la relación deseada, algunas organizaciones han identificado variables tales como: asesoría personal, acceso conveniente (canales electrónicos), conexiones electrónicas (cliente-proveedor), sentimiento de urgencia o necesidad de respuesta (rápida y oportuna).

Perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno la empresa identifica los procesos que son de mayor criticidad para la consecución de los objetivos de accionistas y clientes. Normalmente, las medidas para esta perspectiva se formulan luego de hacerlo para las dos precedentes. Kaplan y Norton (1999) recomiendan que dentro de esta perspectiva:

> Los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio postventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. (pp. 105-106)

Cada negocio tiene sus características propias y un conjunto único de procesos que le permiten crear valor para sus clientes y alcanzar los resultados financieros esperados. Sin embargo, Kaplan y Norton (1999) definieron una cadena de valor genérica, que puede servir de plantilla para que las empresas preparen su perspectiva del proceso interno, tal como se muestra en la Figura 7 y en el Cuadro 2.

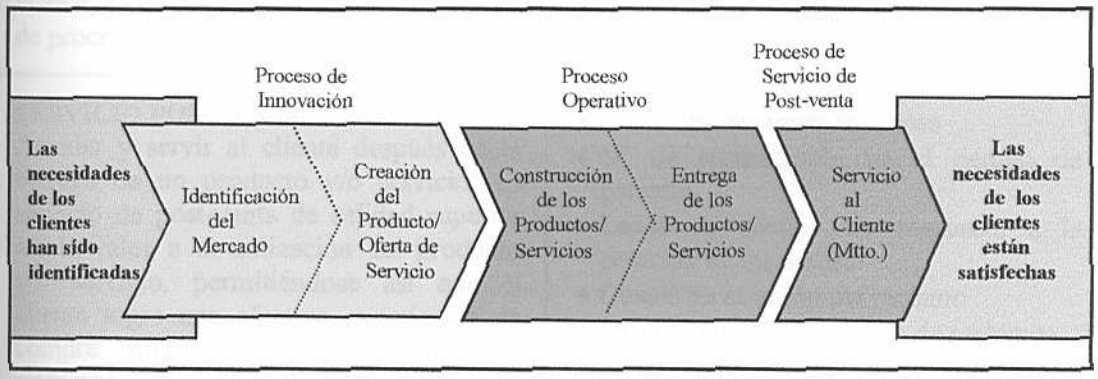


Figura 7: **La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.** Tomado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 110) por. R. Kaplan y D. Norton, 1999.

Cuadro 2

Indicadores Típicos para cada Proceso de la Cadena de Valor

PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR	INDICADORES
PROCESO DE INNOVACIÓN: La empresa mediante investigaciones de mercado identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y potenciales de los clientes existentes, para luego diseñar y desarrollar los productos y/o servicios que le permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer sus necesidades	• Porcentaje de ventas de los nuevos productos y/o servicios • Tiempo necesario para el desarrollo de productos y /o servicios • N° productos y/o servicios introducidos en relación con los de la competencia • N° productos y/o servicios introducidos al mercado vs lo planificado • Volumen de ventas vs costos de desarrollo • N° modificaciones permitidas al diseño original vs modificaciones reales
PROCESO PRODUCTIVO: Se producen y se entregan a los clientes los productos y/o servicios existentes que satisfacen sus necesidades. Normalmente, éste ha sido el centro de supervisión y control de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, el alcanzar la excelencia en operaciones y la reducción de costos es un componente pero quizás no el más importante para alcanzar los objetivos financieros y del cliente, pueden estar involucrados el resto de procesos de la cadena de valor	• Lapso de tiempo (N° días, hrs, semanas, etc.) entre solicitud y entrega al cliente • Eficacia del ciclo de fabricación: tiempo del proceso / tiempo de producción efectivo • N° productos defectuosos detectados en el proceso • Relación productos con defectos vs total de productos fabricados • Volumen y costos de desperdicios • Costos del retrabajo • N° de devoluciones de productos defectuosos
SERVICIO POST-VENTA: Atender y servir al cliente después de la entrega de un producto y/o servicio, un servicio de post-venta de calidad superior añade valor a la utilización del producto y/o servicio, permitiéndose así que el cliente logre una efectiva experiencia de compra que garantice su lealtad y retención	• N° de devoluciones recibidas • N° de reparaciones en el tiempo de garantía • Lapso de tiempo de respuesta a la atención de las quejas • Costos de atención del reclamo • Productividad del servicio de reclamos

Nota: Información tomada de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* por R. Kaplan y D. Norton (pp. 110-138), 1999.

El cuadro anterior proyecta la relevancia de los indicadores para cada uno de los procesos que integran la cadena de valor, lo cual permite interpretar los parámetros de medición de los mismos, con la intención de efectuar un monitoreo del proceso en las etapas de ejecución para corregir desviaciones o fallas en tiempo oportuno.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores que incentiven el aprendizaje y crecimiento de la organización, los cuales proporcionarán la base estructural para que ella alcance resultados excelentes en las perspectivas financiera, del cliente y del proceso interno. Kaplan y Norton (1999) reiteran con el Balanced Scorecard:

> La importancia de invertir para el futuro y no sólo en áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos... también deben invertir en su infraestructura –personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento a largo plazo. (pp. 139-140)

Igualmente, establecen que en su experiencia han determinado que existen tres categorías principales de variables para esta perspectiva: (a) las capacidades de los empleados, (b) las capacidades de los sistemas de información y (c) la motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Las capacidades de los empleados. Para que una organización pueda mantenerse en el tiempo tiene que estar en un proceso continuo de mejoramiento y precisamente allí, los empleados juegan un papel cada día más importante ya que de ellos deben surgir las ideas para mejorar los procesos internos y la actuación de cara a los clientes.

Este cambio de concepto donde el empleado debe contar con una mayor proactividad, exige que sean preparados para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Los autores señalan que en esta categoría:

> La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados [ver Figura 8]. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son: (a) la satisfacción del empleado, (b) la retención del empleado, y (c) la productividad del empleado. (ob. cit., p. 142)

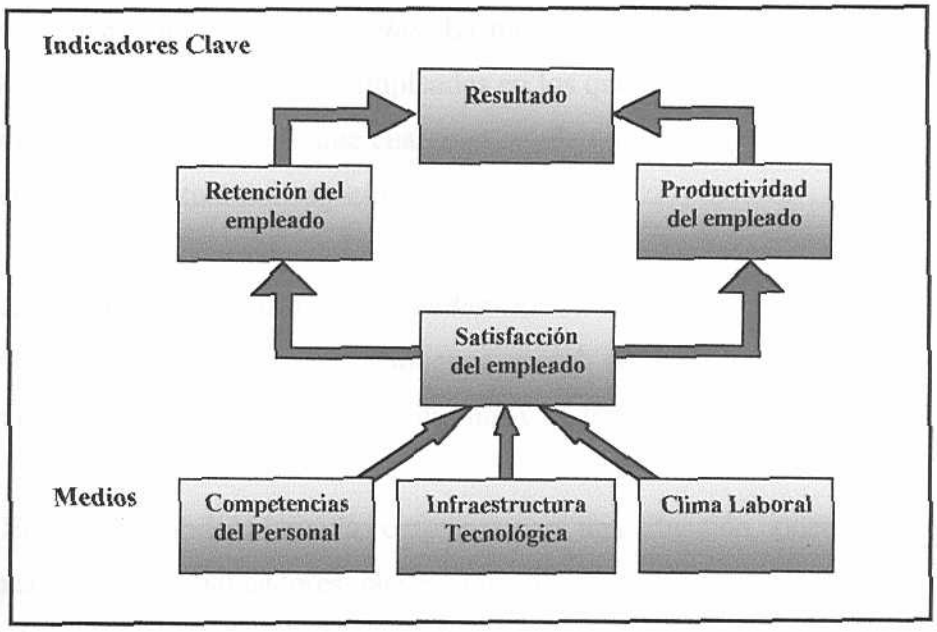


***Figura 8*: La estructura de los Indicadores de aprendizaje y crecimiento.** Tomado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 142) por R. Kaplan y D. Norton, 1999.

Dentro de este núcleo, el objetivo de satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas.

La satisfacción del empleado. La medición de este aspecto reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de gran importancia para la mayoría de las organizaciones, ya que un empleado

satisfecho es una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

Generalmente, para esta medición se utilizan encuestas que incluyen datos acerca de: Participación en las decisiones, grado de reconocimiento por haber hecho bien el trabajo, acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo, si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa, si se sienten apoyados por los directivos, si están satisfechos, en general, con la empresa.

La retención de los empleados. La medición de este elemento representa un objetivo de mantener a aquellos empleados en los que la organización está realizando inversiones a largo plazo, ya que cualquier salida no deseada implicaría una pérdida en el capital intelectual del negocio.

La productividad de los empleados. Es un indicador del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

Existe la posibilidad que las empresas para una situación concreta, seleccionen por una parte los indicadores clave vinculados con la satisfacción, retención y productividad de los empleados, y por la otra los inductores específicos para tal situación, los cuales tienden a ser originados del perfeccionamiento de la plantilla (competencias del personal), las capacidades de los sistemas de información (infraestructura tecnológica), así como también la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (clima laboral). El Cuadro 3 muestra los inductores de aprendizaje y crecimiento para las situaciones concretas.

Cuadro 3

Los Inductores de Aprendizaje y Crecimiento para Situaciones Concretas

Competencias del personal	Infraestructura Tecnológica	Clima Laboral
• Capacitación estratégica • Niveles de entrenamiento • Equilibrio de la capacitación	• Tecnología estratégica • Bases de datos estratégicos • Adquisición de experiencias • Software propio • Patentes	• Ciclo de decisión clave • Enfoque estratégico • Otorgar poder al personal • Coherencia de objetivos personales con los de la organización • Moral • Capacidad para el trabajo en equipo

Nota: Tomado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 146) por R. Kaplan y D. Norton, 1999.

El perfeccionamiento de la plantilla. Es la adecuación de los conocimientos y conducta de los empleados a los objetivos esperados por la empresa. Para ello, la organización establece para cada una de las áreas que la integran, las responsabilidades en el logro de los objetivos trazados y de allí determinan el universo de puestos de trabajo estratégicos por lograr y se fijan sobre ellos los objetivos de recualificación.

Las capacidades de los sistemas de información. En cuanto a este aspecto se tiene que para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea requerirán una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente de la empresa. Por su parte, los del área de operaciones deberán contar con un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que terminan de prestar.

Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. Los empleados especializados dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de ella o si no se les concede libertad para tomar decisiones. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima organizacional para la motivación e iniciativa de los empleados.

Las empresas, en términos generales, han desarrollado excelentes puntos de partida para los indicadores de sus objetivos de las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos del Balanced Scorecard, sin embargo han dedicado pocos esfuerzos en el desarrollo de medidas concretas sobre la capacitación de los empleados, la disponibilidad de la información estratégica y la alineación de la organización como de sus inductores, lo cual es una señal de que no están vinculando sus objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento con su estrategia y objetivos a largo plazo.

En el Cuadro 4 se presentan ejemplos de indicadores para esta perspectiva agrupados de acuerdo a cada uno de los objetivos estratégicos de los empleados y a los inductores de actuación, referidos en los párrafos anteriores.

Cuadro 4

Ejemplos de Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico	Indicador
Satisfacción del empleado	Encuesta, que puede contener los siguientes aspectos: • Participación en las decisiones • Reconocimiento por trabajos hechos • Acceso a información suficiente para el trabajo • Creatividad e iniciativa en el trabajo • El ambiente laboral en general • Apoyo de la alta gerencia • Satisfacción general con la empresa
Retención de empleados	• Rotación del personal clave
Productividad del empleado	• Ingresos por empleado • N° de productos elaborados por empleados • Valor añadido por empleado
Perfeccionamiento de la plantilla	• Porcentaje de la plantilla de puestos que deben ser recualificados • Tiempo necesario para llevar a los empleados a los niveles de competencia deseados • Costos de formación de empleados
Capacidades de los sistemas de información	• Disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas • Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre los clientes
Motivación, delegación de poder y alineación de objetivos	• N° sugerencias por empleado • Porcentaje de sugerencias aplicadas • Porcentaje de reducción de defectos esperados (según sugerencias de empleados) • Porcentaje de reducción de tiempos (según sugerencias) • Encuesta interna sobre el trabajo en equipo • Porcentaje de planes de negocio desarrollados en equipo • Porcentaje de equipos con incentivos compartidos

Nota: Información tomada de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (pp. 146-156) por R. Kaplan y D. Norton, 1999.

La vinculación de los indicadores del Balanced Scorecard con su estrategia

Las empresas que logran transmitir su estrategia a través de un sistema de medición tienen grandes posibilidades de ejecutarla porque pueden comunicar a sus empleados y directivos sus objetivos y metas. Estos a su vez se sentirán motivados a llevar a la práctica con éxito dicha estrategia, al lograr abocarse a los inductores críticos y poder alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, un BSC con éxito es aquel que comunica la estrategia de la empresa mediante un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, en consecuencia Kaplan y Norton (2001) reiteran que "todos los objetivos y todos los indicadores de un Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard], financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y la estrategia de la organización" (p. 9).

Los autores en referencia señalan el por qué es tan importante construir un BSC que comunique la estrategia de la empresa:

> El cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.
> El Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos. (1999, pp. 161-162)

Para construir un BSC que traslade la estrategia a los indicadores es necesario considerar tres principios: Las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas.

Las relaciones causa-efecto. La estrategia de la organización es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto, las mismas pueden ser declaraciones condicionantes (si / entonces), por ejemplo: ***Si*** se aumenta la formación de los empleados que están de cara al cliente en cuanto a la rapidez en la atención y

resolución de su requerimiento, ***entonces*** se tendrá un cliente más satisfecho. ***Si*** se tiene un cliente más satisfecho ***entonces*** requerirá en mayor número de veces los servicios de la empresa. ***Si*** se aumenta la venta de servicios ***entonces*** aumentará el margen de ganancias de la empresa.

Kaplan y Norton (2001) señalan que el BSC

> Es un marco descriptivo, no preceptivo... su proceso de creación se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis. La estrategia implica el traslado de una organización de su posición actual a una posición futura deseable pero incierta. Dado que la organización nunca ha estado en esta posición futura, el camino que piensa seguir incluye una serie de hipótesis vinculadas...La clave para aplicar la estrategia es hacer que todas las personas de la organización entiendan las hipótesis subyacentes, alinear recursos con hipótesis, poner a prueba las hipótesis continuamente y adaptarse a los requisitos del tiempo real. (p. 86)

Un BSC efectivamente diseñado debe contener un sistema de indicadores que relate la estrategia de la organización, mediante un conjunto de objetivos e indicadores en las diversas perspectivas que señalen de manera explícita las relaciones (hipótesis) que existen entre cada uno de ellos, es decir, que permita ver la secuencia de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto que vinculan los indicadores y los inductores de actuación con sus correspondientes resultados.

Tal como lo señalan los autores "cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización" (1999, p. 163).

La importancia de que estas relaciones sean definidas de manera explícita, es porque así la organización puede hacerle seguimiento al logro de su estrategia mediante la validación de los objetivos, indicadores e inductores de actuación con los resultados alcanzados.

Los resultados y los inductores de actuación. El Balanced Scorecard combina acertadamente en su estructura dos grupos de indicadores: (a) indicadores genéricos, y (b) inductores de actuación.

1. Los indicadores genéricos -indicadores de resultados- se relacionan con los resultados clave, los cuales son comunes a muchas estrategias, entre ellos se tiene: rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y capacidades de los empleados.

2. Los inductores de actuación - indicadores de previsión o indicadores guía- son los específicos para cada empresa en particular y se definen con base a las características propias de la estrategia, por ejemplo, los inductores financieros de rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la empresa elige competir, los procesos internos particulares, los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercados seleccionados.

Los indicadores genéricos comunican la forma cómo se lograrán los resultados, tienden a ser indicadores de efecto y señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos han conducido a los resultados deseados, mientras que los inductores de actuación son indicadores causa, proporcionan una señal temprana de si la estrategia se está implementando con éxito y señalan a todos los participantes de la empresa lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

Kaplan y Norton (1999) precisan que "un buen Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores de efecto) y de inductores de actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio" (p. 164).

Derivado de lo expuesto el BSC representa un sistema de control de gestión de alto nivel de complejidad, pero con amplias posibilidades de efectividad en la práctica concreta tomando en cuenta que tanto los indicadores de efecto como los inductores de actuación, representan parámetros de referencia que implican una fusión no solamente con la operatividad de la gestión sino con la estrategia que la orienta.

La vinculación con las finanzas. Las mejoras asumidas en las empresas para optimizar su rendimiento operativo, tales como gestión de la Calidad Total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la Reingeniería y la delegación de poder a los

empleados, no deben ser consideradas como el objetivo final de la organización, más bien es necesario vincularlas con resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial.

Los autores en referencia ponen énfasis en que "en última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] deben estar vinculados con los objetivos financieros" (1999, p. 64).

La referencia anterior permite comprender que los objetivos financieros definen el rumbo de las acciones estratégicas, puesto que de ellos va a depender el resto de las perspectivas del BSC, tomando en cuenta que se recurre a estos objetivos como una vía de orientación encaminada hacia la estrategia permitiendo con ello abrirle un espacio al éxito operativo de la misma.

Creación de la organización basada en la estrategia

Las empresas al construir un Balanced Scorecard, como se ha referido anteriormente, cuentan con un nuevo sistema de gestión de la estrategia, con una nueva herramienta que les ayuda en la economía actual, donde las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de los activos tangibles a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que proporcionan los activos intangibles de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos de alta calidad, tecnología de la información, así como también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados y donde cada vez más estos activos constituyen la fuente de ventajas competitivas. Estas empresas al hacer uso del BSC con este propósito vienen a constituirse en organizaciones basadas en la estrategia.

Kaplan y Norton (2001) descubrieron en sus trabajos de asesoría profesional para la creación del BSC, aspectos comunes mencionados por los directivos de las organizaciones que lo habían aplicado con éxito, alcanzando resultados excelentes con los mismos recursos físicos y humanos que en oportunidades anteriores las habían llevado al fracaso, estos aspectos son: Alineación y enfoque. El BSC les

permitió a estas empresas "enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización" (p. 15). Tal como se observa en la figura siguiente.

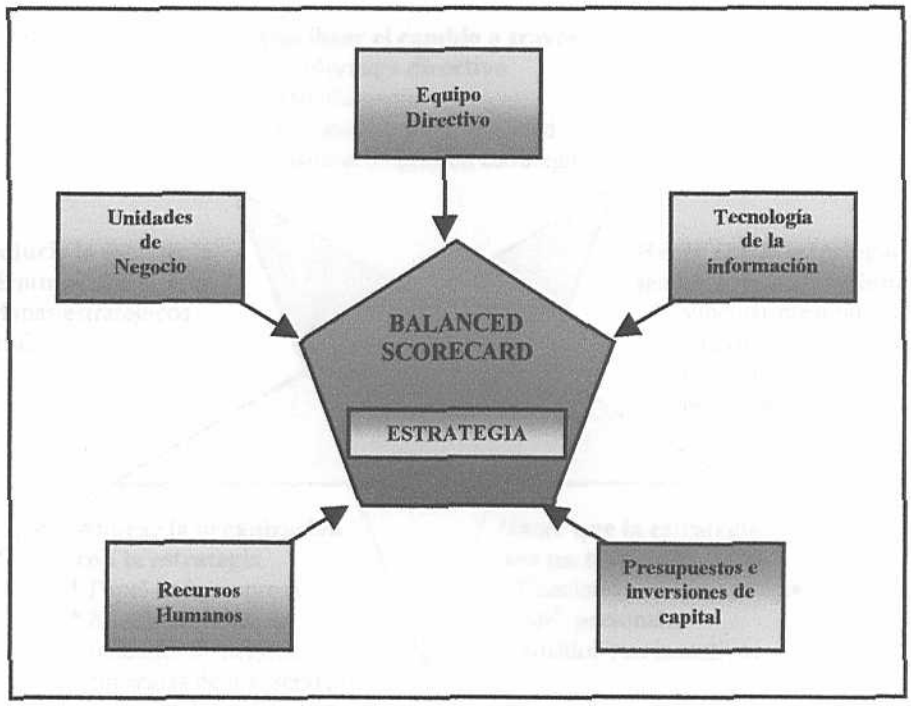


***Figura 9*: Alineación y concentración de recursos.** Tomado de *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia* (p. 15) por R. Kaplan y D. Norton, 2001.

De igual forma, observaron que estas organizaciones presentan cinco características comunes, a las que denominaron principios de una organización basada en la estrategia:

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos

Principio 4: Hacer que la estrategia sea un proceso continuo

Principio 5: Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo. (Kaplan y Norton, 2001, pp. 15-16)

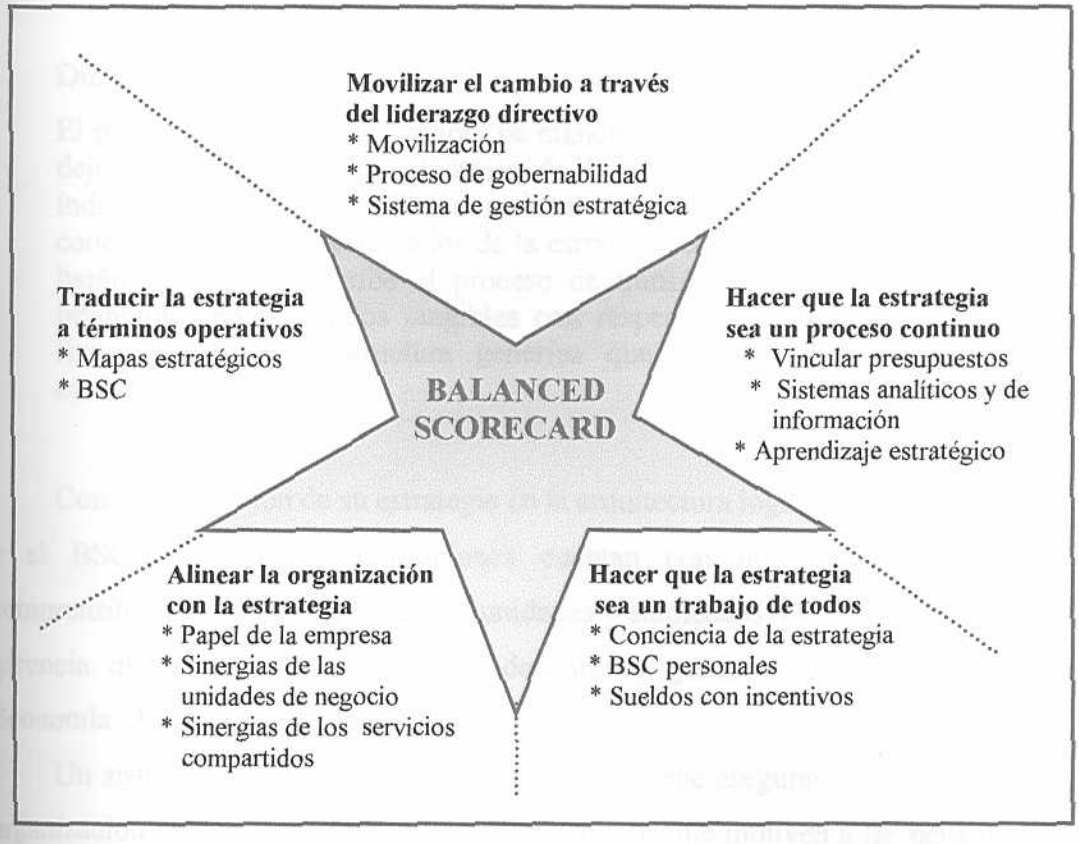


***Figura 10*: Los principios de una organización basada en la estrategia.** Tomado de *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia* (p. 16) por R. Kaplan y D. Norton, 2001.

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos. El BSC proporcionó a las organizaciones basadas en la estrategia la fórmula para combinar los recursos –capital y activos tangibles- y las capacidades internas –capital humano o activos intangibles- para diseñar propuestas de gran valor para los clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Kaplan y Norton en sus trabajos de diseño de programas de esta herramienta con equipos gerenciales de diversas empresas, comenzaban su labor con la pregunta "Cuál es la estrategia", a partir de esta base desarrollaban un marco general para describirla y aplicarla, el que denominaron "mapa estratégico".

Dichos autores señalan que:

> El mapa estratégico de un cuadro de mando integral [Balanced Scorecard] deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles... describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas... es una estructura genérica que sirve para describir una estrategia. (2001, p. 79)

Con la traducción de su estrategia en la arquitectura lógica del mapa estratégico y el BSC, ahora las organizaciones cuentan con una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados. De igual manera, la alta gerencia dispone de un marco para describir y gestionar su estrategia en una Economía del Conocimiento.

Un sistema de gestión de estrategia efectivo debe asegurar que la misión de la organización se traduzca efectivamente en términos que motiven a las personas para que sus acciones estén en línea con dicha misión y la apoyen.

En este mismo sentido, la estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que motoriza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales. Por lo tanto, se debe contar tanto con una arquitectura coherente para describirla como con una forma igualmente coherente para ubicarla con respecto a otros procesos de gestión.

En la figura siguiente se muestra el posicionamiento de la estrategia dentro del contexto de la organización.

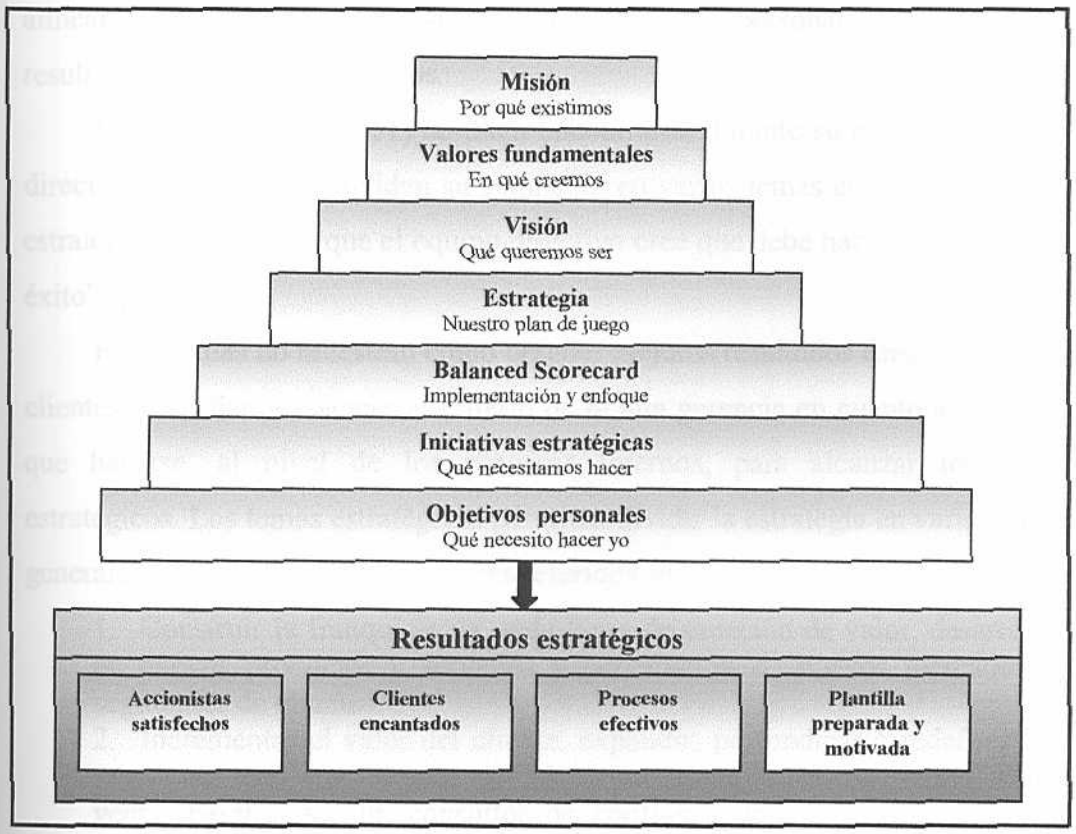


Figura 11: **Traducir una misión a resultados buscados.** Tomado de *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia* (p. 83) por R. Kaplan y D. Norton, 2001.

La figura expuesta contempla diagramas donde la misión proporciona el punto de partida que define la razón de existencia de la empresa, le siguen los valores fundamentales que al igual que la misión tienden a permanecer estables en el tiempo. Aparece entonces, la visión que dibuja una imagen del futuro la cual aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Asimismo ella convierte la estabilidad de la misión y los valores fundamentales en el dinamismo de la estrategia, ésta se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones de la actualidad. Por tanto, la estrategia como el paso siguiente en este proceso continuo crea la lógica para alcanzar la visión. Prosigue el BSC el cual mediante su implementación y enfoque logra

alinear las iniciativas estratégicas y los objetivos personales para alcanzar los resultados estratégicos deseados.

Kaplan y Norton (2001) también encontraron durante su experiencia que "los directivos casi siempre dividen su estrategia en varios temas concretos.... Los temas estratégicos reflejan lo que el equipo directivo cree que debe hacerse para alcanzar el éxito" (p. 89).

Estos temas no muestran cómo obtener mejores resultados financieros o con los clientes, ellos dan a conocer el criterio de la alta gerencia en cuanto a lo que tendrá que hacerse, al nivel de los procesos internos, para alcanzar los resultados estratégicos. Los temas estratégicos permiten dividir la estrategia en varias categorías generales, las cuales según los autores referidos son las siguientes:

1. Construir la franquicia: la onda larga de creación de valor; desarrollo de nuevos productos y servicios y penetración de nuevos mercados y segmentos de clientes.
2. Incrementar el valor del cliente: expandir, profundizar o redefinir las relaciones con los clientes actuales (por ejemplo, cruzar servicios de venta, pasar a ser un consultor de confianza, transformar clientes no rentables) mediante múltiples ciclos de venta.
3. Alcanzar la excelencia operativa: la onda corta de la creación de valor mediante la gestión de la productividad interna y la gestión de la cadena de aprovisionamiento que permiten que las organizaciones tengan una producción, eficaz, puntual y de cero defectos, características extensibles a la entrega de productos y servicios a los clientes. También, la utilización de recursos y capacidad de recursos.
4. Ser amables en el trato: gestionar las relaciones con terceras personas legítimamente interesadas, especialmente en sectores sujetos a regulación o a riesgos medioambientales y de seguridad. (ob. cit., p. 89)

Cada uno de estos temas facilita una base para la estrategia y posee su propia hipótesis estratégica con su particular conjunto de relaciones causa-efecto, asimismo la claridad de su contenido permite que los equipos directivos de alta gerencia asignen responsabilidades por la gestión de ejecutar la estrategia. De allí que en la Figura 12 se muestren los temas estratégicos formando parte de la estructura de un mapa estratégico.

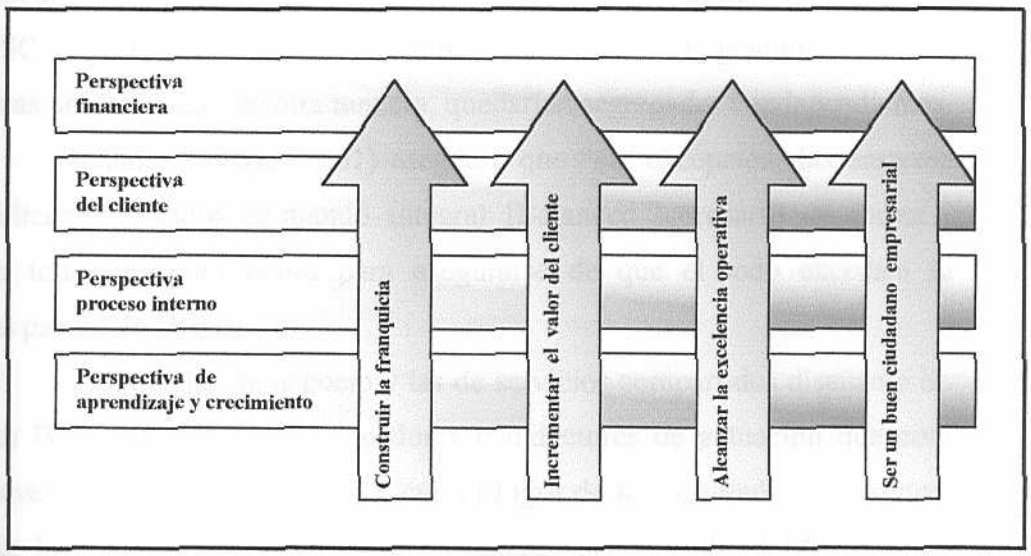


***Figura 12*: Los temas estratégicos pilares para la estrategia.** Tomado de *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia* (p. 90) por R. Kaplan y D. Norton, 2001.

En el plano de la figura expuesta anteriormente, es importante destacar que tanto las perspectivas como los temas estratégicos son invariables. Sin embargo, existe variabilidad en cuanto al contenido de la hipótesis estratégica que estará totalmente vinculada a la gestión de negocio dependiendo de las características y naturaleza de la empresa. De este modo, lo que representa construir un nicho para ampliar el negocio en la empresa Mc Donalds, no se configura en igual dimensión si fuese una de las microempresas objeto de esta investigación, es por ello que las variaciones de los temas tendrán inherencia específica en el contenido fundamental de la gestión de negocio que desarrolla determinada empresa.

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia. Para alcanzar la máxima efectividad, las estrategias y los Balanced Scorecard de todas las unidades de una organización deben estar conectados e integrados entre sí. Estas conexiones ayudarán a gestionar unidades de negocio descentralizadas y unidades de servicios compartidos dentro de una única entidad empresarial, dichas unidades quedarán

vinculadas a la estrategia mediante los temas y objetivos comunes que aparecen en su BSC. De esta manera se crean sinergias mediante la integración de las actividades de estas unidades que, de otra manera, quedarían segregadas e independientes.

Kaplan y Norton (2001) aseguran que "sin excepción, las empresas de éxito utilizan el cuadro de mando integral [Balanced Scorecard] de forma coordinada en toda su organización para asegurarse de que el todo exceda a la suma de las partes" (p. 19).

Las unidades de negocio y las de servicios compartidos diseñan e implementan sus BSC con objetivos, indicadores e inductores de actuación que contribuyen, a través de las sinergias creadas, con el logro de los resultados estratégicos definidos por la organización. En primera instancia, se desarrolla el BSC para las unidades estratégicas de negocio (UENs) y luego se diseña el de las unidades de servicios compartidos (USCs), de esta manera se crean primero las propuestas de valor que darán las UENs que venden productos y servicios directamente a clientes externos, y basadas en ellas se establecen las propuestas de valor que proporcionarán las USCs a las UENs –sus clientes internos- de esta forma se logra el engranaje con el BSC corporativo.

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos. Las organizaciones basadas en la estrategia requieren que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuyan a su éxito. Los grupos gerenciales de estas organizaciones hicieron uso del BSC para ayudar a comunicar la nueva estrategia desde arriba hacia abajo, Kaplan y Norton señalan que:

> ...las empresas hicieron descender en cascada los cuadros de mando pertenecientes a los más altos niveles a los niveles inferiores de la organización; en muchos casos, se usaron cuadros de mando personales para fijar objetivos personales. La estrategia y el cuadro de mando se comunicaron de forma holística, como un todo. En lugar de comunicar los objetivos en cascada a través de la cadena de mando, como es habitual, se comunicó la totalidad de la estrategia desde arriba hacia abajo. (ob. cit., p. 20)

Con este mecanismo de comunicación los individuos y los departamentos de niveles inferiores están en capacidad de desarrollar sus objetivos personales y hasta sus propios BSC a la luz de las prioridades y objetivos organizacionales. De esta manera, el interactuar con los objetivos de otras áreas funcionales, les permite a las personas identificar situaciones concretas que están fuera de su responsabilidad con las cuales pueden contribuir.

Por otro lado, estas organizaciones encontraron una manera de conectar el comportamiento de sus empleados con los objetivos de alto nivel de las UENs o de la empresa: vinculando la compensación por incentivos con el BSC. De esta forma se incrementa el interés de los individuos en todos los componentes de la estrategia y se motivan por obtener más conocimiento e información sobre los indicadores del BSC, estableciéndose así un mecanismo más claro que les permita desarrollar unos objetivos individuales en los que puedan influir y coadyuvar con los organizacionales.

Esta vinculación, además de centrar la atención de los empleados, proporciona una motivación extrínseca al recompensarlos cuando ellos y la organización logran alcanzar los objetivos deseados.

Tal como lo ratifican Kaplan y Norton (2001), "la estrategia se transformó en el trabajo diario de todo el mundo, porque todos la entendían y se sentían motivados para aplicarla" (p. 20). Asimismo "cuando todos los empleados entienden cómo se entrelazan su paga y los objetivos estratégicos a conseguir, la estrategia se convierte realmente en el trabajo diario de todos" (p. 295).

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo. En la mayoría de las organizaciones, la gestión se fundamenta en el presupuesto y el plan de operaciones, de allí que el presupuesto funciona como sistema de planificación y control, define los recursos que se asignarán a las operaciones de la empresa para el año siguiente y los objetivos de actuación. Durante el año, los directivos comparan los resultados operativos con lo presupuestado, miden las desviaciones y toman los correctivos necesarios. Normalmente, este presupuesto carece de relación con la estrategia de la

organización, por lo cual la atención y las acciones de la alta gerencia se orientan a detalles operacionales a corto plazo y no a poner en práctica una estrategia a largo plazo.

Esta situación no se encuentra presente en las organizaciones basadas en la estrategia, en vista que ellas han definido un proceso para gestionar la estrategia, que Kaplan y Norton (2001) han denominado "proceso de doble bucle, porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras" (p. 21).

Adicionalmente, expresan que al poner en práctica este proceso surgieron tres cuestiones importantes:

> En primer lugar, las organizaciones comenzaron a vincular la estrategia con el proceso presupuestario.... El segundo y más significativo paso fue la introducción de una sencilla reunión directiva para revisar la estrategia. Finalmente, se desarrolló un proceso para aprender y adaptar la estrategia (p. 22).

El nuevo proceso de gestión basado en la estrategia se presenta en la Figura 13.

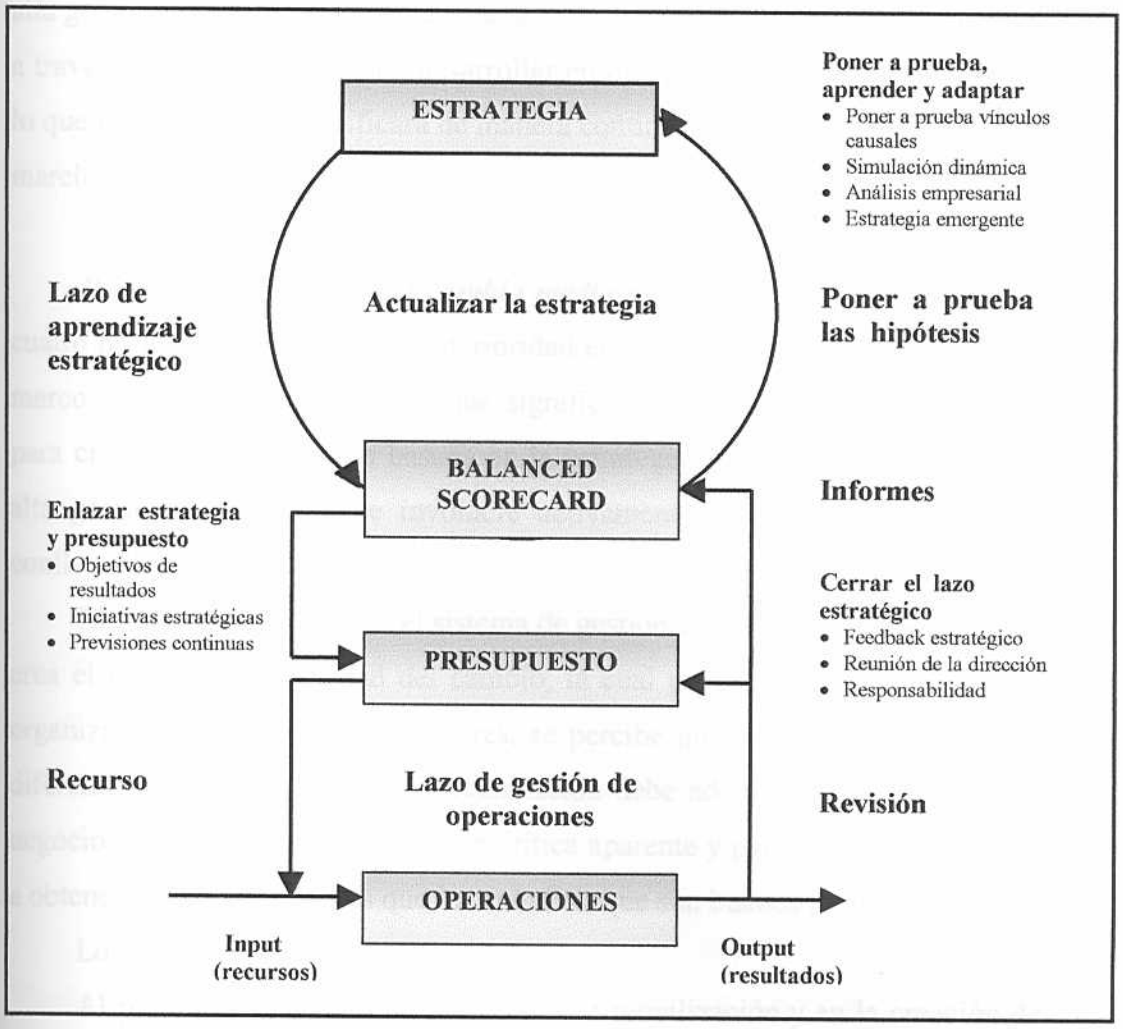


Figura 13: **La solución: hacer de la estrategia un proceso continuo.** Tomado de *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia* (p. 299) por R. Kaplan y D. Norton, 2001.

Es evidente que en la figura anterior se establecen enlaces entre la estrategia y aquellos aspectos implícitos en el presupuesto, en el aprendizaje y en el proceso de adaptación del sistema de gestión, tomando en cuenta las entradas y salidas del mismo sobre la base de un enlace de la estrategia y el presupuesto, de un cierre del lazo estratégico, donde los sistemas de feedback apoyados en el BSC proveen una nueva forma para la estructuración de los informes y las reuniones que deben regir la

alta gerencia centrada en la estrategia, así como también se hace explícita la hipótesis a través de la cual se pretende desarrollar en tiempo real nuevas ideas y direcciones, lo que necesariamente verificará de manera continua la hipótesis estratégica puesta en marcha.

Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. Los cuatro principios referidos con anterioridad están relacionados con la herramienta, el marco y los procesos de apoyo que significa el Balanced Scorecard, sin embargo para crear una organización basada en la estrategia es requisito fundamental que la alta gerencia participe y se involucre activamente en el proceso de cambio que conlleva este sistema.

El proceso de establecer el sistema de gestión del BSC comienza cuando el líder crea el sentido de necesidad del cambio, la cual puede ocasionarse por: resultados organizacionales desastrosos o pobres, se percibe que los desafíos del futuro serán diferentes de los del pasado, la organización debe adoptar nuevas formas de hacer negocio aun cuando no hay situación crítica aparente y para motivar a los empleados a obtener resultados mejores que los actuales, que son buenos pero no sobresalientes.

Los autores en cuestión indican que:

> Al principio, la atención se centra en la movilización y en la creación de empuje para lanzar el proceso. Una vez la organización está movilizada, la atención se traslada a la gobernabilidad, con énfasis en unos enfoques fluidos y basados en equipos, que permita hacer frente a la naturaleza sin estructura de la transición a un nuevo modelo de actuación. Finalmente, y de forma gradual en el tiempo, aparece un nuevo sistema de gestión, un sistema de gestión estratégica, que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras. (2001, pp. 23-24)

La primera etapa, la movilización, debe permitirle a la organización detectar con claridad por qué se necesita el cambio y en tal sentido la alta gerencia debe crear la sensación de urgencia e infundir en todos el cambio como una necesidad.

Una vez asimilado el proceso de cambio, los directivos instalan un proceso de gobernabilidad para conducir la transición. Con este proceso se define, demuestra y refuerzan los nuevos valores culturales de la organización, la cual deberá romper con

las estructuras tradicionales basadas en poder para abrir paso a la creación de equipos de estrategia, reuniones y comunicaciones abiertas.

Kaplan y Norton (2001) ante la pregunta de dónde debería empezar una organización a crear un BSC responden:

> Elija un nivel de la empresa en el que existe una estrategia integrada, holística, que requiera alineación e integración por parte de las subunidades y los empleados...asegúrese de que el jefe de esa unidad organizacional posee un estilo de gestión que pone énfasis en la comunicación, participación, innovación e iniciativa del empleado. Evite unidades a cuyo líder le agrade el control total... La elección de la implementación definitiva debería venir determinada más por el estilo de liderazgo que por el análisis de dónde debería formularse idealmente la estrategia. (p. 380)

A medida que se desarrolla el proceso de cambio, los directivos modifican sus sistemas tradicionales de gestión para consolidar el nuevo sistema de gestión de la estrategia basada en el BSC.

La construcción de un Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (1999) señalan que en su experiencia el primer Balanced Scorecard "de una organización puede crearse durante un período de 16 semanas" (p. 320). El primer paso para construir un BSC es obtener el consenso y el compromiso de la alta gerencia sobre las razones de su desarrollo, deben estar de acuerdo en los propósitos principales de este proyecto.

En la figura 14, se muestra el calendario típico para la construcción del Balanced Scorecard:

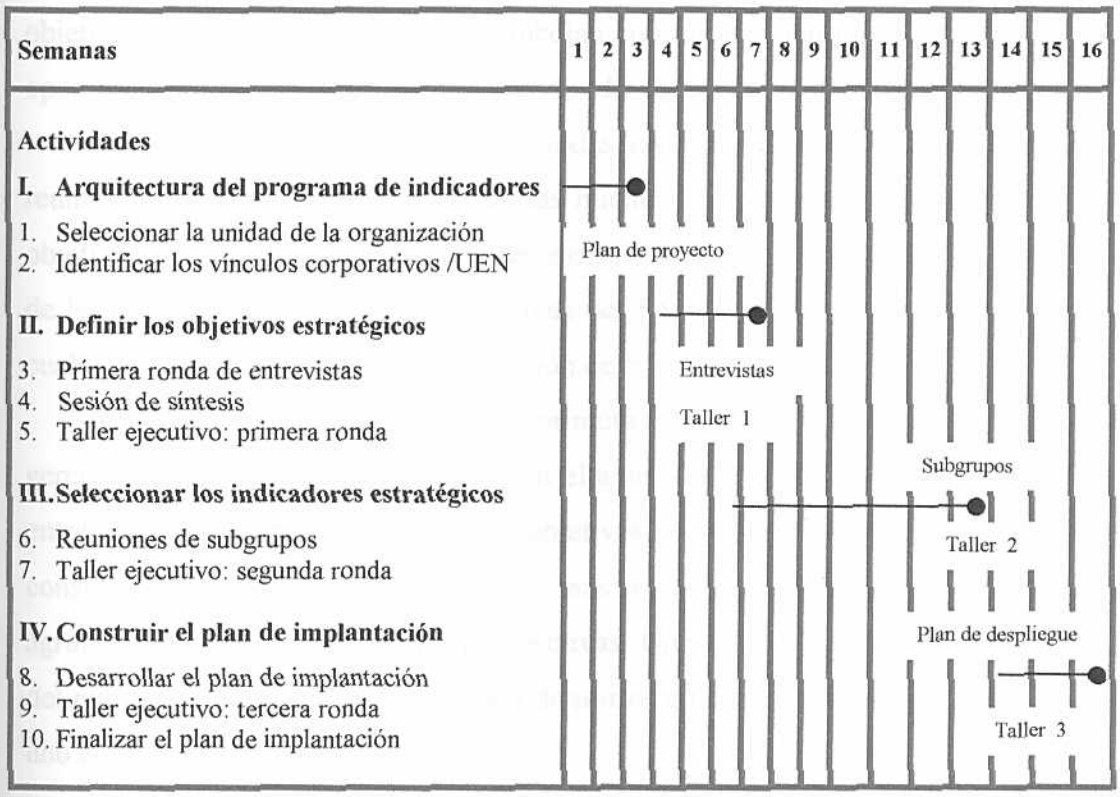


***Figura 14*: Un calendario temporal típico para el Balanced Scorecard.** *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 320) por R. Kaplan y D. Norton, 1999.

Actividad 1: Definir la arquitectura de la medición. La primera tarea consiste en seleccionar la unidad de negocio en la cual se va a implantar el BSC y se establecen las relaciones de ella con el resto de la organización. La mayoría de las organizaciones resultan ser complejas, razón por la cual la construcción de esta herramienta resulta difícil. En tal sentido, el proceso inicial del BSC funciona mejor en una unidad estratégica de negocios (UEN) y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor.

Actividad 2: Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos. Una vez que se ha seleccionado la UEN, se procede a entrevistar a los altos ejecutivos de ella, con el fin de presentarles el concepto de Balanced Scorecard, recabar

información acerca de las estrategias de la organización, cómo se manejan los objetivos a largo plazo y cómo los vinculan con el presupuesto y los planes tácticos operativos, qué indicadores utilizan para medir el desempeño de la unidad.

Después que se hayan realizado todas las entrevistas, el grupo de trabajo se reunirá para preparar una síntesis de las mismas, que consistirá en una lista de los objetivos propuestos por los diferentes ejecutivos, su vinculación con las estrategias de la organización y con las perspectivas del BSC, estos serán los insumos con los cuales se llevará a cabo la primera reunión de trabajo.

En esta reunión coinciden por primera vez todos los miembros de la alta gerencia para discutir sobre el BSC, en ella se les presenta la lista producto de las entrevistas, se procede a evaluar los objetivos propuestos y a extraer aquellos que considere el grupo que se adaptan más a la estrategia de la organización, agrupándolos de acuerdo con las perspectivas. Una vez realizado esto y dependiendo del número de ejecutivos se procede a dividirlos en cuatro grupos, que trabajará cada uno con una de las perspectivas.

Actividad 3: Seleccionar y diseñar los indicadores. Esta es quizás la actividad más complicada de la preparación del BSC, en ella se deben escoger y/o diseñar los indicadores que mejor se adapten a la estrategia de la organización. Para ello se reúnen el líder del proyecto con cada uno de los grupos de trabajo creados, para afinar cuáles son los indicadores que recogen la intención de los objetivos, compararlos con los que existen en la organización y seleccionar los que se van a utilizar.

Como producto de este trabajo se obtendrá una lista de objetivos por cada perspectiva, con su respectiva descripción, acompañada de los indicadores que se utilizarán, señalando cómo se cuantifican y un modelo gráfico de cómo se relacionan con los indicadores de otras perspectivas (modelo causa-efecto).

Con estos resultados se realiza una reunión ampliada de ejecutivos, la que incluye no sólo a los directivos sino también a sus subordinados y un buen número de ejecutivos medios. En ella, se debaten la visión y la estrategia de la institución y cada

jefe de grupo expone los indicadores propuestos y su relación con los objetivos de la organización.

Actividad 4: Construcción del plan de implantación. En esta actividad se procede a desarrollar el plan que materializará el BSC diseñado, para ello se crea un nuevo equipo de trabajo conformado por los líderes de los grupos que trabajaron en las perspectivas, que se encargará de formalizar las metas, definir cómo se vincularán los indicadores con las bases de datos y sistemas de información.

Una tercera reunión de ejecutivos se lleva a cabo para llegar a un consenso sobre la visión, objetivos e indicadores de resultados desarrollados por el grupo. Se identifican los programas de acciones tácticas a seguir. Estos resultados se dan a conocer al resto de los empleados de la UEN, con el fin de integrarlos al proceso de gestión e implantación del BSC desarrollado.

Kaplan y Norton (1999) afirman que "en este punto, la organización se está moviendo hacia la implantación donde puede convertir el Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] en la piedra angular de sus sistemas de gestión" (p. 321).

En síntesis, la concepción del plan para poder aplicar el BSC tiene una referencia teórica típica, no obstante este plan podrá ser objeto de algunas variaciones dependientes de la naturaleza del negocio, tomando en cuenta que la alta gerencia por ejemplo en las organizaciones educativas está constituida por los directivos, en el caso de las organizaciones privadas los directivos y los socios conforman la plana de alta gerencia, es por ello que para iniciar la formulación del plan es necesario la obtención del consenso y compromiso de este grupo de profesionales responsable de la gestión de negocio en sentido global.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta fase del proceso de estudio se presenta el plan metodológico que orientó cada una de las acciones investigativas realizadas. Es así como la elaboración del marco metodológico constituyó una etapa importante para la planificación cuidadosa de la estrategia a objeto de recolectar los datos primarios producto de los contactos que se llevaron a cabo en la realidad, los cuales requirieron ser indagados para darle respuesta a las interrogantes formuladas en el problema de investigación que recogieron los objetivos específicos.

En consecuencia, "la metodología corresponde a la operatividad del proceso investigativo, en cuanto al empleo de técnicas, herramientas y procedimientos que intervienen en el mismo" (Morín de Valero, 1998, p. 61).

De este modo la estructura del marco metodológico se organizó considerando: Tipo y nivel de investigación, población y muestra, técnicas para recolección de datos, instrumentos de recolección de datos, procedimiento y método, así como también las técnicas de análisis de datos. Asimismo, se refieren en este capítulo las limitaciones surgidas durante la presente investigación.

Tipo de Estudio y Nivel

Para diseñar las estrategias competitivas que se propusieron en este estudio a las microempresas del Sector Telecomunicaciones del Distrito Metropolitano de Caracas, se requirió de la ejecución de un diagnóstico que las sustente. Esto permitió recoger directamente de la realidad la información de mayor relevancia, ubicando como área objeto de estudio las microempresas surgidas de Cantv.

Lo antes expuesto conlleva a expresar que el presente estudio se ubicó dentro de las investigaciones de campo a nivel descriptivo, bajo el enfoque de la modalidad de Proyecto Factible, entendiendo que los datos se recolectaron sobre el terreno y que el proceso de diagnóstico permitió describir la situación actual de las microempresas seleccionadas, establecer y analizar el alcance de la estrategia competitiva utilizada en su escenario como negocio.

Esta investigación es un Proyecto Factible por cuanto se presenta como una solución viable ante la problemática percibida en las microempresas del Sector Telecomunicaciones, acerca de la estrategia competitiva que utilizan en su gestión de negocio.

El estudio propuesto implica una investigación aplicada, por cuanto a través de él se pretendió buscar conocimientos con la finalidad de aplicarlos en forma inmediata como apoyo a la modificación de una determinada realidad, en este caso específico la de las microempresas del Sector Telecomunicaciones en función de su estrategia competitiva.

Morín de Valero (1998) define lo que corresponde a la investigación de campo, descriptiva y aplicada:

> **De campo**: recolecta la información de una manera directa de la realidad en donde ocurren los hechos. Estudia un determinado grupo de personas para conocer su estructura y sus relaciones sociales, puede ser o no experimental.
> **Descriptiva**: se busca obtener información acerca del fenómeno, con la finalidad de describir sus implicaciones, sin importar la causa u origen del problema, trata de dar una visión de sus características y como operan.
> **Aplicada**: busca conocimientos con la finalidad de aplicarlos en forma inmediata y modificar la realidad, no formula teorías acerca del problema, sino su propósito es presentar soluciones a problemas prácticos. (pp. 74-76)

De igual manera, la Universidad Católica "Andrés Bello" (1993) conceptualiza la modalidad de Proyecto Factible como aquella que "consiste en la elaboración de

una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social." (p. 2).

Población y Muestra

Para ubicar la población objeto de estudio se hizo referencia al universo de microempresas del Sector Telecomunicaciones, surgidas específicamente de Cantv, conformado por veintiocho (28) organizaciones localizadas en diferentes zonas y regiones del territorio nacional. (Ver Cuadro 5).

Cuadro 5

Microempresas surgidas de Cantv

Area de Actividad	Ubicación Geográfica	Número de Microempresas
Cultura, arte, recreación y entretenimiento	Caracas	1
Deportes y Recreación	Caracas	1
Guardería	Caracas	2
	Resto del país	12
	Sub-Total	**14**
Servicios de Infraestructura	Caracas	1
Reparación y mantenimiento de casetas y pedestales de teléfonos públicos	Caracas	1
Salud	Caracas	1
	Resto del país	5
	Sub-Total	**6**
Traslado de ejecutivos y de empleados	Caracas	1
	Resto del país	3
	Sub-Total	**4**
TOTAL		**28**

Nota: Elaborado con datos tomados del Registro de Desempeño de Proveedores de Cantv, 1999.

Considerando la dispersión geográfica del universo, se concentró la población en el Distrito Metropolitano de Caracas con un total de ocho (8) microempresas, a la cual se tomó la decisión de aplicar un muestreo al azar simple, escogiendo una muestra de tres (3) de ellas, que representa el 38 % de la población.

El procedimiento de selección de la muestra al azar se sustentó en el criterio expresado por Hernández, Fernández y Baptista (1999) según el cual:

> Los elementos muestrales se eligen aleatoriamente de forma muy simple, consistiendo en numerar todos los elementos del 1 al n. Hacer fichas y revolverlas en una caja e ir extrayendo de ella al azar hasta conformar la muestra que se considera representativa de la población. (pp. 216-217)

Las empresas seleccionadas como muestra en este estudio se identifican en el siguiente cuadro:

Cuadro 6

Identificación de la Muestra

Identificación	Area de Actividad
Tsukuba Corporación, C.A.	Servicios de Infraestructura
Unidad Educativa La Yaguara, C.A.	Servicio Educativo (Pre- escolar y I Etapa Educación Básica)
Producciones Deportivas Dom-John, C.A.	Deportes y Recreación

Técnicas de Recolección de Datos

Para recolectar los datos durante las diversas fases de desarrollo del proceso de investigación se utilizaron varias técnicas: Observación directa, técnicas de análisis bibliográfico y las técnicas vivas o de campo.

La observación directa fue utilizada en la fase de planificación del estudio donde se construyó el planteamiento del problema, en función de las percepciones de la investigadora con respecto a la situación de las microempresas y la estrategia competitiva que están empleando como apoyo en su gestión empresarial. Estas percepciones registran fundamentalmente las manifestaciones más evidentes del

fenómeno seleccionado para este estudio, a objeto de crear el ambiente del problema, sus síntomas y sus posibles consecuencias.

La técnica de observación en referencia también se usó en el desarrollo de la investigación, cuando la autora promovió la realización de una dinámica de grupo en la Unidad Educativa La Yaguara guiada por el Dr. Luis Arocha Mariño, especialista en el área de Psiquiatría y Programación Neurolingüistica, de donde logró obtener datos sobre su visión organizacional, el clima o ambiente laboral y las relaciones personales existente entre los socios y entre éstos y el resto del personal.

Las técnicas de análisis bibliográfico fueron utilizadas para construir el marco teórico de la investigación, tomando en cuenta que esta técnica registra una secuencia de acciones que se inician con el acopio del material literario, lectura, selección, fichaje, resumen, ampliación del texto, hasta la redacción del marco teórico como tal.

Las técnicas vivas o de campo se emplearon para recolectar los datos de mayor interés para el estudio directamente de la realidad donde está ocurriendo el fenómeno seleccionado como objeto de esta investigación, para lo cual se usó la técnica de encuesta con el fin de recoger información directa del objeto investigado, microempresas, mediante el contacto presencial con quienes dirigen este tipo de organización.

En dicha recolección se tomaron en cuenta las dos variables involucradas en el estudio, relacionadas con microempresa y estrategia competitiva.

Instrumentos de Recolección de Datos

El trabajo de campo se llevó a cabo en las microempresas del Sector Telecomunicaciones, específicamente las surgidas de Cantv, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Caracas por estar concentradas geográficamente, facilitándose de este modo el acceso a la información requerida acerca de la estrategia competitiva de su negocio.

El instrumento para recoger la información en referencia, se elaboró sobre la base del diseño de cinco (5) entrevistas (Anexo A), configuradas por aspectos inherentes a las variables contenidas en los objetivos.

Para establecer la validez de los diversos instrumentos que se diseñaron bajo la modalidad de entrevista formal, se tomaron en consideración varias opiniones o juicios de expertos para validarla (Anexo B). Estas entrevistas estaban conformadas por una guía estructurada aplicada a quienes dirigen las microempresas a fin de indagar sobre su estrategia competitiva, así como también a los inspectores y supervisores de Cantv involucrados directamente con la evaluación de los servicios prestados.

En este sentido, se considera la validez de las entrevistas, como el aspecto más importante para caracterizar cómo se realizó la recolección de datos, debido a que con ello fue posible apreciar la adecuación existente entre el contenido y el propósito.

Para obtener información sobre la visión de éxito de la empresa se aplicó una guía de entrevista suministrada por el Ing° Hernán Contreras, tutor de esta investigación, en el entendido que dicha guía no requirió de validación de experto ya que la misma es utilizada por él como instrumento de recolección de información en los trabajos de asesoría empresarial que ejecuta en su ejercicio profesional, sólo se realizaron algunos detalles de forma para ajustarla a las características de las empresas objeto de estudio.

Es necesario destacar que además de las entrevistas aplicadas en cada una de las microempresas que conformaron la muestra, se aplicó un (1) cuestionario conformado por treinta y dos (32) preguntas a los padres y representantes de la Unidad Educativa La Yaguara, para medir el grado de satisfacción del cliente. (Anexo C).

Considerando que Tsukuba Corporación disponía de una evaluación realizada por Cantv para medir su desempeño, se tomó ésta como referencia acerca de la satisfacción de su cliente, apoyando dicha evaluación con la opinión aportada por los

inspectores y supervisores de Cantv a través de una entrevista realizada con una guía de tres (3) preguntas, la cual se incluye igualmente en el Anexo A.

En el caso de Producciones Deportivas Dom-John, no se evaluó objetivamente la satisfacción del cliente, ya que durante el desarrollo de esta investigación se produjo la separación de su cliente Cantv y de hecho se llegó al proceso de disolución de la microempresa. Sin embargo, se recogieron algunos datos vinculados a la opinión del responsable de Cantv de supervisar la prestación del servicio de Deportes y Recreación, que permitieron medir el grado de satisfacción del cliente a través de una entrevista formal.

Otro instrumento empleado para recoger datos en campo, correspondió a la dinámica de grupos guiada por un especialista, tal como se refirió en párrafos anteriores.

Es necesario destacar que se utilizó el grabador de cintas magnetofónicas como medio para el registro de los datos aportados por los informantes clave, durante las entrevistas aplicadas y la dinámica de grupo realizada.

Procedimiento y Método

El procedimiento que se siguió en la realización de esta investigación permitió enmarcarla como un estudio cualitativo.

Los estudios cualitativos a juicio de Martínez (1998)

> ... se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc... la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento o manifestaciones.... (p. 8)

Por esta razón se ejecutaron algunas acciones para definir cómo se llevó a cabo la investigación tomando en cuenta las siguientes premisas:

1. Se destacó el carácter participante del observador estimándose su disposición activa a involucrarse y tener acceso al entorno de lasr microempresas surgidas de Cantv.

2. Se buscó apoyo en fuentes del conocimiento de carácter bibliográfico o documental para sustentar el estudio en un cuerpo de teorías, que facilitaron la comprensión de lo que es y representa la estrategia competitiva y las microempresas.

3. Se seleccionó la población y la muestra con base a un proceso de toma de decisiones, que implicó establecer quiénes eran las personas que poseían información sobre las microempresas del Sector Telecomunicaciones.

4. Se realizaron los procesos de validación de los instrumentos de recolección de datos para verificar mediante el juicio de expertos, su correspondencia con los objetivos de la investigación.

5. Se obtuvieron los permisos oficiales ante cada una de las microempresas, con la finalidad de efectuar visitas a la gerencia para informarle el propósito de esta investigación y posteriormente aplicar los instrumentos.

6. Se estableció conjuntamente con los entrevistados el lapso correspondiente para la aplicación de los instrumentos.

7. Se llevó a cabo la realización de las entrevistas en las fechas acordadas, las cuales abarcaron el espacio de tiempo señalado en el cuadro siguiente:

Empresa	Tiempo de Entrevistas
Tsukuba Corporación	36 hrs. 15'
Unidad Educativa La Yaguara	16 hrs. 30'
Producciones Deportivas Dom- John	12 hrs. 10'

8. Se utilizó la grabación de la información en cintas magnetofónicas como medio de apoyo para los instrumentos de recolección de datos en campo.

9. Se obtuvo de las empresas información de tipo contable relacionada con los Estados Financieros, Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas, correspondientes al período que comprende desde el inicio de sus operaciones hasta

el año 2001. A excepción de la empresa Producciones Deportivas Dom-John la cual por la situación coyuntural que se le presentó sólo fue posible obtener hasta el 2000. Estos datos fueron tratados mediante análisis financiero a objeto de determinar la evolución de los indicadores de su desempeño empresarial.

10. Se logró el acceso a documentos empresariales, tales como Registro Mercantil, Manual de Organización y Métodos, organigramas, declaraciones de misión, visión y objetivos, informes de gestión, correspondencias externas e internas, contratos, ordenes de servicio, folletos de publicidad, etc.

11. Se consultó la normativa legal que rige el funcionamiento de alguna de las microempresas, cabe mencionar Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente.

12. Se analizaron los datos contenidos en cada uno de los instrumentos aplicados desde el punto de vista cualitativo. Se revisaron los documentos empresariales a objeto de conocer sobre los aspectos generales de organización de las microempresas. En cuanto a información contable fue evaluada desde el punto de vista cuantitativo mediante la aplicación de relaciones, variaciones porcentuales y comparaciones. Este conjunto de información sirvió de base para la determinación de las fortalezas y debilidades de la situación actual de las microempresas objeto de estudio.

13. Se estudiaron las condiciones económicas, políticas y sociales del país y competitivas de las microempresas objeto de investigación, a los fines de llevar a cabo el análisis del entorno que las rodea, para la identificación de las estrategias competitivas aplicables en escenarios a futuro.

14. Sobre la base de los datos recolectados en la etapa de diagnóstico y considerando las necesidades detectadas en las microempresas del Sector Telecomunicaciones, se procedió a diseñar la estrategia competitiva propuesta para cada una de ellas y el plan de acción que soporta su implementación.

En cuanto a los métodos que apoyaron el desarrollo del proceso de investigación se encuentran el deductivo, el inductivo, el de análisis y el método de síntesis, cada uno particularmente aplicable en diversos momentos investigativos.

El método deductivo fue utilizado en el planteamiento del problema, partiendo de un contexto global donde se enmarca el fenómeno objeto de estudio hasta llegar a definir las particularidades del mismo. Además este método también fue aplicado al momento de elaborar el marco teórico de la investigación, donde se inició la búsqueda de teorías de carácter general para llegar a particularidades y así explicar en detalle los postulados que sustentan todos los aspectos que corresponden a la estrategia competitiva.

El método inductivo se aplicó conjuntamente con el método de análisis. El primero -método inductivo- se consideró en el proceso de interpretación y análisis de resultados donde se parte de elementos particulares para abordar otros aspectos de carácter general. Por su parte, el método de análisis permitió la identificación de cada una de las partes de la realidad para establecer las relaciones existentes entre los elementos teóricos, contenidos en el marco referencial del estudio, y los resultados obtenidos en la práctica que representan los acontecimientos observados en la realidad.

Finalmente, el método de síntesis contribuyó a abordar el diseño propuesto y formular las recomendaciones del estudio sobre la base de la integración de las partes del fenómeno estudiado, para concebir una estructura global del mismo teniendo un sentido de pertinencia, coherencia e integración en cada uno de esos aspectos.

Técnicas de Análisis de Datos

Para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos en campo, se utilizaron los métodos deductivo, inductivo, análisis y síntesis a objeto de interpretar las opiniones expresadas en los postulados teóricos, en las entrevistas registradas y en la

documentación empresarial recopilada, para de esta manera efectuar el diagnóstico de la situación actual de las microempresas.

Mediante el análisis de los resultados y el tratamiento cualitativo de los mismos, se establecieron las relaciones existentes entre teoría y práctica de las microempresas como negocio, según la conceptualización de estrategia competitiva de Michael Porter, para detectar desde la perspectiva de diagnóstico, las necesidades actuales de las microempresas del Sector Telecomunicaciones.

A tal fin se aplicó como herramienta de diagnóstico de la situación actual de las microempresas el Balanced Scorecard sobre la base del análisis de sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento. Los pasos realizados fueron los siguientes:

1. Se definieron objetivos estratégicos para la perspectiva financiera de cada una de las microempresas objeto de estudio, cabe decir: Rentabilidad, Riesgo y Crecimiento y los correspondientes indicadores, los cuales permitieron derivar su comportamiento a lo largo del periodo estudiado mostrando así un síntoma a través de su nivel y tendencia.

Se emplearon para el cálculo de los indicadores las siguientes expresiones matemáticas:

$$\text{Margen Bruto (\%)} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$ (Catacora, 2000, p. 229)

$$\text{Liquidez (Prueba ácida)} = \frac{\text{Tesorería + títulos negociables + cuentas a cobrar}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

(Brealey y Myers, 1993, p. 826)

$$\text{Periodo promedio de Cobro (días)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}} \times 365$$ (Catacora, 2000, p. 229)

$$\text{Variación Porcentual (\%)} = \frac{X_n - X_{n-1}}{X_{n-1}} \times 100$$ (García, 1997, p. 266)

2. Las explicaciones de estos síntomas fueron investigadas mediante el escrutinio de las otras perspectivas. En la perspectiva del cliente la fuente de información está en el comportamiento de los pares servicio – mercado, debido a ello la primera acción involucró la conformación de dichos pares observando cuántos servicios presta la microempresa y en cuántos mercados participa. En el proceso interno, es necesario enrumbar el análisis hacia las funciones y elementos de la organización y visualizar como sus características han dado apoyo o no, tanto a los pares servicio – mercado como a los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera. Como última referencia se evalúa la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y dentro de ella principalmente la capacidad de la microempresa para construir el futuro, ver qué tanto están desarrollando a las personas para que construyan el futuro deseado, a los sistemas, a la tecnología y a la organización en general.

3. En la perspectiva financiera se realizó un análisis cuantitativo a través de los indicadores y en la búsqueda de las explicaciones a lo largo de todas las perspectivas subsiguientes el análisis fue llevada a cabo de manera cualitativa.

4. Con las explicaciones derivadas del análisis causa-efecto que se desarrolló a través de las distintas perspectivas del Balanced Scorecard, se determinó que los aspectos positivos que apoyan los objetivos estratégicos financieros para la microempresa representan sus fortalezas y los negativos las debilidades.

5. La información recopilada en el proceso de diagnóstico permitió determinar la coherencia entre el planteamiento estratégico de la microempresa y la práctica concreta de la gestión de negocio que desarrolla con miras a alcanzar el rumbo hacia el futuro que se ha planteado. Este punto involucró un análisis de las declaraciones de misión, visión, propósito y objetivos estratégicos, así como también su estrategia, lo cual condujo a una revisión del planteamiento estratégico en los términos de reformular sus elementos constituyentes antes mencionados.

6. La evaluación del entorno externo de las organizaciones estudiadas se realizó empleando como herramienta el análisis de escenarios, en el entendido que se partió de la situación actual de Venezuela y de las fuerzas competitivas del sector donde están inmersas dichas organizaciones, para luego determinar las variables que poseen mayor incertidumbre e impacto de estos dos ámbitos y con ellas estimar las posibles maneras de evolucionar el futuro, a partir de lo cual se identificaron las oportunidades y amenazas que ofrecen para las microempresas.

7. Dentro del marco de la conjunción de fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y planteamiento estratégico, sustentándose en enfoques teóricos y a juicio de la autora de este trabajo se definió la estrategia genérica a seguir. A su vez dicha estrategia en correspondencia con las pautas del Balanced Scorecard permitió diseñar el plan de acción estratégico que contiene iniciativas y acciones técnicas específicas para implementarla, a fin que las microempresas objeto del presente estudio logren alcanzar un desarrollo sostenido, viable y exitoso, proyectando el mismo a mediano y largo plazo.

Limitaciones

Durante el desarrollo del presente proceso investigativo se hicieron presente algunos aspectos que de alguna manera pueden considerarse adversos a los objetivos perseguidos. En este sentido cabe señalar:

1. La disponibilidad de tiempo de los gerentes de las microempresas, obligó en continuas ocasiones a reformular las fechas pautadas para la realización de las entrevistas y como consecuencia ocasionó retraso en el procesamiento de la información.

2. La información financiera y contable en estas organizaciones es manejada por un servicio externo contratado, lo cual dificultó en cierta medida la obtención de la misma en lo referente a su disponibilidad inmediata y oportuna. Dos de las microempresas cuentan en su estructura con profesionales del área que brindaron a la

autora todas las aclaratorias y explicaciones solicitadas, sin embargo en aquella que carece de personal interno especializado fue sumamente complejo el acceso a la verificación de los datos contables y a la posibilidad de obtener una visión de su desempeño financiero.

3. Se decidió respetar la confidencialidad de los datos financieros en respuesta a la petición de una de estas organizaciones, como consecuencia se proyectó esta condición hacia la información proveniente del resto de la muestra. En tal sentido, las cifras se expresan en forma porcentual o sólo se muestran los resultados de operaciones matemáticas de razones simples.

4. La utilización de Balanced Scorecard como herramienta para la planificación estratégica lleva consigo el trabajo en equipo en primera instancia de la alta gerencia, para de una manera consensual llegar a la formulación de la estrategia competitiva, motivado a las múltiples ocupaciones que debe asumir el cuerpo directivo de estas microempresas sólo fue posible reuniones por separado, la autora logró aglutinar todas las opiniones y generar un producto que después sometió a la consideración y aprobación por parte de la presidencia de las mismas.

5. La limitación mayor que hubo que afrontar durante el desarrollo de esta investigación, fue el hecho que la empresa Producciones Deportivas Dom – John, C.A. presentó una situación de disolución, por lo cual su estudio abarcó sólo hasta la etapa de diagnóstico.

TSUKUBA CORP

IMAGEN Y CALIDAD EN LA PRESTACION DEL SERVICIO

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

TSUKUBA CORPORACIÓN, C.A

Presentación de la Empresa

Identificación

TSUKUBA CORPORACIÓN, C.A. Dentro de esta investigación se identificará con la forma abreviada "Tsukuba Corp".

Objeto Social de la Empresa

La empresa Tsukuba Corp de acuerdo a su Acta Constitutiva (1998), es una empresa de servicio cuyo objeto social es:

> El ramo de la construcción, tales como: a.- Estructurales, viales, eléctricos, hidráulicas, mecánicas, obras civiles y de cualquier otro tipo; así mismo, las inspecciones, administración, remodelación, los servicios de mantenimiento de sedes de empresas en general, comprendido entre otras cosas los servicios de plomería, electricidad, carpintería, albañilería, limpieza, cerrajería, transporte, acarreo y bote de escombros, pintura, herrería, remodelaciones y construcción de inmuebles, mantenimiento correctivo y preventivo de equipos electromecánicos; diseño, ejecución y evaluación de proyectos de obras civiles, mecánicos y eléctricos, servicio de fumigación, desinfección y desratización de edificaciones, reparación de sillas y muebles, mantenimiento de puertas templex; el suministro de cualquier bien o servicio; la compra, la venta, comercialización, importación y exportación de todo tipo de bienes; las inversiones en general; la compra, venta, arrendamiento y cualquier tipo de enajenación de bienes muebles e inmuebles; proporcionar y gestionar contrataciones, así como toda clase de operaciones comerciales relacionadas con el objeto social de la compañía; b.- Representaciones de firmas nacionales o extranjeras, pertenecientes a personas naturales o jurídicas; c.- Construir o hacer construir inmuebles por cuenta propia o de terceros; d.- Dar en arrendamiento las propiedades mobiliarias e inmobiliarias que adquieran o construyan y explotarlas en cualquier forma; e.- Promover y efectuar la venta en propiedad horizontal, o en cualquier otra forma, de edificios u otras construcciones mobiliarias e inmobiliarias; f.- Administrar las propiedades inmobiliarias que pertenezcan a la compañía o terceros, en la forma más amplia posible. En general toda clase de operaciones y actos de lícito comercio. (p. s/n)

Estructura Legal

Constituida el 3 de agosto de 1998, con domicilio en la ciudad de Caracas. El capital social inicial de la empresa era de sesenta millones de bolívares (Bs. 60.000.000), representado por 60.000 acciones distribuidas entre seis (6) socios, con un valor nominal de Bs. 1.000 cada una.

Para el año 2000 se produjo un aumento de capital para ubicarlo en ciento veinte millones de bolívares (Bs. 120.000.000).

Breve Historia

Tsukuba Corp, surgió como resultado de la re-estructuración que se llevó a cabo en la Gerencia Nacional de Infraestructura y dentro del programa de formación de microempresas adelantado por Cantv. Viene a ser la última microempresa formada bajo esta política.

La empresa se constituyó con seis socios, cuatro extrabajadores de Cantv: Una persona suspendida de sus funciones durante el proceso de re-estructuración, tres personas que se mantuvieron activas hasta el momento de renunciar a la empresa y un jubilado, el sexto socio fue un particular interesado en aportar capital en esta microempresa. La persona suspendida de sus funciones fue el promotor de la idea de constituir la microempresa: es quien hace los contactos iniciales tanto con la Gerencia Nacional de Infraestructura como con la Vicepresidencia de Recursos Humanos y una vez que se hace factible su creación atrae al resto de sus compañeros para que se incorporen al negocio.

Es importante resaltar que ésta es la única microempresa constituida donde Cantv no tuvo ninguna inherencia en la escogencia de los socios futuros, ya que su proceso de creación se origina por iniciativa de las personas interesadas, quienes se agruparon por afinidad, amistad e intereses comunes.

Cantv en su política de formación de microempresas consideraba, entre otros beneficios, contratos durante dos (2) años y la asignación de una empresa asesora

quien además de efectuar el estudio de factibilidad para su creación, le dictaría cursos y talleres sobre los aspectos relacionados con el manejo de una empresa. En el caso de Tsukuba Corp no fue así, la adjudicación directa de contratos fue sólo durante año y medio y en cuanto a la asesora, sólo realizó con ella la primera etapa. Esta microempresa nace justamente en el momento en que Cantv comienza a revisar y a cambiar la orientación de esta política.

Tipos de Servicios

Los servicios que ofrece Tsukuba Corp son los siguientes:

1. Obras - Mantenimiento: Comprende el mantenimiento menor de las edificaciones.
2. Obras - Ingeniería: Comprende ejecución de trabajos mayores de acondicionamiento de inmuebles, que puede involucrar el área civil, eléctrica y mecánica.
3. Levantamiento de Instalaciones: Comprende la recopilación de información de tipo civil, eléctrica y mecánica de las edificaciones pertenecientes a Cantv.
4. Correspondencia: Servicio de recepción y distribución de correspondencia en Región Capital.
5. Mudanzas de puestos de trabajos en Región Capital.
6. Servicios de Mantenimiento:
   a) Mantenimiento de áreas verdes y desmalezado
   b) Bote de escombros y chatarra
   c) Reparación de sillas
   d) Reparación de mobiliario
   e) Limpieza de tanques, drenajes y tanquillas
7. Suministro de personal profesional / administrativo.

Principales Clientes

El mayor cliente de esta empresa es Cantv, aporta el 99 % de sus ingresos y dentro de ella tiene una serie de unidades organizativas que a su vez se convierten en clientes, porque vienen a constituirse en entes decisorios que en un momento determinado tienen la potestad de sugerirla para una contratación. En escala menor ha prestado sus servicios a la banca comercial.

Principales Competidores

Tiene como competidores a las empresas que prestan este tipo de servicio y particularmente dentro de Cantv, todas aquellas que laboran en el área de servicios de infraestructura. Algunas de ellas son empresas con las cuales en el momento de las confrontaciones de ofertas para la prestación de un servicio o la ejecución de una obra siempre queda descalificada, otras contra las cuales eventualmente gana y otras a las que siempre supera.

La compañía de telecomunicaciones para sus procesos de licitación de obras o servicios, agrupa a este tipo de empresas en distintas categorías dependiendo del tamaño, experiencia, grado de especialización. Es por ello que Tsukuba Corp se confronta con rivales que muestran características similares, que alcanzan un número de treinta y cinco, con formas jurídicas de estructura colectiva ya sea en sociedades o compañías anónimas, con capital social promedio de 98 millones de bolívares, y que por el hecho de ser proveedores de Cantv cuentan con una capacidad financiera, así como también una idoneidad técnica, legal y organizacional.

Principales Proveedores

Cuenta con un proveedor para cada área particular de servicio: pintura, ferretería y equipos, alquiler de andamios y guindolas, cajas, rollos de tirros para embalaje, etiquetas de identificación para las cajas, uniformes para el personal, etc.

Personal / Calificación

Actualmente la empresa Tsukuba Corp cuenta con un grupo de sesenta (60) personas, entre empleados y obreros, presentando la distribución de acuerdo a su calificación y años de experiencia, que se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 7

Plantilla de la empresa Tsukuba Corp

Especialidad	Años de experiencia
1 Ingeniero Industrial	17
3 Ingeniero Mecánico	Entre 8 y 15
2 Arquitectos	+5
1 Contador- Administrador	35
1 Abogado (staff)	+10
2 T.S.U. Administración	+3
1 T.S.U. Informática	+3
2 T.S.U. Electricidad	+5
2 Técnicos medio	Entre 10 y 32
1 Técnico en Telecomunicaciones	35
24 Bachilleres	+2
20 Obreros	

Nota: Datos suministrados por el Presidente de la empresa en entrevista personal de fecha 08-02-02.

Estructura Organizativa

En la Figura 15 se presenta la estructura organizativa de la empresa Tsukuba Corp. En tal sentido, la misma muestra en su plano estratégico dos unidades encargadas de establecer el rumbo a seguir para alcanzar las metas y objetivos, así como la misión y visión empresarial, en consecuencia tiene tres unidades en el plano táctico y cada una de ellas con sus correspondientes unidades operativas, asimismo cuenta con dos unidades asesoras al plano estratégico.

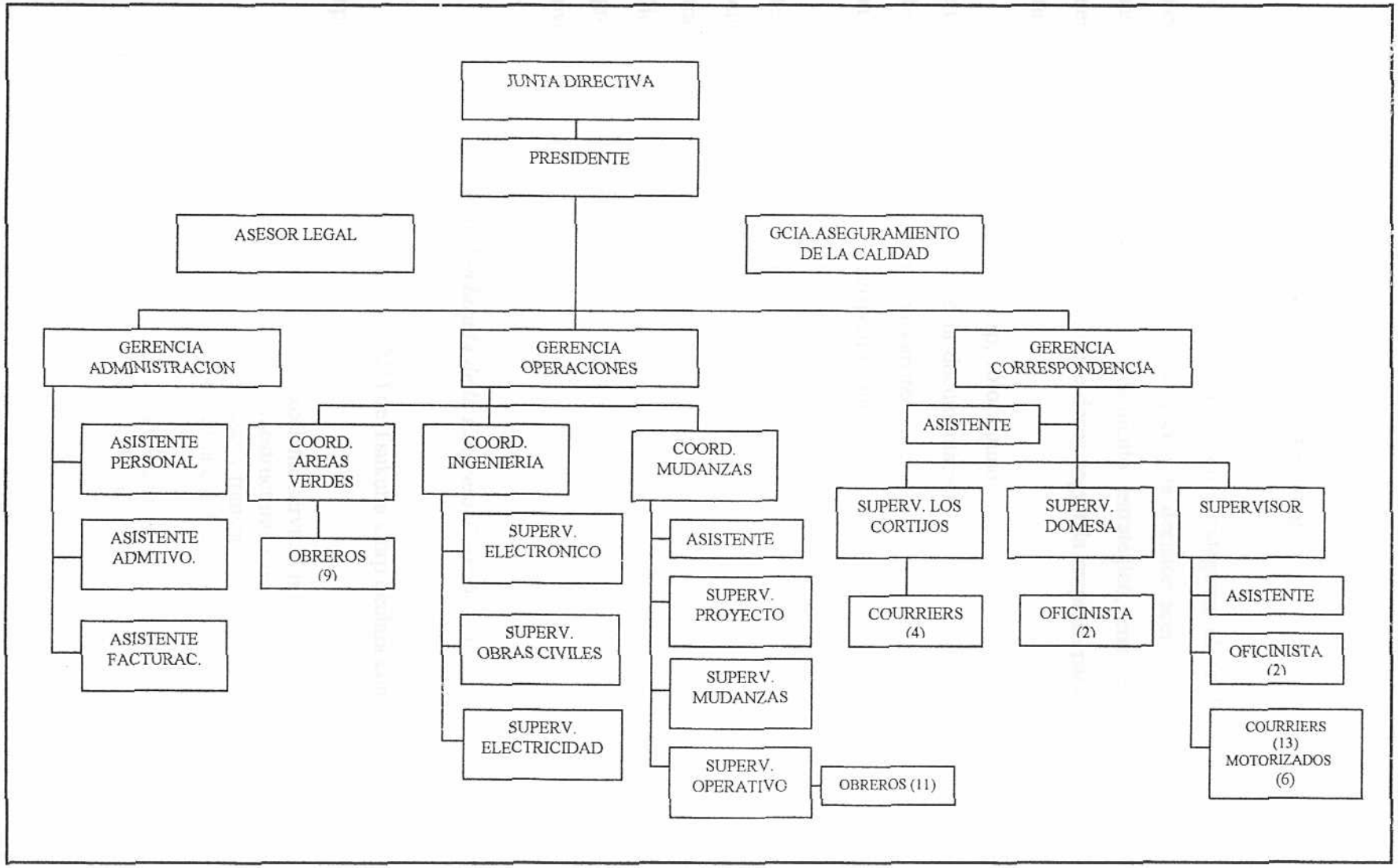


Figura 15: **Organigrama de Tsukuba Corp.** Tomado del *Manual de Operaciones 2002* (p. s/n) por Tsukuba Corporación, C.A.

Definición del Plan de Acción Estratégico

De la combinación de los elementos mencionados con anterioridad, cabe decir: Planteamiento estratégico, definición de escenario, así como estrategia genérica y bajo la luz del Balanced Scorecard en sus cuatro perspectivas constituyentes, se procede a establecer las acciones específicas que llevarán a Tsukuba Corp hacia el logro de sus objetivos estratégicos y con ello alcanzar una posición exitosa y sostenible en el tiempo. Asimismo, se asocia a cada acción o iniciativa su respectivo indicador guía, el cual va a permitir su monitoreo hacia la dirección del indicador de resultados. En tal sentido se remite al Cuadro 19.

Cuadro 19

Plan de Acción Estratégico para la Empresa Tsukuba Corp

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA FINANCIERA	F1:	Optimizar la Rentabilidad	▪ Retorno sobre capital empleado	Crecimiento interanual de un 2%, partiendo de la base del mejor nivel alcanzado en años anteriores				
	F2:	Minimizar el Riesgo	▪ Flujo de Caja	Mantener un superávit de tres meses				
			▪ Periodo Promedio de cobro (días)	90	90	90		
	F3:	Promover el Crecimiento	▪ Variación porcentual de ingresos (%)	10	15	20		

Cuadro 19 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA CLIENTES / TERCEROS	C1:	Ser reconocido por Cantv como la mejor opción en servicios prestados	▪ Encuesta: Grado de satisfacción del cliente Cantv (%)	98	99	100	1. Hacer y ejecutar un plan de mejoras con base a lo detectado en la encuesta. 2. Realizar a lo largo del periodo de contratación, contactos con los clientes para ir vendiendo la imagen de la empresa, en cuanto a grado de compromiso, responsabilidad, atención al cliente y calidad de los trabajos. 3. Llevar a cabo un plan de proyección de imagen dirigidos a los mercados objetivo.	▪ Problemas detectados ya superados (%). ▪ Horas dedicadas a contactos. ▪ Ejecución plan real vs planificado (%).
	C2:	Ser visto por nuevos clientes (Banca, Laboratorios) como una buena opción en servicios de mantenimiento y correspondencia	▪ Encuesta: Grado de satisfacción del cliente (Banca, laboratorios) (%)	98	99	100		
	C3:	Ser evaluado por socios comerciales como una buena fuente de negocios	▪ Encuesta al aliado estratégico sobre el grado de satisfacción con la relación comercial	100	100	100	1. Identificar candidatos a socios comerciales e iniciar conversaciones conducentes a estrechar vínculos sobre la base de comunidad de propósitos y valores.	▪ N° nuevos socios

Cuadro 19 (cont.)

	OBJETIVO		INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	**Diversificación de Clientes**							
	I1:	Fortalecerse en Cantv y penetrar nuevas áreas	▪ Licitaciones ganadas vs Licitaciones participadas (%)	80	90	100	1. Implementar un plan de promoción para darse a conocer en la Gerencia de Compras de Cantv como empresa capacitada para prestar los servicios de telecomunicaciones (Mantenimiento Planta Interna y Planta Externa, fibra óptica), para así tener la opción de participar en las licitaciones de este servicio. 2. Diseñar con sub-contratistas los proyectos factibles para el Edif. Equipos I en las áreas de Transmisión, Conmutación y electricidad para ser presentados a Cantv a fin de obtener participación en su ejecución. 3. Profundizar la base de referencia de costos de construcción para la elaboración de los presupuestos para Obras-Ingeniería, que permita a la empresa ser más competitiva y favorecida en las licitaciones. 4. Implementar mecanismos que garanticen la óptima calidad de los trabajos del Edif. Equipos I, por ser la referencia principal de la empresa para ser postulada a nuevas licitaciones por la Gcia. Ingeniería y Construcción.	▪ Ejecución plan real vs planificado (%). ▪ Proyectos elaborados vs proyectos asignados. ▪ Diferencia entre presupuesto presentado y el de la competencia ▪ Nº trabajos asignados asociados al contrato del Edif. Equipos I

Cuadro 19 (cont.)

	OBJETIVO		INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES 1	2	3	PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	**Diversificación de Clientes**							
	I2:	Conquistar nuevos clientes (Banca Nacional, Laboratorios)	▪ Facturación de clientes < 1 año vs facturación total (%). ▪ N° Clientes nuevos	5 2	5 2	10 4	1. Preparar y poner en marcha un plan de mercadeo, ventas y publicidad de los servicios de mantenimiento (aire acondicionado y electricidad de tipo industrial) para ofrecer a nuevos clientes en mercados objetivo.	▪ Ejecución plan real vs planificado (%).
	Crecimiento							
	I3:	Crecer en la facturación de servicios prestados	▪ Variación porcentual de la facturación (%)	10	15	20	Las acciones llevadas a cabo en los objetivos I1, I2, I5 e I6 sirven de apoyo para alcanzar este objetivo.	
	I4:	Crecer internamente	▪ N° personal contratado vs N° personal requerido (%) ▪ Diseño de manuales	100 Completos	100	100	1. Implementar un programa de reclutamiento y selección del personal requerido para atender con calidad el crecimiento de la demanda y de los nuevos servicios (arquitectos, ingenieros, asistentes, técnicos). 2. Diseñar manuales de: Descripción de cargos, Aseguramiento y gestión de la Calidad sobre la base de las Normas ISO 9000, con los cuales se rija la actuación de las distintas áreas de la empresa.	▪ Ejecución programa real vs planificado (%).

Cuadro 19 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES 1	2	3	PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	**Fortalecimiento en Mantenimiento y Correspondencia**							
	I5:	Aumentar los servicios de mantenimiento conservando la calidad de su ejecución	▪ Nº nuevos servicios	3	1	1	1. Diseñar e implementar un plan para desarrollar nuevos servicios con base a las expectativas o necesidades del cliente actual y potencial.	▪ Ejecución plan real vs ejecución planificada (%)
	I6:	Crecer en el servicio de correspondencia y mensajería incrementando la calidad de su ejecución.	▪ Contrato de tipo corporativo con Cantv en el servicio de Correspondencia. ▪ Nº nuevos clientes en el servicio de correspondencia.	1 1	1 1	1 1	1. Realizar un programa de publicidad para ofrecer a Cantv las mejoras incorporadas al servicio a fin de lograr un contrato de tipo corporativo. 2. Diseñar e implementar un plan de mercadeo, ventas y publicidad de los servicios de correspondencia para ofrecer a nuevos clientes en mercados objetivo.	▪ Ejecución plan real vs ejecución planificada (%)
	Trabajar con Terceros							
	I7:	Aumentar la ejecución de trabajos vía aliados estratégicos.	▪ Ingresos por trabajos con 3ers vs ingresos totales (%).	20	30	40	1. Implementar un programa de análisis de nuevos servicios factibles de ser llevados a sub-contratación.	▪ Ejecución real de programa vs planificación (%).
	I8:	Desarrollar negociaciones ganar-ganar con proveedores clave	▪ Opinión de las partes: grado de satisfacción con la utilidad a percibir, en escala cualitativa: Muy satisfecho (MS)	MS	MS	MS	1. Desarrollar habilidades negociadoras en las relaciones con terceros para que se logren acordar porcentajes de utilidad que beneficien a ambas partes.	▪ Utilidad de la empresa con la sub-contrat vs utilidad de terceros (%)

Cuadro 19 (cont.)

	OBJETIVO		INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1:	Capacitar a los socios-trabajadores en competencias clave de negocio para la buena marcha de la empresa	▪ Competencias alcanzadas vs competencias formuladas	100	100	100	1. Poner en marcha un programa de capacitación para los socios-trabajadores, en las áreas de Gerencia, Administración General, Fundamentos de Finanzas Corporativas, cómo llevar su negocio propio y negociación.	▪ Ejecución real de programa vs planifica-ción (%).
	A2:	Actualizar permanentemente la tecnología de la información para nuevas oportunidades de negocio	▪ Opinión de los socios sobre el grado de actualización alcanzado, escala cualitativa (MA: muy actualizado, A: actualizado)	A	A	MA	1. Implementar un plan para la actualización de la tecnología utilizada en la prestación de los servicios de mantenimiento y correspondencia.	▪ Ejecución real de plan vs planifica-ción (%).
	A3:	Desarrollar las competencias técnicas requeridas para fortalecerse en servicios de mantenimiento y correspondencia	▪ Competencias alcanzadas vs competencias formuladas	100			1. Implementar un programa de capacitación para desarrollar las competencias técnicas requeridas para fortalecerse en los servicios de mantenimiento y correspondencia	▪ Ejecución real del programa vs planifica-ción (%).
	A4:	Actualizar permanentemente la estrategia en función de oportunidades y visión de futuro de la empresa	▪ Opinión de los socios acerca de la marcha del negocio, escala cualitativa (P: en progreso)	P	P	P	1. Mantenerse en una continua búsqueda de nuevas perspectivas de negocio. 2. Promocionar entre los socios una nueva cultura del negocio.	

UNIDAD EDUCATIVA LA YAGUARA, C.A.

Presentación de la Empresa

Identificación

UNIDAD EDUCATIVA LA YAGUARA, C.A. A los efectos de este estudio se identificará con la forma abreviada "U.E. La Yaguara".

Objeto Social de la Empresa

La U.E. La Yaguara, según su Acta Constitutiva (1997) tiene por objeto social:

> la creación de planteles, cátedras y servicios educativos de carácter privado, en áreas y asignaturas que comprendan desde la educación preescolar hasta la educación diversificada, conforme al régimen de educación que consagra la Ley Orgánica de Educación, sus reglamentos y demás normas emanadas de autoridades competentes; la finalidad que se persigue es que todos los estudios que se impartan sean reconocidos oficialmente a través de títulos, diplomas y certificados debidamente otorgados conforme a la ley; además se prestarán los siguientes servicios: guarderías, baby-sister, tareas dirigidas, planes vacacionales, fiestas infantiles, actividades deportivas y culturales; igualmente se dictarán talleres en las áreas de manualidades, artesanías, arte culinario, autoestima, desarrollo y crecimiento personal, foros, conferencias, escuelas para padres y charlas; se prestará un servicio integral de Psicología, Pediatría, Psicopedagogía y Odontología; asimismo quedará facultada para ejercer actividades de lícito comercio conexas o relacionadas con el objeto principal y propósito de la compañía, en consecuencia podrán celebrar todos los contratos y actos civiles y mercantiles en que fuera necesario para cumplir con sus fines. (p. 2)

Estructura Legal

Constituida el 1º de abril de 1997, con domicilio en la ciudad de Caracas. Un capital social de nueve millones de bolívares (Bs. 9.000.000), representado por 9.000 acciones distribuidas equitativamente entre nueve (9) socios, con un valor nominal de Bs. 1.000 cada una.

Breve Historia

Dentro del proceso de análisis para creación de microempresas llevado a cabo en el área de educación preescolar, Cantv consideró todas las instituciones educativas que poseía a nivel nacional, resultando que algunas de ellas fueron eliminadas y los empleados liquidados, mientras que catorce (14) se transformaron en sus proveedores a través de esta política. Este grupo de guarderías representó la segunda área llevada a outsourcing de servicios, después de "Transporte de Ejecutivos y de Empleados".

Los expertos que realizaron dicho análisis plantearon, en principio, la eliminación de la guardería ubicada en La Yaguara, al considerarla que sería poco rentable por estar situada en una zona semi-industrial, proponiendo la creación a nivel de Caracas, de una microempresa que agrupara a los trabajadores de la misma y a los de la guardería localizada en Los Chorros. Esta propuesta se vio limitada por la cantidad de personas que tendrían que constituirla, unas veinte personas, y es por ello que se toma la decisión de crear dos instituciones: Unidad Educativa La Yaguara y Unidad Educativa Los Chorros.

Es así como algunos trabajadoras acogen esta idea, formándose la empresa objeto de estudio por la unión de nueve socias, entre maestras titulares, auxiliares y personal obrero, estableciendo Cantv que cada persona seguiría desempeñando su mismo cargo, a excepción de la directora de la institución que debía ser la persona del grupo que cumpliera con el perfil exigido por el Ministerio de Educación, y con esa base designa a la actual directora.

Por acuerdo entre las socias la junta directiva quedó conformada por las personas con mayor nivel académico: directora, sub-directora y coordinador docente, quienes a lo largo de estos años han ocupado alternativamente los cargos de presidente, vice-presidente y administrador.

Luego de constituida legalmente la unidad educativa, la empresa consultora contratada por Cantv para llevar adelante este proceso de outsourcing, procedió a impartirles los talleres que formaban parte del paquete de beneficios, orientados a aspectos legales, administrativos y de relaciones interpersonales, haciendo énfasis en

las ventajas de tener su propio negocio, así como también el doble rol que debían asumir los socios, dueño-trabajador.

Tipos de Servicios

Se identifican como servicios las áreas educativas que ofrece, a saber:

1. Educación Preescolar:
   a. Maternal: para niños con edades comprendidas entre 2 a 3 años.
   b. I Nivel: para niños con edades comprendidas entre 3 a 4 años.
   c. II Nivel: para niños con edades comprendidas entre 4 a 5 años.
   d. III Nivel: para niños con edades comprendidas entre 5 a 6 años.
2. Educación Básica (1era y 2da etapa): Primero a sexto grado, para niños a partir de 6 ½ años.

Esta unidad educativa es de tipo asistencial, es decir, el niño está durante todo el día en horario de 7:00 a.m. a 6:30 p.m., con alimentación incluida (almuerzo y merienda). Adicionalmente, para los trabajadores de Cantv presta el servicio de transporte escolar desde sus sedes ubicadas en la Av. Libertador y en el Centro Logístico La Yaguara hasta el colegio y viceversa.

Adicional a la formación pedagógica, se imparten clases de inglés a partir del primer nivel y tareas dirigidas para los alumnos de educación básica.

Por otro lado, ofrece como un servicio adicional clases de natación a través de una academia privada, quien se encarga una vez por semana de retirar y devolver al colegio los niños que asisten a esta actividad. No obstante este servicio se canaliza a través del colegio quien le asigna un maestro acompañante, pero el pago se hace directamente a la academia.

Durante su permanencia en la institución, el niño está cubierto por una póliza de seguros con Rescarven, quien le brinda atención en caso de accidente o enfermedad, así como traslados a clínicas u hospitales de ser necesario.

Principales Clientes

Entendiéndose como clientes los padres y representantes de los niños que asisten a esta unidad educativa, se puede decir que el mayor volumen de clientes está concentrado en Cantv, en virtud que representa un 74,62 % de la matrícula para el año escolar 2001-2002 y un 25,38 % perteneciente a la comunidad circundante a este colegio.

Principales Competidores

Tiene como competidores a treinta y seis (36) institutos docentes, tanto públicos como privados, localizados en la zona de El Paraíso, San Martín, Vista Alegre y Montalbán (Caracas) que junto a ella pertenecen al mismo Distrito de Supervisión del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (M.E.C.D.). Sin embargo, la competencia focal está ubicada en el mismo sector de El Paraíso, donde se concentra el mayor número de colegios privados, con características semejantes a ella en cuanto a que funcionan en quintas, a excepción del San Agustín y el San José de Tarbes que cuentan con amplias instalaciones.

Son muy pocos los que son de tipo asistencial, normalmente atienden mediodía y sin alimentación, algunos la ofrecen pero con un costo adicional a la mensualidad. Sin embargo, algunos brindan servicios con los que no cuenta la unidad educativa, como son computación y kárate.

De acuerdo a información recabada por la directora en sus reuniones del M.E.C.D. donde asisten sus competidores, el costo de la mensualidad de esta institución en relación con todos los servicios prestados, es una de las más bajas del sector de El Paraíso.

Principales Proveedores

La unidad educativa cuenta con un grupo de proveedores para bienes y servicios: (a) los que le suministran los alimentos, carnes y verduras, con quienes han llegado a convenios de pago a plazos de quince días, (b) una imprenta que les hace los talonarios de recibos, boletines, hojas membretadas, los carnets, (c) un técnico para el mantenimiento de televisores y VHS, (d) un especialista en reparación y mantenimiento de cocinas y cavas industriales, (e) una empresa donde le fabrican las franelas de gimnasia con el logotipo, las franelas del personal y las insignias, (f) la papelería y material de oficina para consumo del área académica se adquiere anualmente en distribuidoras o hipermercados, (g) fotógrafos para los eventos especiales de graduación, navidad, carnaval, etc., (h) para las reparaciones del inmueble dispone de una terna de contratistas, a los que se les solicita presupuesto y se escoge el que de mejores precios.

Los proveedores más críticos e importantes para la institución son los del área alimenticia, sin embargo cuando ha sido necesario prescindir de ellos porque no cubren sus exigencias, lo ha hecho sin mayores consecuencias, inclusive logrando relaciones con nuevos proveedores que ofrecen mejores condiciones, como es términos de pago a quince días en lugar de contado.

Personal / Calificación

La U.E. La Yaguara, actualmente, posee una plantilla de veintitrés (23) empleados, presentando la distribución de acuerdo a su calificación y años de experiencia que se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 20

Plantilla de la U.E. La Yaguara

Especialidad	Años de experiencia
1 Profesor egresado de la UPEL (Directora)	11
1 T.S.U. Psicopedagogía (Sub- directora / Director Administrativo)	15
1 TSU Preescolar (Director Docente)	15
1 Maestra (Licenciada en Ciencias Pedagógicas egresada de la UCAB)	17
1 Maestra Normalista	32
6 Maestras (Profesores egresados de la UPEL)	1
4 Maestras auxiliares (bachilleres)	10
2 Maestras auxiliares	5
1 Profesor de Música	18
1 Profesor de Inglés	7
1 Contador (Servicio contratado)	9
1 Cocinera	25
2 Personal de limpieza	

Nota: Datos suministrados por la directora de la institución en entrevista personal de fecha 05-06-02.

Estructura Organizativa

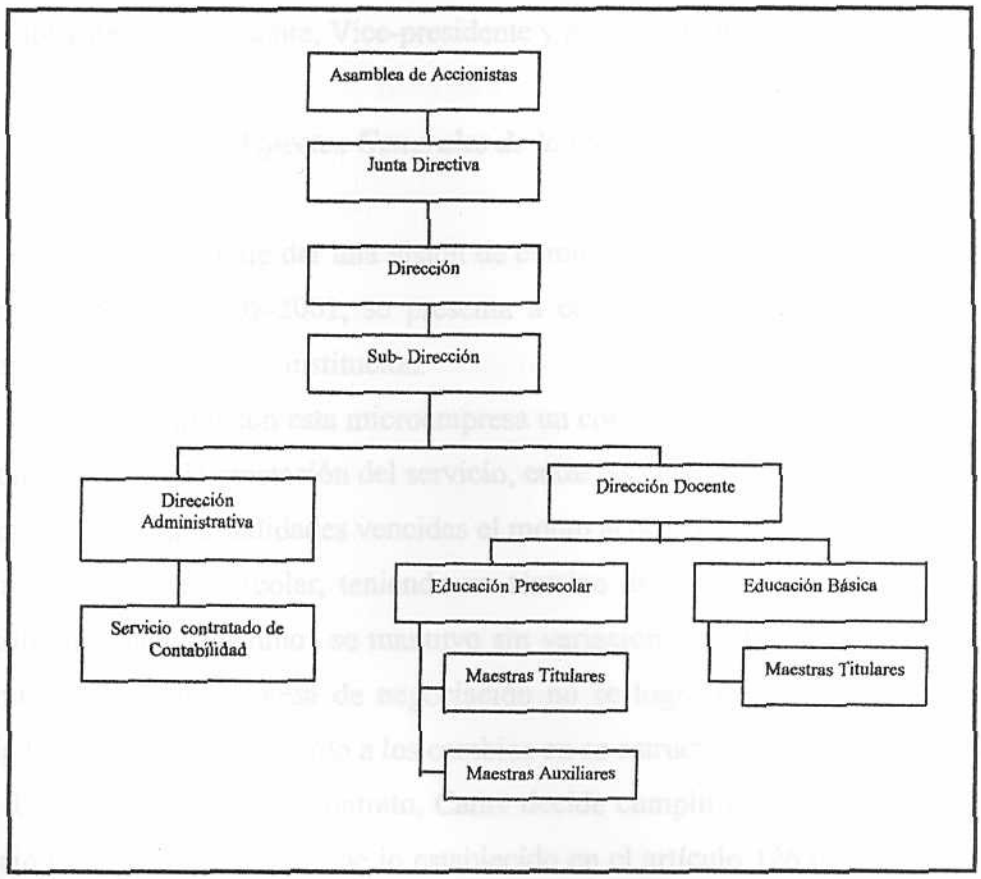


Figura 22: **Organigrama de la U.E. La Yaguara**. Elaborado con datos suministrados por la directora de la institución en entrevista personal de fecha 05-06-02.

En referencia a la estructura organizativa la institución proyecta en su plano estratégico tres unidades encargadas de establecer las líneas de acción a seguir para alcanzar las metas y objetivos, así como la misión y visión institucional, en consecuencia tiene tres unidades en el plano táctico y dos unidades operativas que agrupan para la Educación Preescolar cuatro niveles y para la Educación básica cinco grados, adicionalmente el servicio de contabilidad que es bajo la figura de contratación externa.

Es importante destacar que la Dirección, Sub-Dirección, Dirección Docente y Dirección Administrativa, están bajo la responsabilidad de los mismos socios que tienen los roles de Presidente, Vice-presidente y Administrador.

Aspectos Generales de la Organización

Con el propósito de dar una visión de cómo ha funcionado la U.E. La Yaguara durante el período 1998-2001, se presenta a continuación un recuento de ciertos aspectos particulares de la institución.

Cantv suscribió con esta microempresa un contrato por dos años que establecía las condiciones de la prestación del servicio, entre las cuales estaba la forma de pago: se facturaría por mensualidades vencidas el monto acordado, por la cantidad de niños inscritos para el año escolar, teniendo un término de pago a treinta días. El costo unitario cancelado por niño se mantuvo sin variación durante toda la vigencia del contrato, ya que en la mesa de negociación no se logró llegar al incremento que exigía la institución, de acuerdo a los cambios en su estructura de costos.

Una vez terminado el contrato, Cantv decide cumplir con la Ley Orgánica del Trabajo (1997), haciendo uso de lo establecido en el artículo 126 de su Reglamento (1999), el cual reza:

> Los empleadores a que se refiere el artículo 391 de la Ley Orgánica del Trabajo, deberán garantizar a los trabajadores que perciban una remuneración mensual en dinero que no exceda del equivalente a cinco (5) salarios mínimos, que sus hijos, hasta los cinco (5) años de edad, disfrutarán del servicio de guardería infantil durante la jornada de trabajo.

Es así como asume el pago del 38 % de la matrícula y de las mensualidades estipuladas en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (Art. 127, literal c), a través de la modalidad de ticket-guardería, que no es más que un cheque por cada hijo de trabajador que goce de este beneficio emitido a nombre la Unidad Educativa La Yaguara. El representante extiende a la unidad educativa una autorización válida para

todo el año escolar, con la cual ésta retira directamente de las oficinas de Cantv el lote de cheques de todos los niños que cumplen la condición.

Con la figura del contrato había poca supervisión sobre la cantidad de niños facturados por la institución, es decir, si a lo largo del año escolar la matrícula variaba por disminución de alumnos –ya sea por retiro del trabajador de la empresa o por cambio de colegio- Cantv continuaba cancelando la totalidad sin hacer reparo alguno. En cambio con la nueva modalidad, el trabajador que no cumple con el requisito automáticamente es excluido del sistema o en caso de cambio de colegio se genera un pago para el nuevo preescolar y se desactiva el colegio anterior. Por otro lado, si el trabajador en el transcurso del año supera el sueldo estipulado por la Ley, su hijo sigue disfrutando del beneficio hasta que culmine el año escolar.

Si bien el contrato establecía un término de pago a treinta días, la facturación podía hacerse efectiva hasta en un lapso de 65 días, debido a la lentitud y burocracia del ciclo de conformación de la unidad supervisora en Cantv. Con la puesta en marcha de los ticket-guardería esta situación cambió y la unidad educativa comenzó a recibir su pago en los primeros cinco días después de vencido el mes, aunque esta situación sólo fue para el período 1999-2001, ya que a partir del año 2002 la institución entra dentro de la forma de pago de cualquier proveedor de la compañía de telecomunicaciones: a noventa días.

Sin embargo, para los trabajadores de Cantv este nuevo esquema trajo consigo una situación a la que no estaban acostumbrados: debían cancelar la diferencia en el costo de la mensualidad la cual hasta ese momento la empresa había asumido en su totalidad, esto representó un cambio de mentalidad al tener que asimilar que no contaban con la "mamá dadivosa", algunos optaron por retirar a sus hijos del preescolar y otros mantener situaciones de morosidad a lo largo del año escolar. Cabe señalar que los trabajadores que gozan de este beneficio son, en su gran mayoría, amparados por el contrato colectivo de Cantv.

En otro orden de ideas, el hecho de permanecer durante esos dos años en las instalaciones de Cantv, donde disfrutaban de la cancelación por parte de ésta de los servicios generales (luz, agua, aseo, teléfono, fotocopiado, mantenimiento y

reparaciones de infraestructura), les permitió ahorrar una cantidad de dinero significativa con la cual obtuvieron un préstamo para la adquisición de su propio inmueble y costear los gastos de remodelación. Es así como en enero del 2000 se trasladan a su nueva sede en El Paraíso, Caracas. Adicionalmente, Cantv les vendió todo el mobiliario, equipos de oficina, enseres y batería de cocina.

El servicio de transporte escolar también era asumido por Cantv, quien en el mes de junio del 2002 decide darle a la institución el donativo de un autobús escolar, a objeto que ella directamente administre su uso.

Planteamiento Estratégico

Al investigar en la U. E. La Yaguara sobre el desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos así como del propósito estratégico y la decisión acerca de una estrategia, se determinó que estos elementos integrantes del planteamiento estratégico resultan conceptos sin gran significación para su gestión de negocio y en consecuencia no representan indicadores del rumbo que debe seguir la institución para lograr el éxito futuro.

En tal sentido, manifiestan que las declaraciones de misión y visión fueron conceptualizadas directamente por la empresa que los asesoró durante el proceso de la creación de microempresa sin ninguna participación de su parte. A continuación se presentan tales enunciados, que la autora transcribió de una cartelera de la institución en abril de 1998, durante la etapa de recolección de datos para la formulación del anteproyecto de esta investigación. Para el momento de elaboración del presente estudio no se encontró evidencia de que estos documentos escritos formen parte, al menos, de los archivos de la institución.

Misión Declarada de la Unidad Educativa La Yaguara

> Ofrecer una educación integral al niño, facilitando el desarrollo de sus potencialidades, respetando sus derechos y teniendo la oportunidad de ser los líderes del mañana.

Es importante señalar que aunque no existe la formalidad de una declaración escrita, la misión está internalizada en los miembros de la unidad educativa y se manifiesta de manera implícita en sus conversaciones, tanto en socios como en trabajadores, y en ese sentido orientan los esfuerzos para que "sus niños" participen en un efectivo proceso enseñanza-aprendizaje.

Visión Declarada de la Unidad Educativa La Yaguara

Ser la mejor Unidad Educativa de mayor prestigio a nivel nacional en educación integral.

A diferencia del elemento antes referido, se observa que aún la unidad educativa no ha logrado conceptuar y menos aún materializar una visión compartida entre los socios, que les permita dirigir la empresa hacia un camino de éxito y permanencia en el tiempo, en lugar de llevar un desarrollo bajo la amenaza continua de una ruptura entre ellos.

En cuanto a la estrategia que maneja, en forma implícita, la U.E. La Yaguara se precisó que la misma está orientada a consolidar su participación dentro de Cantv, porque considera que representa una entrada de ingresos segura, particularmente, los provenientes de sus trabajadores sujetos a contratación colectiva los cuales disfrutan del beneficio de una porción del pago de la educación preescolar para sus hijos.

Ante la focalización de esfuerzos dirigidos a garantizar la operatividad cortoplacista de la unidad educativa y a manejar relaciones humanas que son de gran impacto para su clima organizacional, no fue posible precisar a través del contacto con la Gerencia de la institución una definición de lo qué para la misma constituye su propósito estratégico en un horizonte de tiempo.

Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa

Sobre la base del enfoque brindado por las perspectivas contenidas en el Balanced Scorecard, se llevó a cabo el análisis que muestra la situación actual de la U.E. La Yaguara.

Perspectiva Financiera

Como paso inicial para llevar adelante la evaluación de la perspectiva financiera de esta institución fueron definidos sus objetivos estratégicos: Rentabilidad, riesgo y crecimiento, de igual forma los indicadores respectivos que permitieron mostrar cómo fue su evolución a lo largo del período 1998 – 2001, la cual se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 21

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la U.E. La Yaguara

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	VALORES				SINTOMA	
		1998	1999	2000	2001	NIVEL	TENDENCIA
RENTABILIDAD	Margen Bruto (%)	29,23	22,65	15,90	8,70	Aceptable	Desmejorar
RIESGO	Evaluación cualitativa						
CRECIMIENTO	Variación en Ingresos (%)	122,35	52,15	13,18	- 7,27	Aceptable	Desmejorar
	Variación en Matrícula (%)	S/d	1,86	2,10	-12,64	Aceptable	Desmejorar

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la institución, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001.

Perspectiva Cliente / Comercial

Dentro de la perspectiva cliente / comercial a través de la creación de los pares servicio-mercado, se muestran las explicaciones a los síntomas detectados en los indicadores de la perspectiva financiera.

Como se señaló anteriormente, para esta empresa se identifican como servicios las áreas educativas que ofrece, a saber:

1. Educación Preescolar: Maternal, I Nivel, II Nivel y III Nivel.
2. Educación Básica (1era y 2da etapa): Primero a sexto grado.

Ahora bien, el mayor volumen de clientes está concentrado en Cantv y en menor proporción posee clientes pertenecientes a la comunidad que rodea a la unidad educativa. Es así como, en principio, se definen los mercados de la siguiente manera:

- Mercado 1P: Formado por los trabajadores de Cantv que están beneficiados con el pago de una porción de la matrícula y las mensualidades de la Educación Preescolar para sus hijos, de acuerdo a la Ley Orgánica del Trabajo.
- Mercado 2P: Constituido por los empleados de Cantv que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Preescolar para sus hijos, cuyas edades están comprendidas entre 2 y 6 años.
- Mercado 2B: Integrado por los empleados de Cantv que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Básica para sus hijos, con edades iguales o mayores a 6 ½ años.
- Mercado 3P: Representado por las personas que no son trabajadores de Cantv, que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Preescolar para sus hijos, cuyas edades están comprendidas entre 2 y 6 años.
- Mercado 3B: Conformado por las personas que no son trabajadores de Cantv, que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Básica para sus hijos, con edades iguales o mayores a 6 ½ años.

Sin embargo, dado que no estaba disponible la información del número de alumnos provenientes de cada mercado así como los ingresos aportados por ellos, que permitiera analizar el comportamiento por separado de estos sectores, fue necesario reagruparlos como se señala a continuación:

- Mercado TP: Formado por los trabajadores de Cantv que están beneficiados con el pago de una porción de la matrícula y las mensualidades de la Educación Preescolar para sus hijos, de acuerdo a la Ley Orgánica del Trabajo.
- Mercado CP: Integrado por las personas, que pueden ser empleados o no de Cantv, que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Preescolar para sus hijos, cuyas edades están comprendidas entre 2 y 6 años.
- Mercado CB: Constituido por las personas, que pueden ser empleados o no de Cantv, que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Básica para sus hijos, con edades iguales o mayores a 6 ½ años.

En tal sentido, de la combinación de los dos aspectos anteriores se generan los pares Servicio-Mercado que se observan en el cuadro siguiente:

Cuadro 22

Formación de Pares Servicio – Mercado para la U.E. La Yaguara

SERVICIO	MERCADO		
	TP	CP	CB
1. Educación Preescolar	1 - TP	1 - CP	
2. Educación Básica			2 - CB

Estos pares servicio – mercado se identificarán como: Preescolar – TP, Preescolar - CP y Básica - CB.

Objetivo Rentabilidad

Para realizar el análisis de este objetivo es necesario partir de la información de variación porcentual de la utilidad bruta, de los ingresos netos y de los gastos operativos, contenida en el siguiente cuadro:

Cuadro 23

Factores del Margen Bruto de la U.E. La Yaguara

	1998	1999	2000	2001
Variación Porcentual (%)				
Ingresos Netos	122,35	52,15	13,18	-7,27
Gastos Operativos	263,38	66,30	23,82	0,05
Utilidad Bruta	19,10	17,89	-20,07	-49,56
Gastos Vs ingresos (%)	70,77	77,35	84,10	91,30

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la institución, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001.

El indicador Margen Bruto, calculado en la perspectiva financiera, muestra un nivel "Aceptable" con una tendencia a "Desmejorar", debido a que la utilidad bruta obtenida por la U.E. La Yaguara, nótese en el cuadro anterior, ha ido en detrimento desde el año 1998 a pesar que los ingresos han aumentando, salvo en el año 2001, aunque cada vez en una menor proporción, y en contraposición los gastos operativos se han mantenido siempre en crecimiento. Cabe señalar que la relación de gastos versus ingresos también ha experimentado un ascenso significativo, no obstante los ingresos haber sufrido una baja en el año 2001, los gastos se mantiene casi en el mismo orden.

Para dar explicación a estos aumentos y disminuciones es necesario visualizar los pares servicio-mercado y su comportamiento durante el lapso 1998 -2001.

Cuadro 24

Ingresos por Par Servicio – Mercado de la U.E. La Yaguara

	1998	1999	2000	2001
Variación Porcentual de los ingresos (%)				
Preescolar - TP	(1)	29,20	-17,47	-27,50
Preescolar - CP	(1)	144,18	83,82	8,96
Básica - CB	(1)	214,70	95,35	21,05
Contribución al total de ingresos (%)				
Preescolar - TP	83,85	71,20	51,92	40,62
Preescolar - CP	9,94	15,95	25,90	30,44
Básica - CB	6,21	12,85	22,17	28,95

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la institución, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001. (1) Sin cálculo por no estar disponible la información correspondiente al año 1997.

De la información anterior se determina que el efecto reductor sobre el margen de utilidad ha sido ejercido por el par Preescolar –TP, en virtud que sus ingresos han disminuido progresivamente a lo largo del periodo, lo que produce un gran impacto ya que él tiene la mayor participación sobre el total de ingresos, en comparación con la de los otros pares servicio – mercado.

Por otra parte, aunque no se dispone del detalle de los gastos de personal docente por par servicio-mercado, que permita establecer la contribución de cada uno de ellos sobre la utilidad total, se puede inferir que los pares Preescolar-TP y Preescolar-CP se llevan el mayor volumen de gastos, tomando en cuenta que son atendidos por cuatro maestros titulares y cuatro auxiliares, mientras que el par Básica-CB tiene asignadas cinco.

Como resultado de lo anterior, se puede puntualizar que el par Preescolar –TP es una fortaleza para el objetivo estratégico Rentabilidad, al aportar el mayor volumen de ingresos y en consecuencia tener una mayor contribución a la utilidad de la unidad educativa.

Objetivo Riesgo

La U.E. La Yaguara presenta un riesgo que resulta de mucho impacto y que es el resultado de la manera como fue formada esta empresa: Cantv decidió que se unieran en ella todas las personas que formaban parte de su guardería ubicada en el Centro Logístico La Yaguara, sin de alguna manera calibrar si estaban preparadas para asumir un proyecto común que involucraba un esfuerzo sostenido que posiblemente no diera frutos de inmediato, donde las relaciones humanas efectivas y el trabajo constante hacia la creación de un futuro común eran primordiales. En vista de ello, en la institución se presenta subyacente la amenaza de ruptura entre los socios, ocasionado principalmente por una ausencia de visión compartida de futuro y en donde ha sido difícil conciliar intereses, expectativas y niveles de aversión al riesgo diferentes.

En otro sentido, manifiesta un alto riesgo estructural en cuanto a la diversificación de clientes, porque si bien es cierto que además de Cantv tiene clientes de la comunidad adyacente al colegio, éstos constituyen sólo el 25,38% de la matrícula para el año escolar 2001-2002, en contraposición con el 74,62% representada por los hijos de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones. Es de hacer notar que este porcentaje incluye a todos los hijos de los trabajadores inscritos en la institución para dicho año escolar, ya que no fue posible hacer la discriminación entre los que disfrutan el beneficio de la Ley del Trabajo y los que cancelan la totalidad de su matrícula.

Este riesgo puede evidenciarse por el descenso de la matrícula sufrido en el año 2001, en ocasión del Programa Unico Especial ofrecido por Cantv como liquidación para sus trabajadores y con el cual se retiran de ella aproximadamente 4.000 personas. Este impacto fue principalmente en el par Preescolar-TP que, como se mencionó anteriormente, agrupa a las personas amparadas por el contrato colectivo de dicha empresa y que gozan del beneficio de pago de Educación Preescolar estipulado por la Ley Orgánica del Trabajo. Para estos efectos se presenta el Cuadro 25.

Cuadro 25

Variación Porcentual de la Matrícula Promedio de Alumnos por Par Servicio – Mercado. U.E. La Yaguara

Par Servicio - Mercado	1998	1999	2000	2001
Preescolar - TP	(1)	-14,81	-7,37	-25,31
Preescolar - CP	(1)	68,75	17,11	-8,82
Básica - CB	(1)	120,0	11,76	7,14

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la institución, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001. (1) Sin cálculo por no estar disponible la información correspondiente al año 1997.

Obsérvese los efectos negativos presentes en el año 2001 donde una gran masa laboral se desprende de Cantv y lo cual evidencia la debilidad de esta institución por el hecho que el mayor volumen de sus ingresos esté concentrado en un cliente.

Adicionalmente, se encuentra un bajo nivel de riesgo en cuanto a las barreras de entrada al negocio educativo, ya que las reglamentaciones y permisología exigidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes hacen el ingreso de nuevos competidores relativamente difícil.

Como un último nivel de riesgo, aunque implícitamente tiene que ver con su concentración en Cantv, está el hecho que el par Preescolar-TP tiene influencia sobre el flujo de efectivo de la empresa en un momento, ya que Cantv paga a la unidad educativa en un término de noventa días la porción del 38 % de los ingresos que provienen de este par, tal como lo expresa la Ley Orgánica del Trabajo, y la otra fracción es cancelada por el trabajador quien con cierta regularidad se encuentra en situaciones de morosidad con hasta tres meses de atraso.

Los otros pares servicio-mercado no representan ningún riesgo para el flujo de efectivo ya que, como lo manifiesta la unidad educativa, los trabajadores de Cantv que no cuentan con el beneficio de Ley y los clientes de la comunidad adyacente están conscientes de la responsabilidad que tienen con el pago y como tal cancelan puntualmente dentro de los primeros días de vencido el mes.

Los puntos expuestos permiten precisar, que la mayor debilidad para el riesgo está representada por su concentración de ingresos en Cantv, que por una parte le

impone condiciones estrictas en cuanto a términos de pago. Por la otra, los trabajadores de ella adoptan posiciones de morosidad porque les cuesta asumir responsabilidades que antes poseía por entero su patrono, y como último factor la situación actual de la empresa de telecomunicaciones, en su visión de hacerse más competitiva implanta políticas de reducción de personal que provocan disminuciones severas de la matrícula de esta institución. Esta debilidad está relacionada colateralmente con el par Preescolar-TP.

Entonces, como fortalezas para el riesgo se encuentran los pares Preescolar-CP y Básica-CB primordialmente por la garantía de contar puntualmente con la entrada de ingresos, adicionalmente contribuyen a que se diversifique la cartera de clientes, dejando de incluir exclusivamente los de Cantv.

Objetivo Crecimiento

En el objetivo Crecimiento para sus indicadores Variación Porcentual de los Ingresos y Variación Porcentual de la Matrícula se observa iguales condiciones, un nivel aceptable y una tendencia a "Desmejorar", y ambos tienen una explicación común: el efecto contractivo producido por el comportamiento del par Preescolar – TP, el cual ha tenido una disminución para el año 2001, de un 27,50 % en los ingresos y de un 25,31 % en la matrícula, tal como se muestra en los cuadros 24 y 25.

Por otro lado el par Preescolar-CP, que también incluye trabajadores de Cantv, de igual forma experimentó una disminución en su matrícula. Sin embargo, esto no se revierte en un descenso en los ingresos mostrados en el Cuadro 24, porque de alguna manera se compensó con el aumento en el costo de la mensualidad para el año escolar 2001-2002, además que la disminución se presentó a partir del mes de agosto del 2001 y los ingresos de los meses anteriores se cobraron con la cantidad de niños del período escolar anterior.

Es importante indicar que esta institución ha aumentado la cantidad de servicios educativos prestados, ya que para el año escolar 1997-98 creó el 1er grado de Educación Básica y a partir de ese momento para cada nuevo periodo lectivo abre las

aulas para el grado subsiguiente, es así como para el lapso 2001-2002 se está impartiendo educación para alumnos cursantes del 5to grado. Esto explica el por qué el par Básica-CB ha experimentado crecimientos interanuales tanto en ingresos como en su matrícula.

Se puede referir que las causas que justifican los crecimientos y decrecimientos en matricula e ingresos observados en el periodo 1998 – 2001 son las siguientes:

1. El cambio de la modalidad de pago del beneficio estipulado por la Ley Orgánica del Trabajo producido en el año escolar 1999-2000, donde Cantv pasa de cancelar toda una mensualidad a una porción de ella ocasiona que algunos de sus trabajadores se vean en la necesidad de inscribir a sus hijos en colegios públicos.
2. De alguna manera esta disminución se vio aminorada porque para el lapso escolar 2000-2001, la Unidad Educativa Los Chorros cierra sus operaciones y gran parte de su matrícula es absorbida por la U.E. La Yaguara, debido a la imposibilidad de los padres de poder reubicar a sus representados en otras instituciones ya que fueron notificados tardíamente de la cesación de dicha institución. Cabe señalar, que al finalizar el lapso escolar muchas de estas personas optaron por cambiar a sus hijos a instituciones que les fueran más conveniente por la cercanía a sus lugares de oficina o de habitación.
3. Otra razón y quizás la más importante porque afecta el negocio de esta empresa, es que los pares Preescolar-TP y Preescolar-CP disminuyen su matrícula por el trabajo negativo de algunas socias que se desempeñan como maestras auxiliares.
4. En opinión de la unidad educativa la causa principal del descenso en matrícula fue la aplicación del Programa Unico Especial –comúnmente llamado "Cajita Feliz"- con el cual un gran volumen de trabajadores decide renunciar a Cantv a cambio de una atractiva bonificación, con ello las personas deciden inscribir a sus hijos en colegios cercanos a sus lugares de habitación o de nuevo trabajo.

Lo anterior lleva a concluir que para el Objetivo Crecimiento el par Básica-CB ha permitido equilibrar el efecto contractivo ejercido por el Par Preescolar-TP sobre los ingresos totales y la matrícula total, por lo tanto el par Básica-CB es una fortaleza mientras que los pares Preescolar-TP y Preescolar CP son debilidades.

Satisfacción del Cliente

Sobre la base de la encuesta aplicada en el año 2002, como parte de esta investigación, a los padres y representantes de la U.E. La Yaguara para obtener información sobre su nivel de satisfacción con el servicio prestado por la institución, se lograron los datos contenidos en el cuadro siguiente:

Cuadro 26

Resultados de la Encuesta para Medir el Nivel de Satisfacción del Cliente. U.E. La Yaguara

SERVICIO	NIVEL DE SATISFACCIÓN (%)				
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Preescolar	60,9	24,7	10,5	3,6	0,3
Básica	62,4	29,3	5,2	3,1	0
Total Muestra	61,7	27,0	7,8	3,3	0,2
	88,7			3,5	

Del procesamiento de la información contenida en la encuesta, se concluye que los factores evaluados se identifican en un nivel elevado de satisfacción - representado por un 88,7 % - por cuanto el porcentaje de mayor significación se ubica en la tendencia "Muy satisfecho" y "Satisfecho", tanto para el servicio educativo que ofrece el Preescolar como para el ofrecido por la Educación Básica.

Este nivel de satisfacción de los clientes a los cuales presta sus servicios, es de suma importancia para la institución porque viene a representar una fortaleza para su gestión empresarial.

No obstante, cabe destacar que las tendencias ubicadas en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" – que en conjunto representan un 3,5 % - en su mayoría recae en los factores evaluados de la planta física, en cuanto a los salones, parques infantiles y ambiente físico en general. Lo cual constituye un punto de observación para la institución.

En cuanto a la tendencia central que mide la porción que no está satisfecha ni insatisfecha muestra un valor relativamente bajo.

Perspectiva Proceso Interno

El diagnóstico de la perspectiva de proceso interno se abordó desde dos componentes primordiales de la organización: Funciones y elementos.

Funciones de la Organización

El análisis de las funciones de la organización se orientó hacia las siguientes áreas: Mercadeo y ventas, operaciones, logística y abastecimiento, financiera, personal / recursos humanos y apoyo administrativo.

Función mercadeo y ventas. Dentro de la unidad educativa la función mercadeo y ventas no está representada como tal de una manera estructurada, todo viene a estar resumido en jornadas de distribución de volantes en los alrededores de la institución o en las sedes de Cantv durante las épocas de finalización del año escolar.

Sin embargo, de alguna manera este despliegue ha surtido sus efectos en la comunidad porque la matrícula proveniente de ella ha hecho que el par Básica-CB experimente crecimiento significativo y sostenido, solo que estos esfuerzos no han sido lo suficientemente efectivos para que la proporción de clientes se invierta,

pasando a ser el mercado CB y hasta el TB predominante sobre el mercado TP, que agrupa a los trabajadores de Cantv. De igual manera, se observa que esta función no ha sido lo suficientemente efectiva en la captación o retención de los clientes demandantes del servicio Preescolar el cual ha mostrado disminuciones anuales de su matrícula.

De ello se desprende que esta función es una fortaleza para el par Básica-CB y una debilidad para los pares Preescolar TP y Preescolar CP. Asimismo, ha sido una debilidad para el riesgo porque no ha logrado invertir el efecto de concentración de clientes, así como también para la rentabilidad y el crecimiento.

Función operaciones. Esta función en un momento determinado representó una gran debilidad para la institución porque ocasionó la pérdida de clientes provenientes del servicio Preescolar, como se refirió anteriormente. De alguna manera por lo esfuerzos conscientes de su equipo directivo la situación fue subsanada y gracias al apoyo del personal docente contratado logró convertirse, en estos momentos, en un pilar para el desempeño efectivo de la gestión empresarial.

Desempeño que se pone en evidencia no sólo con la aprobación de las supervisiones realizadas por el M.E.C.D, sino por los resultados de satisfacción del cliente arrojados por la encuesta, reseñada en puntos anteriores.

Por lo tanto, la función operaciones viene a constituir una fortaleza tanto para los pares servicio-mercado existentes, como para los objetivos de rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Función logística y abastecimiento. La función logística y abastecimiento, apuntalada principalmente por los proveedores de alimentos ha significado una fortaleza para todos los pares servicio – mercado definidos, ya que asegura que el servicio de apoyo "Alimentación" pueda mantenerse dentro de los niveles de calidad exigidos tanto por la unidad educativa, como por los entes gubernamentales controladores, entiéndase M.E.C.D., Instituto Nacional de Nutrición e incluso Ministerio de la Salud y Desarrollo Social. Adicionalmente, garantiza la continuidad

de la prestación de dicho servicio de apoyo. Aunado a ello, se cuenta con proveedores especializados que realizan un estricto programa de mantenimiento preventivo de los equipos pertenecientes al servicio de alimentación, con el propósito de garantizar la operatividad de los mismos.

Por otro lado, también se observa la fortaleza de esta función para los pares Preescolar TB, Preescolar-CB y Básica-CB (porción de Cantv) en lo referente al servicio de transporte escolar, que garantiza la satisfacción de los clientes al tener la certeza y tranquilidad porque sus hijos los pueden entregar y retirar en sus lugares de trabajo.

Un punto importante que reseñar es que la función logística recibe un gran apoyo del personal docente de la institución, ya que a través de una adecuada programación de guardias se cuenta con la presencia de maestros en actividades distintas a las académicas, tales como: Recepción y entrega de niños a sus representantes, coordinación para las horas de alimentación, sueño y aseo personal, acompañamiento para las prácticas de natación o ante una emergencia médica, paseos a parques y lugares de interés, organización de eventos en fechas conmemorativas.

Función Financiera. Esta función ha representado una base importante para lo que ha sido la gestión de la institución, en principio manejó los recursos necesarios para la adquisición de un inmueble que le permitió salir de las instalaciones de Cantv, y hacerse de un inmueble propio en lugar de estar en uno alquilado, con lo que evitó así el riesgo sobre el negocio educativo que provoca funcionar bajo el gran poder de negociación que normalmente ejerce un arrendador.

La función financiera ejerció una labor de concientización entre los socios, acerca de la conveniencia de ahorrar a través de la no-repartición de dividendos, acumulando así recursos que les permitiera, además de hacer la compra referida, efectuar las remodelaciones y acondicionamientos que eran necesarios para poder llevar a cabo la función operaciones.

Sin embargo, esta función ha tenido una gran amenaza para poder desarrollar efectivamente las gestiones de cobranzas, que garanticen el flujo de efectivo

requerido para cubrir los egresos mensuales administrativos y docentes. Esto es, se encuentra limitada por las disposiciones de la Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente (1998), en su artículo 53 que establece el derecho del niño a la educación y por el artículo 65, Parágrafo Primero, el cual establece que: "...se prohíbe exponer o divulgar datos, imágenes o informaciones, a través de cualquier medio, que lesionen el honor o la reputación de los niños..."

Por estas razones, cuando los representantes se encuentran en situación de morosidad con el pago de las mensualidades, la institución se le impide suspender al niño de la actividad pedagógica, o ejercer presiones o acciones contra los padres como es el hecho de publicar una lista de morosos.

En esta caso esta función ha implementado estrategias de convencimiento y negociación con el cliente, para que a través de acuerdos de pago pueda de acuerdo a su disponibilidad solventar la deuda.

Ahora bien, los procesos de control administrativos son llevados enteramente en forma manual, lo cual dificulta en un momento determinado obtener un listado de insolventes con la celeridad del caso, así como también el debido seguimiento a los avances de esta situación.

Esta función ha garantizado la mejora del capital de trabajo a lo largo del periodo de estudio, ya que a través de los ingresos generados por sus operaciones y sin recurrir a préstamos a corto plazo, ha solventado sus pasivos circulantes, adicionalmente, han ido disminuyendo el pasivo a largo plazo producto del préstamo hipotecario.

Por otro lado, ha tenido que ir sacrificando la obtención de un buen porcentaje de utilidad, para mantener unos altos niveles de gastos que le permitiera cubrir el acondicionamiento del local y las subsiguientes mejoras de su infraestructura, de manera de llevarlo a un grado óptimo de funcionalidad y comodidad para la actividad pedagógica.

La función financiera ha constituido una fortaleza para los pares Preescolar-TP, Preescolar-CB y Básica-CB, así como también para los objetivos de rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Función personal / RRHH. El análisis de esta función permite concluir que ha sido un pilar fundamental en la gestión pedagógica de la institución, ya que ha sabido llevar de manera efectiva el proceso de reclutamiento y selección del personal que se incorpora a la organización y a través de la función operaciones brinda a los distintos pares servicio – mercado la calidad pedagógica y formativa que garantiza la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, ha manejado adecuadamente las situaciones con los socios-trabajadores que en un momento determinado mostraron un desempeño inadecuado en el manejo de sus funciones y que de alguna manera repercutió en la retención de los clientes, logrando revertirla hacia una posición de más conveniencia para los objetivos de la unidad educativa.

Esto lleva a precisar que la Función Personal / RRHH representa una fortaleza para los pares servicio-mercado.

Función apoyo administrativo. Esta función viene a representar un gran soporte en lo que respecta al cumplimiento de las exigencias administrativas requeridas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes durante las supervisiones realizadas a la institución.

De igual forma, brinda el soporte a la función operaciones en lo que es su trabajo docente, al proveerla de los recursos y materiales necesarios para su buen desempeño, por lo tanto en este sentido también representa una fortaleza para los pares servicio-mercado.

Elementos de la Organización

Los elementos de la organización analizados son los correspondientes a: Estrategia, gerencia / liderazgo, personal, cultura y valores, sistemas y procesos, así como también capacidades financiera e innovación.

Estrategia. En la U.E. La Yaguara se evidencia, aunque no de manera explícita, una estrategia que ha servido de fortaleza para la rentabilidad, el riesgo, el crecimiento y los pares servicio-mercado.

Está orientada a mantener altos niveles de calidad en cuanto a la actividad pedagógica, formativa y recreativa de los niños, así como también en lo referente a la prestación de un servicio de alimentación balanceada que le garantice la conservación de su salud física; todo ello manteniendo bajos costos que la hagan la mejor opción ante sus competidores.

Gerencia / liderazgo. Este elemento ha sido determinante para el desempeño que ha mostrado la institución durante el periodo de estudio, ya que ha tenido que infundir entre el grupo de socios las ideas de ahorro para invertir a futuro en adquirir un inmueble propio, así como también la importancia de un trabajo con calidad que le permita mantenerse en el tiempo como negocio rentable. Adicionalmente, ha debido negociar y fomentar las buenas relaciones, el respeto y la efectiva comunicación entre los distintos socios-trabajadores. Asimismo, siempre ha estado presente la toma de decisiones con el consenso de todos los socios.

De allí se deriva su fortaleza para los pares servicio-mercado y sus objetivos estratégicos de rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Personal. El personal de la función de operaciones sobre quien recae la responsabilidad de llevar adelante la actividad pedagógica, así como también el encargado de la limpieza y preparación de los alimentos, brindan el apoyo requerido para definirlo como una fortaleza para los pares servicio-mercado, la rentabilidad, el riesgo y el crecimiento.

Los socios-trabajadores encargados de gerenciar esta función son igualmente una gran fortaleza, porque sus años de experiencia les da un amplio conocimiento sobre las pautas que deben cumplir ante el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes para mantener de esta manera el correcto funcionamiento de la institución en lo que a la calidad de la educación se refiere.

Adicionalmente, en este equipo gerencial, que representan tanto la junta directiva de la empresa como el cuerpo directivo de la institución docente, se observa como fortaleza para los objetivos financieros: buena cohesión como equipo de trabajo, comunicación eficiente, participación en la resolución de los problemas de la empresa, buenas relaciones interpersonales.

Cultura y Valores. Esta institución muestra como valor principal: un gran amor por los niños, sostiene que sin él es imposible impartir una formación educativa de calidad, una formación de hábitos y principios en el niño que lo preparen para llevar la vida adecuadamente, se hace difícil ser paciente, tolerante y comprensivo con él, sobre todo cuando está en el nivel Preescolar. Su directora expresa al respecto: "*no estamos manejando computadoras o vendiendo comida, estamos educando la generación del futuro, los maestros somos modelos podemos hacer el bien pero también el mal, marcamos positiva o negativamente*" (Entrevista personal, junio, 5, 2002).

Adicionalmente, se trata de fomentar el compañerismo, trabajo en equipo y el trato cordial y respetuoso, en todos los niveles de relación: maestro-niño, niño-niño, maestro-maestro, maestro-directivo, maestro-representante, etc.

Está presente una cultura de trabajo con mística, profesionalismo, ética y sobre todo con un gran gusto por lo que se hace en la labor diaria.

Esto pone de manifiesto que este elemento de la organización representa una fortaleza para los pares servicio-mercado, así como también para la rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Sistemas y Procesos. La institución carece de sistemas para hacer de manera automática todo el proceso de gestión administrativa: nómina, cobranzas, contabilidad e inclusive para la parte académica: boletas, constancias, listados de alumnos, planificación de cátedra. En virtud de lo anterior este elemento de la organización representa una debilidad para la rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Capacidades: Financiera e Innovación. La U.E. La Yaguara da muestras de contar con una adecuada capacidad financiera, toda vez que ha podido honrar correctamente la cancelación de los pasivos a largo plazo, producto de la adquisición del inmueble donde funciona, utilizando para ello sólo los ingresos generados por sus operaciones sin tener la necesidad de comprometerse con deudas a corto plazo. Adicionalmente, estos ingresos operativos le ha permitido asumir sus gastos administrativos y docentes, con muy pocas situaciones de premura ocasionadas por retardos en los desembolsos de su cliente Cantv o casos puntuales de representantes en situación de morosidad. Lo cual viene a significar una fortaleza para los pares servicio-mercado y sus objetivos estratégicos.

En cuanto a su capacidad de innovación, se ha mostrado débil ya que no ha incorporado ningún tipo de tecnología a la prestación del servicio, cabe mencionar que aún no cuenta con la utilización de internet como apoyo a su función operativa y como medio de comunicación con sus clientes.

Cadena de valor de la U.E. La Yaguara

Como un punto de apoyo concluyente, se presenta en la Figura 23 la cadena de valor de la U.E. La Yaguara, en ella se recoge en forma esquemática el análisis previo realizado a esta institución bajo la perspectiva del proceso interno.

Actividades de Soporte	**Infraestructura de la empresa**: Equipo directivo comprometido. Existe un liderazgo fuerte derivado del conocimiento y la experiencia. Socios sin una visión compartida que perfile hacia un éxito futuro. Alta preocupación por la mística, profesionalismo y ética. Capacidad de respuesta para resolver situaciones financieras críticas. Función financiera efectiva para administrar recursos que permitieron la compra de inmueble. Falta de automatización de los sistemas administrativos y contables. Servicio contratado para el área contable.				Margen
	Administración de Recursos Humanos: Eficiente gestión de reclutamiento y selección del personal incorporado a la función operaciones. Ambiente laboral satisfactorio basado en el trabajo en equipo, compañerismo y buen trato que contribuye a la retención del empleado. Ausencia de programas de capacitación para el RRHH, sólo recibe los impartidos por el MECD. Política salarial atractiva para el trabajador.				
	Desarrollo Tecnológico: Profundo know-how del área educativa. Ausencia del uso de la tecnología en la prestación del servicio.				
	Abastecimiento: Cuenta con proveedores confiables que le dan gran apoyo para el servicio de alimentación, al dotarla de insumos de buena calidad, en la cantidad requerida y en el tiempo oportuno. Las buenas relaciones con ellos le permite obtener créditos a plazos de 15 días. La adquisición de material para la actividad pedagógica se planifica y se realiza durante las vacaciones estudiantiles en cantidad adecuada que garantice su duración para el año escolar.				
Actividades Primarias	**Logística de Entrada para la prestación del servicio** Preocupación por mantener actualizada la documentación requerida por las autoridades gubernamentales para el funcionamiento de este tipo de unidad educativa. Adecuada logística para el traslado de los niños desde la sede de Cantv hasta la institución y viceversa, así como para la recepción y retiro por parte de su representante. La adecuada planificación de guardias de los maestros permite contar con el efectivo apoyo para las actividades extra-curriculares y de soporte.	**Operaciones** Servicio integral que resulta conveniente para el cliente, al involucrar la actividad educativa, recreativa, alimenticia, de traslado y en horario flexible y acorde a sus necesidades. Alta satisfacción del cliente con el servicio prestado. No brinda servicios que pueden resultar importantes para el cliente y que son ofrecidos por sus competidores, como son computación, Kárate y danza. Para garantizar la operatividad de los equipos pertenecientes al servicio de alimentación, se cuenta con un estricto mantenimiento preventivo de los mismos.	**Mercadeo y Ventas** Ausencia de una función formal de mercadeo y ventas. Nivel bajo de publicidad a través de distribución de volantes en periodo de fin de año escolar. El precio del servicio ofrecido es muy competitivo y resulta bastante atractivo para los clientes.	**Servicio post-venta** Adecuado mecanismo para la atención inmediata de quejas y reclamos de los padres y representantes. El equipo directivo se involucra con sus necesidades de información, canalizando su contacto con el cuerpo docente. Buenas relaciones con los clientes.	Margen

Figura 23. **Análisis de la Cadena de Valor de la Unidad Educativa La Yaguara, C.A.**

Planteamiento Estratégico

El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos así como del propósito estratégico y la decisión acerca de una estrategia constituyen los elementos del planteamiento estratégico, con el cual se logra determinar la dirección del rumbo que desea seguir la empresa para lograr el éxito futuro.

En el caso de Tsukuba Corp, sólo algunos de estos elementos se encuentran definidos en forma explícita en la documentación investigada de la empresa, cabe referir la misión, visión y objetivos aparecen reseñados en los documentos elaborados con el fin de actualizar su inscripción como proveedor de Cantv.

Sin embargo, estos elementos no son manejados y conocidos por todos los integrantes de la empresa aunque de manera implícita son conceptualizados por los socios-trabajadores, y en la práctica concreta se puede percibir la presencia de una estrategia orientada a satisfacer las necesidades de su cliente Cantv con una alta calidad y de manera oportuna. De las entrevistas con el presidente de la empresa se logró descifrar que su propósito estratégico es el de "ser reconocida como el mejor proveedor de Cantv".

Misión Declarada de la Empresa Tsukuba Corp

El Manual de Operaciones (2002) de Tsukuba Corp declara como misión de la empresa lo siguiente:

> Proveer a nuestros clientes de un excelente servicio integral en el área de construcción, mantenimiento de infraestructura, suministro de personal, correspondencia, mensajería, mudanzas y transporte, explotando nuestras ventajas como proveedor, garantizando la calidad e imagen con un ahorro considerable en costos y tiempo.
> Con un sentido de calidad total, productividad y responsabilidad ambiental con el propósito de contribuir al desarrollo sustentante del país. (p. 3).

Visión Declarada de la Empresa Tsukuba Corp

En el Manual de Operaciones (2002) de Tsukuba Corp se define la visión de la empresa de la siguiente manera:

> Ser proveedor por excelencia ofreciendo servicios según estándares internacionales que contribuyan al cambio de imagen de las empresas. Siempre bajo exigentes patrones de calidad, mística y ética que sólo proporciona el profesionalismo.
> Modernizando las técnicas de mantenimiento, introduciendo nuevas tecnologías y herramientas de vanguardia, de este modo Tsukuba Corporación, C.A. aspira ser una empresa de servicios masiva reconocida en el ámbito nacional, con capacidad financiera para el continuo crecimiento y la diversificación del negocio. (p. 4).

Objetivos Establecidos por la Empresa Tsukuba Corp

En el Manual de Operaciones (2002) de Tsukuba Corp se encuentran señalados como objetivos de la empresa los que se mencionan a continuación:

1. Garantizar la eficiencia operativa y la modernización de los sistemas de mantenimiento de hidroneumáticos y bombas, desmalezamiento en las áreas verdes en el ámbito regional mediante los procesos de investigación y la introducción de nuevas tecnologías de punta y alternativas.
2. Elaborar e implementar, el uso de las estadísticas aplicadas al mantenimiento, para determinar el comportamiento de las edificaciones y sus equipos.
3. Automatizar el sistema de correspondencia con un software de código de barras para que el proceso sea más rápido.
4. Levantar un inventario técnico como base para los planes de mantenimiento en las edificaciones de Cantv y establecer un diagnóstico de la situación en cuestión.
5. Satisfacer a la clientela en general en cuanto a necesidades de los diferentes servicios. (pp. 5-6).

Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa

El análisis de la situación actual de la empresa Tsukuba Corp fue realizado bajo las cuatro perspectivas contenidas en el Balanced Scorecard, a saber: Financiera, cliente – comercial, proceso interno, desarrollo y aprendizaje de la organización.

Perspectiva Financiera

Para evaluar la perspectiva financiera de esta empresa se definió en primer lugar sus objetivos estratégicos: Rentabilidad, riesgo y crecimiento, así como también los indicadores respectivos que permitieron observar cómo fue su evolución a lo largo del período 1999 – 2001, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 8

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la empresa Tsukuba Corp

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	VALORES			SINTOMA	
		1999	2000	2001	NIVEL	TENDENCIA
RENTABILIDAD	Margen Bruto (%)	28,79	25,52	23,32	Bueno	Desmejorar levemente
RIESGO	Período promedio de cobro (días)	128	136	95	Malo	Oscilar
	Liquidez (Prueba ácida)	1,37	2,09	2,23	Bueno	A mejorar
CRECIMIENTO	Variación en Ingresos (%)	966	24,06	9,04	Aceptable	Desmejorar

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la empresa, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001.

Perspectiva Cliente / Comercial

Dentro de la perspectiva cliente / comercial a través de la creación de los pares servicio-mercado, se muestran las explicaciones a los síntomas detectados en los indicadores de la perspectiva financiera.

Tal como se explicó en el aspecto "Tipo de Servicios", esta empresa ofrece los siguientes servicios:

1. Obras - Mantenimiento
2. Obras – Ingeniería
3. Levantamiento de Instalaciones
4. Correspondencia
5. Mudanzas de puestos de trabajos
6. Servicios de Mantenimiento:
   a) Mantenimiento de áreas verdes y desmalezado
   b) Bote de escombros y chatarra
   c) Reparación de sillas
   d) Reparación de mobiliario
   e) Limpieza de tanques, drenajes y tanquillas
7. Suministro de personal profesional / administrativo.

Asimismo reiterando lo señalado en párrafos anteriores, Tsukuba Corp está concentrada en Cantv y dentro de ella presta sus servicios a varias unidades organizativas, que se han considerado para los efectos de esta investigación como distintos mercados, por poseer características diferentes en cuanto a sus necesidades y porque son entes decisorios que en momentos determinados tienen autoridad suficiente para recomendar o no su contratación, a saber:

- Mercado A: Gerencia Mantenimiento de Infraestructura
- Mercado B: Gerencia Ingeniería y Construcción
- Mercado C: Gerencia Administración de Inmuebles
- Mercado D: Gerencia Facturación.

De esta manera combinando los aspectos precedentes, se generan los pares servicio-mercado que se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 9

Formación de Pares Servicio – Mercado para la empresa Tsukuba Corp

SERVICIO	MERCADO			
	A	B	C	D
1. Obras - Mantenimiento	1 - A			
2. Obras - Ingeniería		2 - B		
3. Levantamiento de Instalaciones			3 - C	
4. Correspondencia	4 - A			
5. Mudanzas	5 - A			
6. Servicios de Mantenimiento	6 - A			
7. Suministro de Personal				7 - D

Cabe hacer mención que la empresa dio inicio a sus operaciones en agosto de 1998, con la prestación de los servicios de Obras-Mantenimiento y Suministro de Personal a los mercados A y D, respectivamente.

Objetivo Rentabilidad

La rentabilidad muestra un nivel "Aceptable" gracias a que los pares Obras Ingeniería-B y Correspondencia-A, que son los mayores contribuyentes a la utilidad bruta, aumentaron significativamente esta contribución en el periodo analizado, tal como se refleja en el Cuadro 10, aminorando así el impacto causado por la disminución progresiva del resto de los pares servicio-mercado.

En el caso de Obras Ingeniería-B, este incremento se debió a que la empresa tuvo un desempeño que cubrió las expectativas de su cliente en cuanto a calidad y tiempo de respuesta, lo que le mereció la asignación de trabajos de manera directa sin que fuera necesario realizar procesos de licitación. Asimismo, la puesta en práctica de

la modalidad de sub-contratación de empresas para la ejecución de este tipo de obras permitió reducir costos operativos.

Por su parte, el par Correspondencia-A también experimentó reducción de sus costos al optimizar la nómina de empleados de 75 a 22 personas, manteniendo la calidad del servicio.

La tendencia a "Desmejorar levemente" se debe a que el par Suministro de Personal-D, primer generador de ingresos, sufrió un incremento en sus costos y en consecuencia redujo su contribución a la utilidad bruta, debido a los esquemas de negociación impuestos por el cliente que exigen a Tsukuba Corp reducir su margen de ganancia para este servicio, evidenciándose así el gran poder negociador que sobre esta empresa tiene su único cliente.

Discriminando la contribución a la utilidad bruta de cada par servicio-mercado a lo largo del período 1999 – 2001 resulta:

Cuadro 10

Contribución a la Utilidad Bruta por Par Servicio – Mercado (%). Tsukuba Corp

Par Servicio – Mercado	1999	2000	2001
Obras - Mantenimiento - A	45,37	2,50	0
Obras - Ingeniería - B	0	13,91	32,97
Levantamiento de Instalaciones - C	0	3,32	0,97
Correspondencia - A	0	27,40	39,06
Mudanzas - A	20,83	9,36	3,93
Servicios de Mantenimiento - A	10,03	5,36	1,63
Suministro de Personal - D	23,77	38,15	21,44

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la empresa, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001.

El cuadro anterior permite señalar que los pares Obras Ingeniería–B, Correspondencia–A y Suministro de Personal–D constituyen una fortaleza para la

rentabilidad de la empresa en virtud que son los que poseen un mayor porcentaje de contribución a la utilidad bruta.

Por el contrario, los pares Obras Mantenimiento–A, Mudanzas-A y Servicios Mantenimiento-A representan una debilidad para la empresa toda vez que poseen una baja contribución a la utilidad bruta, aunado a que ha ido mermando con los años hasta inclusive dejar de contribuir al desaparecer el servicio.

En el caso de Levantamiento de Instalaciones-C, es un par que si bien su contribución a la rentabilidad es baja y con tendencia a disminuir en el periodo analizado, constituye para la empresa una fuente de aprendizaje ya que es un servicio y un mercado en donde está incursionando por primera vez, adicionalmente con buenas perspectivas de crecimiento en vista de las nuevas regulaciones gubernamentales que debe cumplir el Mercado C.

Es importante resaltar que Cantv implementó una política de reducción de costos que se inició a mediados del año 2000 y alcanzó su máxima expresión durante el 2001, la cual afectó notablemente la contratación de servicios. Es por ello, que se suspende la ejecución de los trabajos de la categoría "Obras-Mantenimiento", se reducen algunos del renglón "Servicio-Mantenimiento" y se redimensionan los de "Correspondencia", "Mudanzas" y "Suministro de Personal". Esta situación tuvo su impacto en la rentabilidad de la empresa que se refleja en la disminución del margen bruto para el período analizado.

Objetivo Riesgo

En Tsukuba Corp subyace un primer nivel de riesgo de carácter estructural y es el hecho de poseer como único cliente a Cantv – aunque ha realizado trabajos para otras instituciones su contribución a los niveles de ingreso ha sido poco significativa, lo cual viene a representar la mayor debilidad para la empresa en vista de atentar directamente contra su capacidad de supervivencia, pues al perderlo afrontaría graves problemas de rentabilidad, al menos hasta que logre captar nuevos clientes.

Como se indicó en párrafos anteriores, el mercado de esta empresa está constituido en su totalidad por diferentes unidades organizativas de Cantv, por lo tanto dentro de ello existe otro riesgo ya que la empresa mantiene la mayor concentración en el Mercado A, de los servicios generadores de mayores ingresos y contribución a la utilidad bruta, tal como se observa en los cuadros subsiguientes.

Cuadro 11

Contribución a los Ingresos por Mercado (%). Tsukuba Corp

Mercado	1999	2000	2001
A	59,35	43,97	35,12
B	-	12,32	27,73
C	-	8,61	2,19
D	40,65	35,10	34,96

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la empresa, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001.

Cuadro 12

Contribución a la Utilidad Bruta por Mercado (%). Tsukuba Corp

Mercado	1999	2000	2001
A	76,23	44,00	44,62
B	-	13,91	32,97
C	-	3,32	0,97
D	23,77	38,15	21,44

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la empresa, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001.

Otro nivel de riesgo presente en Tsukuba Corp son las bajas barreras de entrada que ofrece este tipo de negocio, aunque dentro de Cantv pueden ser relativamente altas, ya que para convertirse en su proveedor debe satisfacer las exigencias de su

Registro de Proveedores en cuanto a capacidad financiera-económica y su idoneidad técnica-operativa-legal y de manera implícita contar con la recomendación interna de cómo es su trabajo para optar a participar en licitaciones.

En otro sentido, los servicios entre sí muestran niveles de riesgo relativos, tal es el caso de Obras Ingeniería donde existe mayor competencia por la experiencia de las empresas que atienden al Mercado B (Gerencia Ingeniería y Construcción) en comparación con Servicios de Mantenimiento del Mercado A (Gerencia Mantenimiento de Infraestructura) donde Tsukuba Corp compite con empresas de igual o menor experiencia y conocimiento.

Por su parte, el par Mudanzas-A tiene un alto nivel de riesgo ya que cuenta con centenares de opiniones sobre el desempeño de Tsukuba Corp en la ejecución de su trabajo, que en un momento determinado afianzan o limitan la continuidad de su contratación en este tipo de servicio.

Un último nivel de riesgo, aunque se puede concluir que se derivan del hecho de trabajar sólo para Cantv, lo representa el período promedio de cobro y la liquidez.

El nivel "Malo" y la tendencia a "Oscilar" mostrada por el indicador período promedio de cobro, se explican porque el par Suministro de Personal-D, mayor generador de ingresos y el único que tiene un término de pago por parte de Cantv de 30 días, no logró compensar las demoras presentadas por el resto de los pares servicio-mercado que tienen mayores plazos para hacerse efectivo, bien sea por la tardanza ocurrida en el proceso de pago interno del cliente o por los retrasos de la empresa en la presentación de su facturación. En este sentido se precisa que sólo el par Suministro de Personal-D constituye una fortaleza para el riesgo.

Aunque el resto de los servicios poseen términos de pago a 60 días y en consecuencia representan debilidad para el riesgo, si se puede establecer niveles de debilidad entre ellos los pares "Obras Mantenimiento-A", "Obras Ingeniería-B" y "Levantamiento de Inmuebles-C" mostrarían una mayor ponderación de debilidad que los pares "Correspondencia-A", "Mudanzas-A" y "Servicios de Mantenimiento-A" porque éstos se ejecutan mensualmente y al finalizar el mes se presenta la facturación, con lo que prácticamente se cobran de manera fija en 60 y

ocasionalmente 65 días después de prestado el servicio, mientras que los primeros son cancelados contra valuación de obra que puede conllevar hasta un período de 120 días después de culminado el trabajo.

Un razonamiento similar se puede considerar para la liquidez, en virtud que las cuentas generadas por el par "Suministro de Personal-D" se convierten en efectivo con mayor rapidez, constituyen nuevamente una fortaleza para el riesgo. Mientras que los pares "Obras Mantenimiento-A", "Obras Ingeniería-B" y "Levantamiento de Inmuebles-C" representan una debilidad para el riesgo por su efecto negativo en el flujo de efectivo de Tsukuba Corp.

En este mismo orden de ideas se observa que el indicador de liquidez luce niveles altos, lo cual da un buen síntoma y lleva a concluir que disponen del doble de activos líquidos para cubrir sus compromisos de pago a corto plazo, por esta razón se califica con nivel bueno y tendencia a mejorar. Ahora bien al analizar el detalle del activo circulante en los balances generales pertenecientes a los años 1999 – 2001, se percibe que su mayor proporción lo constituyen las Cuentas por Cobrar Comerciales (99.8, 76 y 84 %, respectivamente), que debido a la alta estacionalidad para hacerse efectivas, tal como se observa en el indicador de "Periodo Promedio de Cobro", pone de manifiesto los problemas de flujo de efectivo que debió afrontar, eventualmente, la empresa y que logró subsanar con la obtención de deuda a través de préstamos de los accionistas, bancarios y con el adelanto de facturas con Cantv mediante la figura del pronto pago.

Es así como se precisa nuevamente la debilidad para el riesgo de esta empresa al tener poca diversificación de clientes y alta concentración de los ingresos.

Objetivo Crecimiento

El aumento en los ingresos de los pares Obras Ingeniería-B, Correspondencia-A y Suministro de Personal-D, tal como se evidencia en el Cuadro 13, contribuyó para que el nivel del indicador de crecimiento -Variación de Ingresos- mostrara un nivel "Aceptable". Sin embargo, el decrecimiento del resto de los pares servicio-mercado

observado en el año 2001 impidió que su efecto en la variación fuese más significativo, ocasionando con ello que este indicador presentara una tendencia a "Desmejorar".

Cabe señalar que en el crecimiento de los ingresos existe un predominio importante del par Obras Ingeniería-B debido, como se señaló en párrafos anteriores, a la asignación directa de nuevas obras sin que fuese necesario llevar a cabo un proceso licitatorio.

A continuación se presenta la variación porcentual de los ingresos en el lapso 1999- 2001 para cada par servicio-mercado definido:

Cuadro 13

Variación de los Ingresos por Par Servicio - Mercado (%). Tsukuba Corp

Par Servicio – Mercado	1999	2000	2001
Obras - Mantenimiento - A	892,17	(90,46)	(100,00)
Obras - Ingeniería - B	0	100,00	145,37
Levantamiento de Instalaciones - C	0	100,00	(72,30)
Correspondencia - A	0	100,00	40,35
Mudanzas - A	100,00	25,23	(40,11)
Servicios de Mantenimiento - A	100,00	31,36	(54,98)
Suministro de Personal - D	625,24	7,13	8,56

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la empresa, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001.

En atención a este cuadro se puede concluir que los pares Obras Ingeniería–B, Correspondencia–A y Suministro de Personal–D constituyen una fortaleza para el crecimiento porque son los que muestran variación positiva en sus ingresos y han ayudado a que crezca la empresa.

No así los pares Obras Mantenimiento–A, Mudanzas-A y Servicios Mantenimiento-A, quienes han decrecido en su aporte a los ingresos y en consecuencia representan una debilidad para el crecimiento de la empresa. Asimismo,

cabe señalar el caso particular de Obras Mantenimiento que dejó de contribuir al desaparecer como servicio contratado del Mercado A.

Se reitera la particularidad del Levantamiento de Instalaciones-C, que a pesar de disminuir en su aporte a los ingresos la empresa lo considera con miras a un beneficio potencial a futuro.

Perspectiva Proceso Interno

El diagnóstico de la perspectiva de proceso interno se abordó desde dos componentes primordiales de la organización: Funciones y elementos.

Funciones de la Organización

El análisis de las funciones de la organización se orientó hacia las siguientes áreas: Mercadeo y ventas, operaciones, logística y abastecimiento, financiera, personal / recursos humanos y apoyo administrativo.

Función mercadeo y ventas. Esta función a primera vista luce como una debilidad para la rentabilidad, riesgo y crecimiento de Tsukuba Corp ya que tiene todo su esfuerzo empresarial concentrado en un solo cliente. Sin embargo, si se considera lo que ha sido el efecto de mercadeo y ventas dentro de Cantv, se puede afirmar que ha demostrado tener "olfato para los negocios" porque ha sabido ver las nuevas oportunidades de ofrecer los servicios y "vender" a la empresa como un proveedor comprometido con el cliente, con un alto sentido de responsabilidad y con un lema "la máxima calidad en la ejecución del trabajo" entendiendo calidad como el cuidado por los detalles en los trabajos, la utilización de los mejores productos y de mano de obra de mayor calificación.

Todo lo anterior ha llevado a la empresa a incursionar en nuevos servicios y en nuevos mercados, y como tal la función mercadeo y ventas ha contribuido a mantener niveles adecuados de rentabilidad, aminorar el riesgo comercial y a propiciar el

crecimiento de los ingresos, esto permite concluir que ha sido una fortaleza en este sentido ya que ha sabido ofrecer nuevos pares servicio-mercado.

Es de hacer mención que los buenos resultados obtenidos en los pares Obras Ingeniería-A y Correspondencia-A, en cuanto a aumento de ingresos y mayor contribución a la utilidad de la empresa, se ha debido a la efectiva gestión realizada por la función mercadeo y Ventas, quien ha sabido ver oportunidades de nuevas contrataciones dentro de Cantv para dichos pares servicio-mercado.

Esta misma labor de mercadeo y ventas se realizó con los pares Obras Mantenimiento-A, Mudanza-A y Servicios de Mantenimiento-A, sin embargo el alto poder negociador de su cliente al establecer las contrataciones según su disponibilidad presupuestaria, contrarrestaron todos los esfuerzos ejecutados por esta función para darle un mayor apoyo e impulso a estos pares servicio-mercado.

Cabe señalar ejemplos de lo que ha sido la función mercadeo y ventas como apoyo al crecimiento de la empresa:

- Durante 1998-99, periodo en el cual tenía garantizada la adjudicación directa de contratos por su condición de microempresa, fue decidida en la promoción y venta de sus servicios porque participó en licitaciones presentando nuevos servicios y no se limitó a esperar por tales adjudicaciones.

- En el año 2000 ganó la licitación de uno de los servicios más importantes de Cantv: "Correspondencia en Región Capital", en una confrontación de ofertas en la cual participaron grandes empresas especialistas en el ramo del manejo y traslado de documentos, inclusive la que había prestado el servicio durante los últimos dos años. La experiencia y el conocimiento que tiene de su cliente y de sus necesidades para este servicio, en particular, le permitió presentar la mejor oferta y hacerse ganadora de esta contratación.

- También obtuvo la buena pro en una de las licitaciones de obras más importantes llevada a cabo por Cantv durante el año 2000, como lo fue la "Adecuación de Servicios Internos del Refuerzo Estructural del Edif. Equipos I". Su importancia no sólo se debe a que ganó un nuevo par servicio-mercado (Obras

Ingeniería-B), sino porque es una obra que representa un monto significativo de ingresos y la garantía de una contratación de por lo menos dos años.

- Con miras a extenderse a escala nacional la empresa durante el año 2000 ofertó obras en distintas regiones del país para el par Obras Mantenimiento-A, ganando algunas en la Región Central, lo que le hizo desarrollar una nueva experiencia al tener que tomar nuevos aspectos en consideración necesarios para su logística, tales como viáticos, traslados, mano de obra local, supervisión, etc.

Se logra así puntualizar que la función mercadeo y ventas ha sido una fortaleza si se piensa en un desempeño de Tsukuba Corp en el corto plazo, pero representa una debilidad para construir un futuro crecimiento de la empresa a largo plazo, ya que no ha salido a la búsqueda de nuevos clientes para disminuir el riesgo estructural que representa el poseer un único cliente.

Función operaciones. Esta función responsable de la ejecución de las obras y de la prestación de los servicios, ha sido una fortaleza para el sostenimiento de la empresa porque siempre se ha esmerado en satisfacer las necesidades de sus clientes (Mercados A, B y C). En el caso del par Suministro de Personal-D no tienen inherencia directamente, ello corresponde a la función personal / RRHH.

A objeto de hacer referencia al grado de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por Tsukuba Corp, cabe mencionar la Evaluación de Desempeño que desde el año 2000 le viene realizando su cliente del Mercado A, una vez culminada la prestación de los servicios "Correspondencia", "Mudanzas" y "Servicios de Mantenimiento".

La evaluación para el caso de servicio califica en una escala del 5 al 1 –sobresaliente a inaceptable - la calidad de desempeño del proveedor en los siguientes factores: calidad y tiempo de ejecución, calidad de atención de la contratista y calidad de recursos de la contratista. Asimismo, contiene un ítem donde se recomienda o no a la empresa para que continúe prestando sus servicios. La evaluación es realizada por el inspector, conformada por su supervisor inmediato y firmada por el proveedor.

En la investigación llevada a cabo se logró conocer que la evaluación efectuada a esta empresa para el año 2000, la califica con el siguiente puntaje:

Mudanzas	4,16
Servicios de Mantenimiento	4,43

Este puntaje permite ubicarla dentro del rango de (4) "Muy Buena". Los puntos más significativos de esta evaluación son:

1. Calidad y tiempo de ejecución: Ejecución de los trabajos cumpliendo las especificaciones técnicas establecidas en el contrato. Cumple con los tiempos establecidos en el cronograma y en algunos casos supera las metas. Propone mejoras a las especificaciones. Cuida los detalles preservando la calidad de los trabajos de acuerdo a lo solicitado en las especificaciones. Entrega los reportes de las actividades semanalmente requiriendo de modificaciones por parte de la inspección de Cantv.

2. Calidad de atención de la contratista: No ha ocasionado problemas en el desarrollo de las actividades. Demuestra orientación al cliente y vocación de servicio. sugiere mejoras en el programa de actividades, distribución adecuada del personal, uso de productos, equipos y apoyo técnico, mejorando la calidad del servicio.

3. Calidad de recursos de la contratista: El supervisor de la contratista tiene formación profesional equivalente al supervisor de Cantv y posee habilidad para resolver cualquier dificultad que se presente. Los empleados están uniformados, cuidan su presentación y su comportamiento es cortés para con todas las personas dentro de las instalaciones de Cantv. La empresa posee una infraestructura física con capacidad para dar soporte técnico. Ha mostrado conocer las gestiones que se deben realizar para tramitar las facturas. Cumple con las Normas de Higiene y Seguridad Industrial. Posee equipos bidireccionales que permita la comunicación con coordinadores, supervisores y jefes de cuadrillas de la contratista.

En cuanto a las obras, tanto Obras-Mantenimiento como Obras-Ingeniería, en conversaciones sostenidas con los inspectores encargados de supervisar los trabajos de Tsukuba Corp, se observó que coinciden en afirmar que ella conoce y maneja lo que representa para el cliente un trabajo con calidad, pone énfasis en los detalles y en

agregarle valor de manera que note la diferencia de su servicio en comparación con el prestado por otras empresas, sabe darle la importancia a sus requerimientos, tanto para los trabajos pequeños como a los de gran magnitud, muestran su compromiso con Cantv; un alto nivel de profesionalismo y de responsabilidad, muy buen tiempo de respuesta que lleva a una atención inmediata y buena logística de trabajo.

En todas estas evaluaciones se sugiere continuar la contratación con Tsukuba Corp, lo cual pone de manifiesto el grado de satisfacción del cliente.

Según lo expresado por su presidente, en el año 2001 al cumplirse un año del inicio del contrato de Correspondencia, Cantv aplicó un cuestionario a los usuarios a objeto de medir el grado de satisfacción con el servicio ofrecido por Tsukuba Corp, el cual arrojó un resultado del 99 % , nivel que nunca antes había sido alcanzado por las empresas que la precedieron en la prestación de este tipo de servicio.

En otro orden de ideas, la función operaciones está en manos de personas que antes fueron trabajadores de Cantv en el área precisamente donde actúa la empresa, con una vasta experiencia y un profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

De lo anterior se desprende que la función operaciones viene a ser una fortaleza que apoya a los pares servicio-mercado en vista que permite cubrir las expectativas y requerimientos de los clientes, y subsecuentemente repercute hacia la rentabilidad porque tiene un cliente satisfecho dispuesto a pagar por lo que recibe, en el riesgo ya que la calidad del servicio conserva la fidelidad del cliente, y en el crecimiento debido a que un cliente satisfecho siempre estará dispuesto a contratar a Tsukuba Corp para nuevos trabajos.

Como ejemplo de lo antes expuesto, se pueden referir los trabajos realizados en la "Adecuación de Servicios Internos del Refuerzo Estructural del Edif. Equipos I" donde esta empresa conformó un equipo multidisciplinario ya que los trabajos involucraron el área civil, eléctrica y mecánica, y asimismo aprovechó la oportunidad para ofrecer la experticia acumulada durante todos los años en que uno de sus socios fue el encargado de la supervisión de los equipos de aire acondicionado del Centro Nacional de Telecomunicaciones, sede principal de Cantv a la cual pertenece el

edificio en cuestión, demostrándole de esta manera al cliente el conocimiento y la capacidad que posee, lo que le llevó a ganar su confianza y a ser favorecida con nuevas contrataciones durante el año 2001 que representaron incremento en los ingresos de un 145 % en el par Obras Ingeniería-B.

Sin lugar a dudas, los niveles mostrados por los pares Obras Ingeniería-B, Correspondencia-A, por mencionar los más importantes, son el resultado del buen desempeño que ha mostrado la función operaciones, quien en todo momento ha velado por la satisfacción del cliente mediante la máxima atención a la ejecución de los trabajos de acuerdo a los parámetros establecidos por él y a la correcta supervisión e inspección de la labor encomendada a sus empresas sub-contratatistas.

El decrecimiento en los ingresos y en la contribución a la utilidad bruta observado en los pares Obras Mantenimiento-A, Mudanzas-A y Servicios de Mantenimiento-A, no fue ocasionado por un mal desempeño de esta función sino como se refirió anteriormente a las pautas de contratación impuestas por su cliente.

En la función operaciones se han implementado mecanismos de control de costos que repercuten en la rentabilidad de la empresa, tal es el caso de la sub-contratación de empresas para la ejecución de obras, que permite disminuir los costos asociados a una nómina fija de trabajadores, alquiler de equipos, compra de materiales, etc.

Sin embargo, en ocasiones la función operaciones viene a constituirse en una debilidad para el riesgo, particularmente para el período promedio de cobro y la liquidez. Este es el caso de la facturación de las obras ejecutadas, tal como se refirió en la Perspectiva Cliente/Comercial, al provocar demoras en los tiempos de presentación de las Valuaciones de Obra.

Existe otro aspecto donde se puede considerar que la función operaciones representa una debilidad para el crecimiento de la empresa y esto es hacia el área telefónica de Cantv, debido a la poca experiencia y conocimiento que en ella posee. No obstante, con motivo de la obra de "Adecuación de Servicios Internos del Refuerzo Estructural del Edif. Equipos I" se vio en la necesidad de ejecutar trabajos del área de Conmutación y Transmisión a través de la sub-contratación de pequeñas

empresas de esta especialidad, dando como resultado una alianza provechosa y con miras a afianzarse a futuro.

Función logística y abastecimiento. La presente función ha contribuido como fortaleza a los pares servicio-mercado, ya que se cuenta con proveedores con quienes se ha logrado concertar plazos de crédito de 30 y 60 días, que garantizan las cantidades de materiales y los tiempos de entrega necesarios para cumplir con las exigencias y necesidades de los diferentes pares servicio-mercado que abarca la empresa.

Un punto importante para resaltar que evidencia el poder negociador del cliente sobre esta compañía, corresponde al caso de obras de "Acondicionamiento de Inmuebles", donde Cantv exige sub-contratar a sus proveedores estandarizados para que realicen los trabajos de protección y control de acceso que están asociados a este tipo de obra. Estas empresas exigen un adelanto de un 40 % para analizar y desarrollar el proyecto de un trabajo que van a realizar, prácticamente, cuando Tsukuba Corp finalice como tal la obra de acondicionamiento, limitándole de esta manera la posibilidad de hacer mejores negociaciones con otras empresas del mercado y afectando así su margen de ganancia.

Función financiera. En los inicios de Tsukuba Corp, período 1998 – 1999, la función financiera puede considerarse que representaba una debilidad para la rentabilidad y el riesgo de la empresa, ya que esta función no era llevada con la experticia y el conocimiento necesario que permitiera manejar adecuadamente los escollos financieros que tuvo que afrontar la empresa.

Fue necesaria la utilización del patrimonio empresarial para operar como capital de trabajo, ya que por una parte el impedimento que tuvo la empresa, durante dicho periodo, para financiarse con capital proveniente del sistema bancario y por la otra la estacionalidad en las cobranzas, le ocasionó serios problemas en su flujo de efectivo y en consecuencia le llevó a valerse del capital aportado por los socios, inclusive debió

recurrir a financiamientos con prestamistas y a préstamos personales de los propios accionistas.

A partir del año 2000 la función financiera, ya en manos de personal experto y calificado en el área, se convirtió en un apoyo a la rentabilidad y el riesgo, una vez que el panorama financiero de la empresa se fortificó significativamente al poder obtener apalancamiento del sistema bancario nacional y a través de la solicitud a Cantv de la figura del "Pronto Pago" para las facturas, apoyada con la incorporación de una serie de mejoras en su proceso de facturación y cobranzas, logró mantener un flujo de efectivo adecuado y sustentar el crecimiento de la empresa al generar nuevos pares servicio-mercado.

De igual forma en su etapa inicial, la función financiera representó una debilidad para el crecimiento de la empresa, especialmente en lo que respecta a la participación en las licitaciones de obra –cuya responsabilidad era compartida con la función operaciones.

Esto se puede atribuir a que la base de referencia que utilizó la función financiera para calcular los precios de los presupuestos presentados en las licitaciones, no fue la más adecuada y evidentemente sus precios estuvieron por encima de los de sus competidores. Por otra parte, los proveedores de Cantv en esta área, a diferencia de Tsukuba Corp tienen también otros clientes, lo que les da una mayor experiencia acerca de los precios que se manejan en el mercado y en un momento determinado saben evaluar hasta cuanto pueden reducir su margen de ganancias para ajustarse a las exigencias de Cantv y con ello salir favorecido en la licitación.

La función financiera consciente de ser una debilidad para el crecimiento de la empresa, durante el segundo semestre del año 2000 se dedicó a poseer un mejor punto de referencia, lo cual dio buenos resultados ya que como se mencionó anteriormente, logró obtener mediante licitación la obra "Adecuación de Servicios Internos del Refuerzo Estructural del Edif. Equipos I", y de esta forma convertirse en una fortaleza para el crecimiento de la empresa y como consecuencia para su rentabilidad.

Por otra parte, esta función ha sido una fuente de fortaleza para la rentabilidad en el sentido de que ha estado vigilante de los costos. A partir del año 2000 se ha tenido que incurrir en nuevos costos, tal es el caso de la cancelación del arrendamiento de la nueva oficina para la empresa, ya que durante el lapso 1998-99 como parte de las prerrogativas que disfrutaba por su condición de microempresa, poseía sus oficinas administrativas dentro de espacios de Cantv, al vencerse los dos (2) años de este privilegio debió desocuparlos.

Otro caso donde se muestra la búsqueda de opciones que tienden a disminuir los costos y con ello apoyar a la rentabilidad, está en la modalidad de sub-contratación para la ejecución de obras, implementada a partir de la obra "Adecuación de Servicios Internos del Refuerzo Estructural del Edif. Equipos I". Antes de esta obra, la ejecución se realizaba con personal que pertenecía a la nómina de la empresa y en ocasiones se hacía necesario el alquiler de equipos. Ahora se sub-contrata una compañía y se negocia el monto a pagar por la obra total, incluido personal, equipos y en algunos casos materiales.

Por otro lado, la función financiera ha sido un pilar fundamental para los pares Obras Ingeniería-B, Correspondencia-A y Suministro de Personal-D ya que a través de la mejor gestión del flujo de efectivo de la empresa proporcionó los recursos necesarios para sustentar su crecimiento y con ello el de Tsukuba Corp, asimismo para garantizar que los servicios y trabajos fueran ejecutados cumpliendo los requerimientos y expectativas del cliente.

Función personal / RRHH. Representa una fortaleza para la rentabilidad, crecimiento y pares servicio-mercado ya que ha servido de apoyo para el reclutamiento y selección del personal que se incorpora a la organización y a través de la función operaciones brinda a los distintos clientes los niveles de calidad y satisfacción que demuestran con la prestación de los servicios.

Con relación al par "Suministro de personal –D" se demuestra nuevamente el gran poder negociador del cliente, debido a que es Cantv quien escoge al candidato de acuerdo a sus requerimientos, lo ubica para que labore en sus propias instalaciones y

lo supervisa directamente, estableciéndose como única conexión con la empresa la formalización del contrato y la cancelación de su sueldo. La compañía de telecomunicaciones se convierte, implícitamente, en su patrono solidario ejerciendo una significativa influencia en la política laboral y contractual de Tsukuba Corp con respecto a este tipo de personal. Ante este caso el personal de dicho par representa una debilidad para la empresa.

Función apoyo administrativo. A partir del año 2000 esta función se ha presentado como una fortaleza para la rentabilidad y el riesgo, ya que asumió una actitud más proactiva y decidida a tomar parte del seguimiento de sus contrataciones, de la facturación y de apoyo a las funciones operaciones y financiera.

En tal sentido implementó mejoras en el proceso y seguimiento de la facturación a fin de disminuir los días del periodo de cobro, particularmente las facturas por concepto de "Correspondencia", "Mudanzas", "Servicios de Mantenimiento" y "Suministro de Personal" que son mensuales y recurrentes, son presentadas al cobro a más tardar en los primeros cinco días de cada mes de tal manera que se hagan efectivas en los términos establecidos de pago.

Por su parte, para las obras también implementó mecanismos de seguimiento de su facturación tanto para los responsables en la función operaciones de la empresa como en el cliente, de tal manera de reducir los días en que las cuentas por cobrar generadas por estos pares servicio-mercado se convierten en efectivo.

Esta función viene a dar una contribución a los pares servicio-mercado, en el sentido de establecer mecanismos de control que permiten el adecuado seguimiento de las contrataciones ante los distintos mercados y la correspondiente facturación de los servicios prestados.

Elementos de la Organización

Los elementos de la organización analizados son los correspondientes a: Estrategia, gerencia / liderazgo, personal, cultura y valores, sistemas y procesos, y capacidades financiera e innovación.

Estrategia. Tsukuba Corp ha mostrado, aunque no de manera explícita, una estrategia que ha servido de fortaleza para los pares servicio-mercado, la rentabilidad, el riesgo y el crecimiento de la empresa.

En tal sentido, ha incursionado en nuevos mercados y servicios teniendo como premisa que aunque el trabajo sea pequeño y con poca ganancia, lo importante es darse a conocer a través de la calidad mostrada en la ejecución del mismo, para ello se esmera por utilizar los mejores productos y mano de obra calificada aunque esto represente disminución de su ganancia, el objetivo es que se transforme en su mejor carta de presentación, una vez que conozcan a la empresa y confíen en ella, como ha sido el caso, podrán llevar su ganancia a los niveles aspirados.

Toman en consideración también otro aspecto, se sienten competentes para tomar cualquier trabajo aunque no sea de su especialidad ya que parten del hecho de que si existe alguna persona o empresa que esté capacitada para hacerlo, se puede contratar y llegar a negociar de tal manera de establecer una relación ganar-ganar. Tal es el caso de los trabajos del área telefónica (Conmutación y Transmisión) ejecutados en la obra "Adecuación de Servicios Internos del Refuerzo Estructural del Edif. Equipos I". En este sentido han demostrado una alta capacidad negociadora.

Su estrategia como fortaleza para el crecimiento se evidencia en que para el año 2000, Tsukuba Corp duplica su capital social y solicita ante el Registro de Proveedores de Cantv su reclasificación de status, para de esta manera dejar de ser considerada como microempresa y tener mejores oportunidades para participar en licitaciones de obras y servicios de mayores presupuestos.

Gerencia / liderazgo. La Gerencia de la empresa ha mostrado una orientación hacia los costos que ha venido a representar una fortaleza para la rentabilidad, su atención continua para mantenerlos en niveles razonables así como la búsqueda de mecanismos que ayuden a optimizarlos son muestra de ello.

Por su parte, el liderazgo ejercido por su presidente es una fuente de fortaleza para la rentabilidad, riesgo, crecimiento y formación de nuevos pares servicio-mercado, es una persona con una gran habilidad negociadora, excelente relacionista público, visionario innato y con una larga trayectoria laboral dentro de Cantv, es responsable de la imagen y el prestigio que cuenta la empresa con sus clientes, cultivada a través del desempeño de la función mercadeo y ventas.

Este líder ha manifestado una preocupación continua por mejorar la manera de conducir la empresa a través de contactos con las otras compañías del ramo, conversaciones con expertos, revisión bibliográfica y vía Internet.

Si bien es cierto que las características personales del presidente han sido indiscutiblemente una gran fortaleza para la posición que ha alcanzado Tsukuba Corp, oculta subyace una debilidad que quizás puede ser tan fuerte como esta fortaleza y es que en el grupo de socios no existe una persona que muestre habilidades negociadoras y capacidad para interrelacionarse con el cliente semejantes a las de él, de tal forma que en un momento determinado pueda asumir el rol de conducción de la empresa y mantenerla en el rumbo deseado.

Personal. El personal de la función de operaciones sobre quien recae la responsabilidad de ejecutar las obras y prestar los servicios de acuerdo a los estándares de calidad y desempeño exigidos por el cliente, proporcionan el apoyo requerido para definirlo como una fortaleza para los pares servicio-mercado, la rentabilidad, el riesgo y el crecimiento. Los socios-trabajadores encargados de gerenciar esta función, son igualmente una gran fortaleza porque sus años de experiencia laboral dentro de Cantv los llevaron a poseer un amplio conocimiento de sus necesidades, de sus procesos internos, de sus instalaciones y del estado físico de las mismas.

En el caso del recurso humano del par "Suministro de Personal-D" se hace presente una poca identificación con Tsukuba Corp, esto se debe tal como se mencionó en la función personal / RRHH a lo característico de su selección realizada directamente por Cantv. Aunado a ello, existe una amenaza potencial porque este trabajador es quien está en continua relación con el cliente y su satisfacción o insatisfacción puede ser fácilmente una referencia positiva o negativa para la empresa. En tal sentido, este personal viene a constituir una debilidad directamente para este par servicio-mercado.

Por otro lado, en el cuerpo gerencial constituido por los socios se observa como fortaleza para los objetivos financieros: Buena cohesión como equipo de trabajo, comunicación eficiente, participación en la resolución de los problemas de la empresa, buenas relaciones interpersonales.

Cultura y valores. Se observa en esta empresa la presencia de una alta vocación y cultura de servicio, valores profundos de honestidad, responsabilidad y compromiso con el cliente, valores estos que en el caso de los socios fueron directamente enseñados por Cantv cuando formaban parte de su masa laboral, ellos a su vez los han transmitido a sus empleados, de tal manera que todos apunten en la misma dirección y contribuyan positivamente con el desempeño de Tsukuba Corp. Evidenciándose con ello la presencia de una fortaleza para los pares servicio-mercado.

Sistemas y procesos. La empresa presenta una debilidad para la rentabilidad, riesgo y crecimiento y es el hecho de no contar con sistemas para hacer de manera automática la elaboración y seguimiento de facturación y otros trabajos rutinarios. Sólo tiene automatizado los sistemas para elaborar la nómina. Asimismo, para los pares servicio-mercado representa una debilidad en virtud de carecer de sistemas automatizados que apoyen a la función operaciones en el seguimiento y control de sus actividades.

Luego de la evaluación que le realizara el Registro de Proveedores de Cantv para otorgarle el cambio de status y a las observaciones formuladas en esa

oportunidad, Tsukuba Corp ha comenzado a superar la debilidad para el crecimiento que representa carecer de procedimientos escritos que encaucen las actividades de las distintas áreas organizativas, en tal sentido está en miras de definir y documentar los procesos de las áreas administrativa y operativa, definir perfiles de cargos y establecer mayores controles para el área operativa, así como también dar cumplimiento a las Normas ISO 9000, nueva exigencia que ha establecido Cantv para sus proveedores de servicios de infraestructura.

Capacidades: Financiera e innovación. Tsukuba Corp ha mostrado una capacidad financiera para mantenerse rentable a lo largo de los años y emprender el crecimiento en nuevos pares servicio-mercado, que conllevaban financiar largos periodo de tiempo la cancelación de las Cuentas por Cobrar por parte del cliente.

En cuanto a su capacidad de innovación, la ha desplegado en ciertos pares servicio-mercado, como es el caso de Mudanzas-A, Correspondencia-A, Servicios Mantenimiento-A (especialmente el mantenimiento de las áreas verdes) y en la Obras Ingeniería-B (particularmente los trabajos del Edif. Equipos 1) incorporando acciones que han representado reducción de costos y mejoras técnicas, tanto para el cliente como para la misma empresa.

Cadena de valor de Tsukuba Corp

Como un punto de apoyo concluyente, se presenta en la Figura 16 la cadena de valor de Tsukuba Corp, en ella se recoge en forma esquemática el análisis previo realizado a la empresa bajo la perspectiva del proceso interno.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa: Cuenta con una junta directiva participativa y preocupada. Liderazgo fuerte derivado de la experiencia y el conocimiento específico del área de servicio. Alta preocupación por la ética, honestidad y responsabilidad. Rápida respuesta ante situaciones financieras críticas. Excelente capacidad de gestión financiera. Excelente orientación hacia el control de los costos. Escasa automatización de los sistemas administrativos y contables. Ausencia de procesos y procedimientos escritos.

Administración de Recursos Humanos: Relaciones amistosas y cooperativas en los equipos de trabajo y entre los trabajadores – socios. Eficiente gestión de reclutamiento y selección del personal incorporado a la función operaciones. El recurso humano para el servicio de suministro de personal es seleccionado directamente por el cliente, la empresa sólo lo contrata y se encarga de sus remuneraciones, esto provoca una ausencia de identificación con Tsukuba. Existencia de planes para la capacitación del personal.

Desarrollo Tecnológico: Profundo know-how de la prestación de los servicios de infraestructura. Inversiones en tecnología para el mejoramiento de los servicios. Alta preocupación por innovar en la forma del prestar el servicio para reducir costos tanto al cliente como a la empresa.

Abastecimiento: Buenas relaciones con proveedores que satisfacen sus requerimientos, en cuanto a disponibilidad y tiempo, de los insumos necesarios para la función operaciones, asimismo le otorgan créditos en plazos de 30 y 60 días.

Actividades Primarias

Logística de Entrada para la prestación del servicio	Operaciones	Mercadeo y Ventas	Servicio post-venta
Buenas relaciones con las empresas sub-contratadas para la realización de trabajos, estableciendo negociaciones ganar-ganar y ejerciendo una supervisión efectiva, lo cual garantiza la satisfacción del cliente y el control sobre el servicio prestado. Para trabajos específicos el cliente le exige a la empresa el uso de sus proveedores certificados. La adquisición de los insumos para el servicio de mudanzas se realiza con base a la programación para la ejecución de las mismas. Para prestar el servicio de correspondencia cuenta con oficinas ubicadas en instalaciones del cliente.	Servicio de alta calidad y con excelente conformidad a las exigencias del cliente. Alta satisfacción del cliente con la ejecución de obras y la prestación de los servicios de mantenimiento de infraestructura, mudanzas y correspondencia. Diversidad de servicios que ofrecer al cliente. Enfatiza continuamente el mejoramiento en la calidad de los servicios prestados y el tiempo de atención de los requerimientos del cliente. Alta orientación hacia el uso de materiales de buena calidad y mano de obra calificada. Debilidad en la función operaciones en cuanto al apoyo que debe ofrecer para la facturación oportuna de las obras de ingeniería ejecutadas. Poco conocimiento del área donde existe potencial de mercado (telefonía de Cantv).	Ausencia de una función formal de mercadeo y ventas. Se encuentra concentrada en una sola persona, quien ha sabido proyectar la empresa de forma excelente con su cliente Cantv, pero que se ha visto limitado para ofrecerla a otros clientes. El precio de los servicios ofrecidos es competitivo y resulta atractivo para su cliente. Ausencia de programas de publicidad.	Efectivo mecanismo para la atención inmediata de las quejas y reclamos del cliente, que puedan surgir durante la prestación del servicio. Alta conciencia de la importancia que reviste ofrecer respuestas al cliente en el tiempo oportuno. Excelentes relaciones con el cliente.

Margen

Margen

Figura 16. **Análisis de la Cadena de Valor de Tsukuba Corporación, C.A.**

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la Organización

Una vez que se inicia el proceso de re-estructuración de la Gerencia Nacional de Infraestructura, la persona que liderizó la creación de la empresa –su actual presidente- quien para ese momento se encontraba suspendido de sus funciones, comenzó un arduo trabajo de construir una base de datos que contuviese información sobre el estado físico de las instalaciones de Cantv de Región Capital y un incipiente inventario de equipos, ya que casi de manera intuitiva conocía la importancia que representaba para la futura empresa el poseer esta información. Luego de su constitución y en sus inicios como empresa, esta información la fue presentando en propuestas de servicio a los diferentes gerentes de Infraestructura, algunos proyectos fueron aceptados cabe mencionar mudanzas y mantenimiento de áreas verdes, otros quedaron en espera de alguna decisión.

Sin embargo, tal como lo manifiesta su presidente, las presiones de hacer marchar la empresa han ocasionado que se deje a un lado esa preocupación por adquirir información que les ayude a futuro, investigar sobre los nuevos adelantos tecnológicos, productos, maquinarias y equipos que les sean útiles para su negocio y más importante aún desarrollar a las personas para que construyan el futuro de Tsukuba Corp.

En este sentido, esta gran debilidad de no estar construyendo futuro le puede llevar a perder su ventaja competitiva: Conoce mejor que otro que está en el mercado las necesidades de Cantv en cuanto a servicios de infraestructura y sus implicaciones en el negocio de las telecomunicaciones, todo ello derivado de los años de experiencia laboral en la referida área y su mejor visión para hacer el trabajo y satisfacer las necesidades de tan exigente cliente. Por otro lado, cuenta con un amplio conocimiento y plena identificación de las fallas y debilidades de las demás empresas que le han venido prestando servicio a Cantv, también resultado de la experiencia antes señalada, esto le ha llevado a poner énfasis y cuidado en no cometer los mismos errores de aquellas y a ofrecer servicios con mejoras de manera que el cliente perciba la diferencia en su manera de hacer el trabajo.

En la siguiente figura se resume en forma matricial las fortalezas y debilidades de Tsukuba Corp detectadas a lo largo del diagnóstico.

		Objetivos estratégicos			Pares servicio - mercado						
		Rentabilidad	Riesgo	Crecimiento	Obras Mtto. - A	Obras Ing. - B	Levantamiento de Instalaciones - C	Corresponden - A	Mudanzas - A	Servicios Mtto - A	Suministro de personal - D
Pares servicio - mercado	Obras Mantenimiento - A										
	Obras Ingeniería - B										
	Levantamiento de Instalaciones - C										
	Correspondencia - A										
	Mudanzas - A										
	Servicios Mantenimiento - A										
	Suministro de personal - D										
Funciones de la organización	Mercadeo y Ventas										
	Operaciones										
	Logística y abastecimiento										
	Financiera										
	Personal / RRHH										
	Apoyo administrativo										
Elementos de la organización	Estrategia										
	Gerencia / liderazgo										
	Personal										
	Cultura y valores										
	Sistemas y procesos										
	Capacidades: financ. e innovación										
	Construcción de futuro										

Figura 17. **Matriz de fortalezas y debilidades de Tsukuba Corp .**

Leyenda: Fortaleza Debilidad

Conclusiones del Diagnóstico Estratégico

La evaluación global de la empresa Tsukuba Corp a través del desempeño mostrado a lo largo del periodo 1998 – 2001 la califica como potencialmente buena, requiriendo definitivamente de ajustes para potenciar sus fortalezas y eliminar o disminuir sus debilidades.

La explicación de los malos síntomas de la empresa comienza con su aspecto crítico y que representa su mayor debilidad: la poca diversificación de clientes y la alta concentración de ingresos, transformándose ello en el alto poder negociador de su único cliente que afecta indudablemente su desempeño financiero: Rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Adicionalmente, subyacen otras debilidades más de tipo organizativo de la empresa y es lo referente a: un proceso de facturación que tiene un impacto directo sobre su flujo de efectivo al no contar con un mecanismo efectivo de elaboración y seguimiento, una función Operaciones que no cuenta con una herramienta para la presentación de valuaciones de obra que contribuyan a mantener y apoyar la generación continua de recursos financieros para la empresa, una función mercadeo y ventas concentrada en una sola persona que se ve limitada de expandirse hacia clientes distintos a Cantv.

Tsukuba Corp cuenta con una gran fortaleza que la ha hecho fuerte en Cantv y que viene a constituir su ventaja competitiva: Conoce mejor que otro que está en el mercado las necesidades de su cliente en cuanto a mantenimiento de infraestructura y las implicaciones que tiene este trabajo sobre el negocio telefónico, todo ello apoyado en un sólido conocimiento y experiencia en el área, alto compromiso con el cliente, alto nivel de profesionalismo y responsabilidad.

La empresa ha mostrado una disposición para cada día ser más rentable y crecer dentro de Cantv y esto se evidencia por su iniciativa de participar en licitaciones de nuevos pares servicio-mercado a pesar de tener prerrogativas por su condición de microempresa en la asignación directa de obras, cambiar su estatus de microempresa aumentando su capital social para tener más posibilidad de participar en obras de

mayores presupuestos, incursionar en pares servicio-mercado más exigentes como es el caso de Mudanzas-A, Correspondencia-A y la obra del Edif. Equipos I del Mercado B, establecer la modalidad de sub-contratar empresas para la ejecución de obras manteniendo una efectiva inspección y supervisión, bajando costos y cuidando la satisfacción del cliente.

Como un punto significativo cabe mencionar que Tsukuba Corp tiene al frente un gerente que cumple las características definidas por K. Andrews: líder en lo humano, en lo organizativo y arquitecto-estratega, gracias a él se debe el rumbo, la proyección y el buen desempeño que ha tenido esta empresa en tan poco tiempo. Aunado a ello, cabe resaltar que la combinación que muestra esta persona de conocimiento profundo del área y facilidad para mantener efectivas relaciones interpersonales que dan apoyo a su capacidad negociadora vienen a conformar una capacidad competitiva esencial para Tsukuba Corp.

Por otro lado, el grupo de socios-trabajadores tiene una conciencia clara del trabajo en equipo, la comunicación efectiva, las buenas relaciones interpersonales y la participación en la resolución de los problemas de la empresa como aspectos importantes para lograr los objetivos planteados.

Revisión del Planteamiento Estratégico

Con los elementos detectados durante la realización del diagnóstico de Tsukuba Corp es posible fundamentar la revisión de su planteamiento estratégico y verificar la coherencia entre la estrategia de negocio y la misión, visión y objetivos declarados originalmente. Con esta revisión se está fijando el rumbo estratégico que permitirá a la empresa evolucionar desde su situación actual, detectada a través del diagnóstico, hasta la situación deseada que en términos de tiempo se ha visualizado alcanzarla en tres (3) años.

A través del análisis se verifica que existe una coherencia entre lo declarado en su misión y lo que la práctica concreta de su gestión de negocio muestra, Tsukuba Corp declara en ella aspectos de significación atribuibles a la calidad, imagen, costos y oportunidad en el tiempo requerido del servicio prestado en el área de construcción, mantenimiento de infraestructura, correspondencia, mensajería, mudanzas y transporte, los cuales gracias al esfuerzo sostenido realizado para garantizar como proveedor de servicio de Cantv la calidad y la imagen del mismo, ha logrado ubicarse en un estatus de alto nivel, haciendo énfasis en que sus servicios ocurren en un tiempo oportuno de respuesta.

Con respecto a la visión se detecta una incoherencia de la misma, entendiendo que si bien es cierto que su acción se consolida en patrones de calidad, mística, ética y profesionalismo, aún no ha alcanzado el lugar de vanguardia declarado en ella con respecto a un reconocimiento masivo de la empresa en el ámbito nacional, por las razones que se expresan en el diagnóstico y que plantea como una de sus mayores debilidades el hecho de que todos sus esfuerzos se han concentrado en su cliente Cantv.

Igualmente cuando expresa que aspira ser una empresa reconocida masivamente en el ámbito nacional, no precisa una delimitación de tiempo en términos de futuro para visualizar a la empresa en dicha posición.

En lo que respecta a los objetivos se precisa que los mismos están orientados a la mejora de la perspectiva de proceso interno, sin hacer alusión alguna a los que se

deben alcanzar en las perspectivas financiera, del cliente, aprendizaje y crecimiento lo cual como se ha visto resultan en conjunto fundamentales para lograr el éxito futuro y posicionamiento que la empresa aspira.

En tal sentido, una vez revisada la misión declarada de la empresa sobre la base teórica de los autores David (1994), Hax y Majluf (1999) reseñada dentro del marco teórico y a juicio de la autora de este trabajo, se estima conveniente modificarla de la forma siguiente:

Somos una empresa de servicio integral dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto a: Mantenimiento de infraestructura, construcción, suministro de personal, correspondencia, mensajería, mudanzas y transporte, brindándoles la mayor contribución al mejoramiento de la imagen de sus instalaciones y representando para ellos la mejor y más económica opción del mercado.

Estamos siempre dispuestos a atender los requerimientos de servicio de empresas grandes o pequeñas, localizadas a lo largo del territorio nacional.

Explotamos nuestra ventaja como proveedor de alta calidad, quedando ésta demostrada en el cuidado de los detalles que son importantes para el cliente y que dan valor agregado a la prestación del servicio, así como también en la atención personalizada y oportuna, para lo cual nos apoyamos con personal idóneo, capacitado, motivado e identificado con la organización y haciendo uso de la tecnología adecuada a cada servicio y de los mejores productos del mercado.

Nos preocupamos por mantener una actitud orientada al éxito, al crecimiento de nuestros servicios y a una alta productividad, todo ello en consonancia con una firme responsabilidad ambiental que contribuya al desarrollo del país.

La definición anterior permite subsanar algunas omisiones presentes en la declaración original de la empresa, cabe mencionar:

1. Identificación de las necesidades del cliente en asociación con los servicios ofrecidos por la empresa, puntualizando qué es lo que se está tratando de satisfacer.

2. Definición de los clientes, lo cual precisa a quién se está tratando de satisfacer.

3. Alternativas tecnológicas para satisfacer estas necesidades. Aquí la definición de misión propuesta permite conocer algunas de las opciones de las que dispone la empresa para lograr sus objetivos, vale decir, gente motivada y preparada, así como tecnología apropiada a cada servicio.

4. Demarcación del alcance geográfico que cubrirá la empresa en su prestación de servicios.

5. Indicación de las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa para ser escogida ante otros competidores.

6. Conceptualización del término calidad bajo la luz de su significado para la empresa.

7. Se pone de manifiesto el sentido de supervivencia de la organización y de compromiso con la comunidad, tal como se denota en su último párrafo.

En cuanto a la visión se plantea, entonces, su modificación para adaptarla al rumbo que la empresa desea seguir, es por ello que se expresa de la siguiente manera:

Tsukuba Corporación se plantea y se ve en un futuro de tres años como un líder creativo en la prestación de servicios integrales: Mantenimiento de infraestructura, construcción, suministro de personal, correspondencia, mensajería, mudanzas y transporte, convirtiéndose en un facilitador para nuestros clientes en el mejoramiento de la imagen de sus instalaciones.

Reconocida en el ámbito nacional, como empresa que cuenta con un equipo que mantiene estrecha relación y provee a sus clientes servicios de primera calidad según estándares internacionales, apoyada sobre la base de los valores de ética, mística y alto profesionalismo.

Empresa que se destaca por su continuo crecimiento gracias a una sólida capacidad financiera, la captación y retención de nuevos clientes y que trabaja con un firme apoyo de pequeñas empresas como aliados estratégicos.

Básicamente se revisaron tres aspectos de la visión originalmente definida: la fijación de un horizonte de tiempo para el logro de la situación deseada que aspira alcanzar la empresa, la incorporación de la expresión "líder creativo" que denota la

disposición de la empresa a la búsqueda continua de tecnología y nuevas formas de "hacer negocio" que según lo detectado a través del diagnóstico realizado, le ha permitido la captación de nuevos clientes dentro del mercado que representa Cantv. Y como último el señalamiento de los temas estratégicos en que consiste su estrategia de desarrollo, a saber: diversificación de clientes, crecimiento, fortalecimiento en servicios de mantenimiento y correspondencia, y trabajar con terceros.

En análisis realizado conjuntamente con la presidencia de la empresa, se evaluó la brecha existente entre la situación actual y la posición deseada por Tsukuba Corp en el horizonte de tiempo de tres (3). El resultado de esa estimación se presenta en la figura siguiente, donde los números del 1 al 10 indican de modo referencial la aproximación o distanciamiento de la posición del negocio con respecto a su logro futuro.

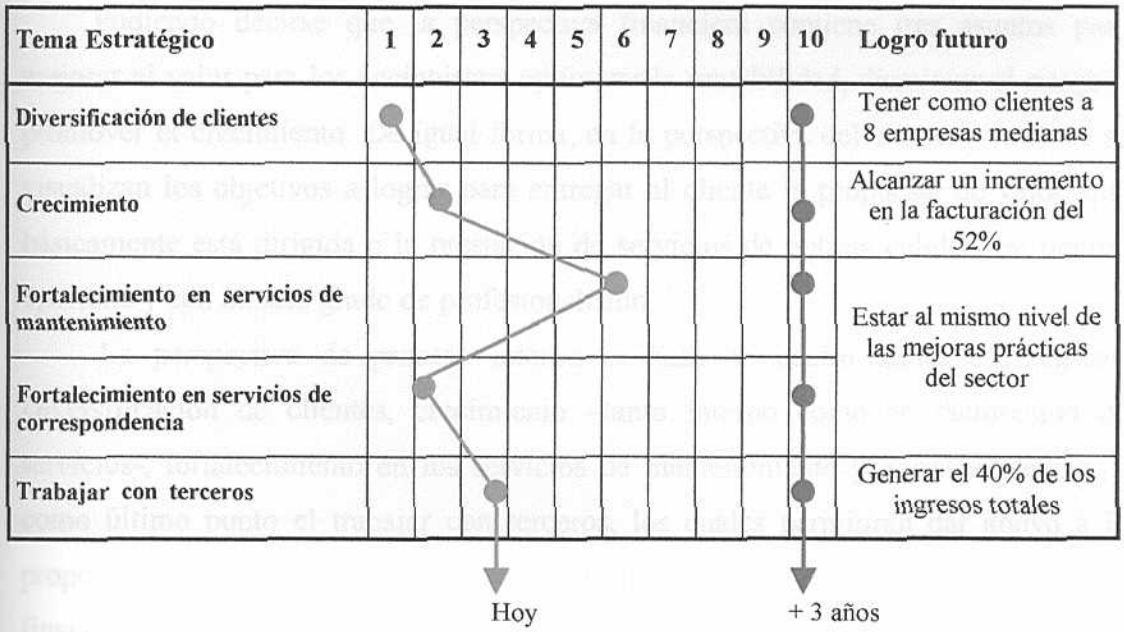


***Figura 18*: Brecha entre la situación actual de la empresa Tsukuba Corp y la posición deseada en un horizonte de tiempo de tres años.**

Todo lo expuesto previamente lleva a repensar el propósito estratégico y plantearlo, con base a la experiencia de diagnóstico y al deseo de la empresa, en términos de:

Ser reconocida como el mejor proveedor de Cantv y utilizar este punto de referencia como aval para diversificar la cartera de clientes.

En relación con los objetivos estratégicos de Tsukuba Corp se reformulan atendiendo a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, en tal sentido en la Figura 19 se muestra el Mapa Estratégico de esta empresa, el mismo representa la arquitectura que permite expresar en forma sistemática y coherente las hipótesis de la estrategia, por cuanto las concatenaciones entre los objetivos a través de una cadena de relaciones causa-efecto indican cómo los activos intangibles –contenidos en las perspectivas aprendizaje y crecimiento así como proceso interno- se transforman en resultados tangibles con respecto al cliente y al aspecto financiero.

Pudiendo decirse que la perspectiva financiera contiene tres asuntos para mejorar el valor para los accionistas: optimizar la rentabilidad, disminuir el riesgo y promover el crecimiento. De igual forma, en la perspectiva del cliente / terceros se visualizan los objetivos a lograr para entregar al cliente la propuesta de valor, que básicamente está dirigida a la prestación de servicios de óptima calidad, en tiempo oportuno y con un alto grado de profesionalismo.

La perspectiva de proceso interno se basa en cuatro temas estratégicos: Diversificación de clientes, crecimiento –tanto interno como en facturación de servicios-, fortalecimiento en los servicios de mantenimiento y correspondencia, y como último punto el trabajar con terceros, los cuales permitirán dar apoyo a la proposición de valor para los clientes e impulsar el aspecto de la productividad financiera a través de la consolidación de los servicios y la diversificación de la cartera de clientes.

Asimismo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contiene los objetivos que al ser alcanzados proporcionan la base de sustentación para la ejecución de la estrategia a través de las otras perspectivas.

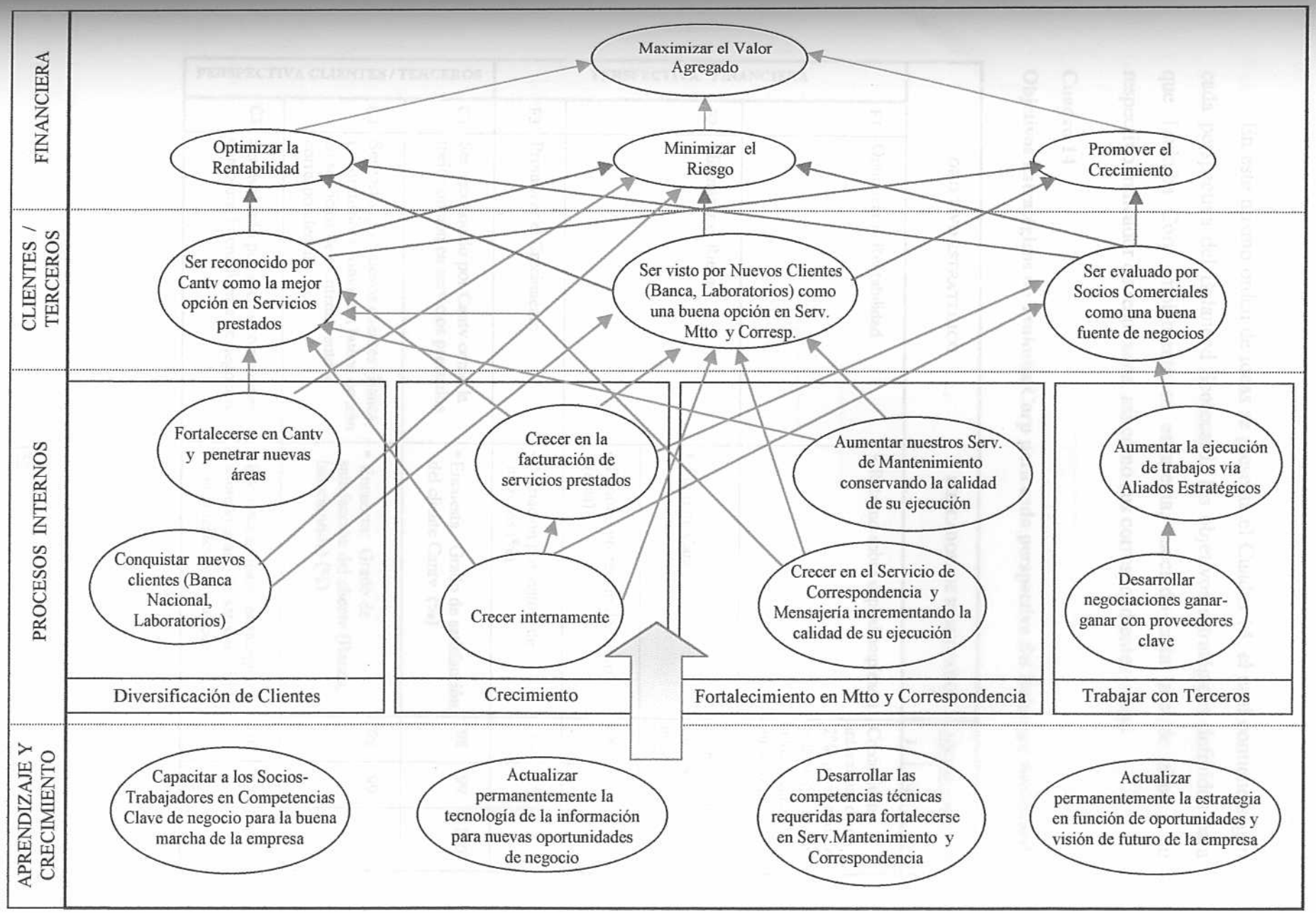


Fig. 19: **Mapa Estratégico de la empresa Tsukuba Corp**

En este mismo orden de ideas se presenta el Cuadro 14, el cual contiene según cada perspectiva del Balanced Scorecard los objetivos estratégicos definidos para que Tsukuba Corp implemente su estrategia, asociado cada uno de ellos a su respectivo indicador de resultados, así como sus correspondientes metas.

Cuadro 14

Objetivos Estratégicos de Tsukuba Corp para cada perspectiva del Balanced Scorecard

		OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES		
				1	2	3
PERSPECTIVA FINANCIERA	F1	Optimizar la Rentabilidad	▪ Retorno sobre capital empleado	Crecimiento interanual de un 2%, partiendo de la base del mejor nivel alcanzado en años anteriores		
	F2	Minimizar el Riesgo	▪ Flujo de Caja	Mantener un superávit de tres meses		
			▪ Periodo promedio de cobro (días)	90	90	90
	F3	Promover el Crecimiento	▪ Variación porcentual de ingresos (%)	10	15	20
PERSPECTIVA CLIENTES / TERCEROS	C1	Ser reconocido por Cantv como la mejor opción en servicios prestados	▪ Encuesta: Grado de satisfacción del cliente Cantv (%)	98	99	100
	C2	Ser visto por nuevos clientes (Banca, Laboratorios) como una buena opción en servicios de mantenimiento y correspondencia	▪ Encuesta: Grado de satisfacción del cliente (Banca, laboratorios) (%)	98	99	100
	C3	Ser evaluado por socios comerciales como una buena fuente de negocios	▪ Encuesta al aliado estratégico sobre el grado de satisfacción con la relación comercial	100	100	100

Cuadro 14 (cont.)

		OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES		
				1	2	3
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	**Diversificación de Clientes**					
	I1	Fortalecerse en Cantv y penetrar nuevas áreas	▪ Licitaciones ganadas vs Licitaciones participadas (%)	80	90	100
	I2	Conquistar nuevos clientes (Banca Nacional, Laboratorios)	▪ Facturación de clientes < 1 año vs facturación total (%). ▪ N° Clientes nuevos	5 2	5 2	10 4
	Crecimiento					
	I3	Crecer en la facturación de servicios prestados	▪ Variación porcentual de la facturación (%)	10	15	20
	I4	Crecer internamente	▪ N° personal contratado vs N° personal requerido (%) ▪ Diseño de manuales	100 Completos	100	100
	Fortalecimiento en Mantenimiento y Correspondencia					
	I5	Aumentar los servicios de mantenimiento conservando la calidad de su ejecución	▪ N° nuevos servicios	3	1	1
	I6	Crecer en el servicio de correspondencia y mensajería incrementando la calidad de su ejecución.	▪ Contrato de tipo corporativo con Cantv en el servicio de Correspondencia. ▪ N° nuevos clientes en el servicio de correspondencia.	1 1	1 1	1 1

Cuadro 14 (cont.)

		OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES		
				1	2	3
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO		**Trabajar con Terceros**				
	I7	Aumentar la ejecución de trabajos vía aliados estratégicos.	▪ Ingresos por trabajos con 3ers vs ingresos totales (%).	20	30	40
	I8	Desarrollar negociaciones ganar-ganar con proveedores clave	▪ Opinión de las partes: grado de satisfacción con la utilidad a percibir, en escala cualitativa: Muy satisfecho (MS)	MS	MS	MS
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Capacitar a los socios-trabajadores en competencias clave de negocio para la buena marcha de la empresa	▪ Competencias alcanzadas vs competencias formuladas	100	100	100
	A2	Actualizar permanentemente la tecnología de la información para nuevas oportunidades de negocio	▪ Opinión de los socios sobre el grado de actualización alcanzado, escala cualitativa (MA: muy actualizado, A: actualizado)	A	A	MA
	A3	Desarrollar las competencias técnicas requeridas para fortalecerse en servicios de mantenimiento y correspondencia	▪ Competencias alcanzadas vs competencias formuladas	100		
	A4	Actualizar permanentemente la estrategia en función de oportunidades y visión de futuro de la empresa	▪ Opinión de los socios acerca de la marcha del negocio, escala cualitativa (P: en progreso)	P	P	P

Análisis del Entorno

Para llevar a cabo la evaluación del entorno de Tsukuba Corp se ha escogido como herramienta el análisis de escenarios, dado que a través de él es posible estimar las diferentes maneras de evolucionar el futuro y con ello identificar oportunidades y amenazas que ofrecen para la empresa, así como también realizar la valoración de las opciones estratégicas propuestas desde diferentes situaciones hipotéticas de evolución del entorno.

El planteamiento anterior implica tomar como punto de partida dos aspectos relevantes de la situación actual en la cual está inmersa la empresa: la de Venezuela y la de las fuerzas competitivas que se mueven en el sector donde ella se desenvuelve, en el entendido que dentro de estos dos ámbitos se generan variables que al moverse crean incertidumbre sobre el entorno futuro de Tsukuba Corp.

Situación Actual

Venezuela

Para lograr una visión que permita un análisis y comprensión de la actualidad nacional necesariamente se debe considerar tres factores importantes: el económico, el político y el social.

Venezuela en su escenario macroeconómico y financiero transita desde hace veinte (20) años por situaciones de profunda inestabilidad, sin embargo en los actuales momentos – Junio 2002 - atraviesa la mayor crisis y recesión económica, tal como lo muestran los indicadores macroeconómicos: una contracción de la economía en el primer trimestre del año de 4,2% del Producto Interno Bruto (PIB), una disminución de los ingresos petroleros en los primeros cuatro meses del 2002 de 38 %, no obstante la obtención de los mayores ingresos petroleros en el trienio: el valor promedio de las exportaciones petroleras ha sido de 22.050 millones de dólares, 48 % superior al registrado entre 1994-1998. Unas reservas internacionales ubicadas

en US $ 15.351 millones, experimentando una disminución con respecto al mismo periodo del 2001 de 24 %. Una deuda pública interna al cierre del año 2001 de 13.716 millones de dólares que representa un incremento de 225 % con respecto al año 1998 y una deuda pública externa al cierre del año 2001 de 22.340 millones de dólares en comparación a 22.886 millones de dólares para el año 1998. Un déficit fiscal del 3% del PIB, una inflación que para el cierre del mes de mayo del 2002 alcanzó un 10,5 % y se calcula que se ubique entre un 23% y 25% a finales de año. Una maxi-devaluación del bolívar que al 21-06-02 alcanzó el rango de Bs. 1.300 por dólar que representa un 73% para el período enero-junio 2002. Una caída de la actividad petrolera entre enero y marzo del 7,6 % del PIB y un decrecimiento del sector no petrolero por el descenso en construcción y manufactura del 2,6 % del PIB. (Banco Central de Venezuela, 2002; Maza Zavala, 2002; Ministerio de Finanzas 1999, 2001; Salmerón, 2002; Vivancos, 2002).

Adicionalmente se observa: El servicio de la deuda pública que representa alrededor del 39 % del presupuesto nacional, una banca que en el primer semestre del año sufre una caída del 15 % en sus captaciones y diariamente acude al Banco Central de Venezuela para cubrir sus problemas de iliquidez (Salmerón, 2002), niveles bajos de inversión al no existir en el país una seguridad jurídica y confianza que atraiga y mantenga inversionistas y como resultado se generen nuevas fuentes de trabajo, la ausencia de justificación del desvío de 2,3 billones de bolívares pertenecientes a los recursos del Fondo de Inversión para la Estabilización Macroeconómica (FIEM), que debieron ser conservados a fin de cubrir cualquier contingencia en los momentos en que los precios del combustible en el mercado internacional bajaran.

Ante este panorama donde al parecer no existen posibilidades de utilizar paliativos idóneos para disminuir la deuda, la estrategia gubernamental es implantar un Plan de Estabilización Fiscal (Plan Tobías) que conlleva, principalmente, el aumento en la imposición de tributos a la población venezolana: el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 14,5 % al 15,5 %, el Impuesto al Débito Bancario de 0,75 % a 1%, la aplicación del IVA a los servicios públicos, la disminución del 20%

en las exenciones del IVA, la ampliación de la base de recaudación del Impuesto sobre la Renta, reducción del desgravamen único, nuevo régimen tributario a licores y cigarrillos. (Rodríguez, 2002).

Es importante destacar que el modelo de desarrollo económico que se está planteando para Venezuela –modelo de crecimiento desde abajo- según lo expresado por el actual Ministro de Planificación y Desarrollo Felipe Pérez, considera tanto lo económico como lo social, avalando el crecimiento a través de una promoción del desarrollo humano y combinando los intereses de los pobres con el de los ricos, el problema ha radicado en que hubo una falla en el modelo de cálculo y dificultades en su implementación, pero el modelo ha tenido sus aciertos como es el de los programas sociales –Escuelas Bolivarianas y Mejoramiento de Barrios- que serán tomados por el Banco Mundial como modelo para otros países. (Rojas, 2002).

Venezuela necesita obtener 3,7 millardos de dólares, con este Programa de medidas se pretende contar con 1,7 millardos de dólares. El diferencial del déficit, 2 millardos de dólares, se estima cubrirlo con préstamos de los organismos multilaterales, cabe decir el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento y en mercados financieros internacionales (Rodríguez, 2002; Salmerón, 2002), esto se reflejará, por supuesto, como un nuevo incremento en la deuda externa del país.

Ahora bien el requisito para tener acceso a estos préstamos es contar con el aval del Fondo Monetario Internacional (FMI), quien ha evaluado a Venezuela aceptable desde el punto de vista económico y social pero que no ha pasado el escollo político que la ubica con un alto nivel de riesgo país, y que es también reflejo de la percepción de riesgo que pesa sobre los países emergentes, precisamente por la crisis económica de Argentina y por el posible triunfo de la izquierda en las próximas elecciones presidenciales de Brasil. (Rodríguez, 2002). Sin embargo, analistas financieros opinan que el Gobierno de Hugo Chávez no obtendrá financiamiento de los organismos multilaterales sin firmar una carta de intención con el FMI, situación que iría en contra del discurso presidencial.

El paquete de medidas ha de ser aprobado por la Asamblea Nacional, donde será sometido a análisis exhaustivo por parte de la oposición, pero que finalmente se le dará el visto bueno dada la mayoría oficialista que allí se presenta. Sin embargo, puede condicionarse tal aprobación a la ejecución de un plan efectivo de reactivación productiva, en un lapso perentorio, de manera que, si no se cumple este requisito en los tiempos establecidos, deba ser revisado el apoyo otorgado al Plan.

Algunos expertos coinciden que el problema de este plan, que en esencia es una receta de las condiciones mínimas que exige el FMI para establecer un programa de ajuste macroeconómico, es que sólo representa un esfuerzo de ajuste cortoplacista y no formula para el país una estrategia de largo plazo de la economía, tal como lo expresa Santos (2002):

> ...cuál va a ser el régimen cambiario a seguir, cómo vamos a evitar los episodios de sobre-valoración crónica de la moneda seguidos por maxi-devaluaciones puntuales, cómo vamos a coordinar la política comercial con la política cambiaria, o cuáles son las áreas estratégicas en donde se va a concentrar la inversión pública y qué cambios en el ordenamiento legal han de producirse para hacer esa participación privada factible. (p. 2-11).

Imbuida en esta crisis económica se encuentra la no menos crítica situación política del país, representada por un Presidente que en un momento histórico fue elegido por un 56 % de los electores y posteriormente relegitimado por un 59 % de ellos, que da visos de autoritarismo y con un populismo exacerbado, "máximo líder de una oclocracia –"gobierno de la muchedumbre...el interés particular de muchos provenientes de un solo sector impera sobre el bien común" (Subero, 2002). Que dirige un Gobierno donde no hay autonomía de los poderes públicos porque no fueron elegidos legítimamente como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999, cabe señalar Fiscal General, Contralor General, Procurador General y Presidente del Tribunal Supremo de Justicia. Que exhortaba al diálogo, la rectificación y la unión de todos los venezolanos, tras la "intentona golpista" o el "vacío de poder" ocurrido entre los días 11 y 14 de abril del 2002, pero que posteriormente, da graves señales de ausencia de gobernabilidad y vuelve de nuevo a su acostumbrado discurso que incita a sus partidarios a la defensa

de su "revolución bolivariana" hasta con la muerte (sic), en contraposición con el llamado a la formación e instalación de las "Mesas de Diálogo" que lleva a cabo el Vicepresidente de la República y a las propuestas de "tregua" que fomentan los diputados menos radicales del Movimiento V República (MVR).

No obstante, se abre un camino importante con la decisión de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia (TSJ), con relación a que para someter a un antejuicio de mérito a cualquier alto funcionario público, no es necesario que sea iniciado por la Fiscalía General, sino directamente por la víctima de un delito ante la Sala Plena del TSJ, aunque al final del proceso es necesario el veredicto del fiscal. Basado en ello el abogado Tulio Alvarez, iniciará una querella buscando el antejuicio de mérito al Presidente de la República por las circunstancias de: el Convenio Petrolero con Cuba y el financiamiento ilícito a su campaña electoral del año 1998 por parte del Banco Bilbao Vizcaya de España. (Olivares, 2002).

Como corolario a estas acciones, el Presidente pudiese estar incurso en otros delitos, tales como: El incumplimiento de la Ley del FIEM y su participación directa en actos delictivos penalizados por la Ley Orgánica de Salvaguarda del Patrimonio Público como consecuencia de utilización indebida de los fondos del FIEM, la instigación al odio y a delinquir, el proceso de separación de los venezolanos en grupos sociales, la responsabilidad política que pudiera tener en los asesinatos de dieciocho personas el 11-04-02 y el uso de recursos públicos en actos políticos del MVR. (ibid.).

La contracara de la situación política está representada por una oposición al Gobierno – Partidos Políticos, Sociedad Civil, Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV), Fedecámaras y Medios de Comunicación- que con marchas de protesta, concentraciones en lugares públicos, declaraciones en "Estado de Desobediencia Civil" amparada en el artículo 350 de la Constitución del año 1999 y sin líderes capaces de conducirla o de capitalizar su inmenso poder, no ofrece tampoco un proyecto político claro que avizore un cambio en el rumbo del país, que ofrezca una mejor opción tanto a esa masa que cree fielmente en que el Presidente Hugo Chávez es su Redentor, salvador y el mejor intérprete de sus expectativas y

esperanzas y a aquella que piensa que con la salida de él del Gobierno se resuelven todos los problemas que vive Venezuela.

Y como último punto y no por ser menos importante se encuentra la situación social, donde se observa: una marcada división radical de la sociedad en dos grupos irreconciliables: los mal llamados "escuálidos" y "chavistas", un enfrentamiento peligroso que según entendidos puede colocar a Venezuela al borde de una guerra civil, una politización de la Fuerza Armada quien dejó de ser un ente profesional para convertirse en un participante más de la política del país.

En este mismo orden de ideas, de acuerdo a los estudios llevados a cabo por la empresa Datos Information Resource se estima una tasa de desempleo que para el segundo trimestre de este año se ubica en un 26 % -si se toma en cuenta el llamado desempleo parcial (trabajos esporádicos menores a 24 horas por semana)-, la población más necesitada es la más afectada, según las cifras en el estrato E la desocupación estaría en 28 % y en el D en 20 %. (Barreiro, 2002; Armas, 2002). Asimismo, para el primer trimestre del 2002, existe un 50,4 % de población ocupada en el sector informal, es decir, 4.825.212 personas se desempeñan como trabajadores por cuenta propia, servicio doméstico, buhoneros, conductores o trabajadores en empresas de menos de cinco personas, lo que significa un incremento de 355.805 personas en relación con el mismo periodo del año anterior. (Barreiro, 2002).

Sumado a ello, Barreiro (2002) reseña el Estudio realizado por el Prof. Matías Riutort, del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, el cual concluye que:

> ...3 millones 400 mil hogares no contarán, al finalizar el año, con ingresos suficientes para adquirir los elementos de la canasta normativa que incluye alimentos, y otros bienes y servicios básicos... esta cifra representa 67 % de las familias del país y algo más de 14 millones de personas ...entre 1999 y 2001, el valor de los bienes y servicios creció más que el ingreso de los venezolanos...el poder adquisitivo de la población pudo haberse reducido en promedio entre 8,9 y 11,7 % ... Al cierre de este año 1 millón 400 mil hogares vivirán en pobreza crítica, es decir, sus ingresos no serán suficientes ni para comprar los alimentos más básicos. (p. 2-1)

El analista Alfredo Keller, de la firma Alfredo Keller y Asociados, sobre la base de varios estudios de opinión explica:

> Chávez ha utilizado los valores populares para hacer creíble su discurso popular. Pero él ha radicalizado las creencias al generalizarlas, es decir, el que no es pobre, automáticamente es ladrón... lo que antes era una polarización por la distribución de la riqueza, fue convertida por el Presidente en una polarización de lucha de clases, además de redistributiva, lo que dividió a la sociedad en oligarcas y no oligarcas. (Mairena, 2002, p. D/4)

Ante este escenario pareciera difícil lograr el rumbo hacia una mejor Venezuela, sin embargo se encuentran palabras esperanzadoras. En el marco del Congreso Internacional de Conindustria, los miembros del Proyecto Cumbre compararon su difícil misión de alcanzar el Everest con la situación que actualmente vive el país: "Nunca existirán las condiciones ideales para alcanzar un sueño. Por eso, hay que aprovechar cualquier ventana para comenzar". (Párraga, 2002, p. 2-2).

Fuerzas Competitivas del Sector

A los efectos de medir las fuerzas competitivas del sector se tomó como base el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1995), el mismo está definido, tal como se reseñó dentro de la fundamentación teórica, por cinco fuerzas: amenaza de nuevos ingresos, rivalidad entre los actuales competidores, amenazas de sustitución, poder negociador de los compradores y poder negociador de los proveedores. Con este propósito se analizan a continuación cada una de ellas:

1. Amenaza de Aparición de Nuevos Competidores. Las barreras de entrada al negocio de mantenimiento de infraestructura donde se ubica la empresa analizada son bajas, ya que no se requiere efectuar grandes inversiones en equipos y maquinarias, tener acceso a tecnología de vanguardia o a canales de distribución, cumplir exigentes regulaciones gubernamentales o disponer de un alto nivel de capital.

Sin embargo, al evaluar la situación en Cantv es válido expresar que las barreras de entrada para nuevos competidores de Tsukuba Corp, pueden ser relativamente altas en virtud que la compañía de telecomunicaciones a través de su Registro de Proveedores, mantiene exigentes niveles de selección para las empresas que aspiran convertirse en su proveedor, son sometidas a una rigurosa inspección técnica, financiera y legal donde les evalúan desde sus instalaciones físicas hasta el cumplimiento de la Norma ISO 9000.

De igual forma, la curva de aprendizaje no tanto de la parte técnica del servicio de infraestructura, sino del conocimiento de las exigencias del cliente Cantv unido a lo difícil que puede ser satisfacer y cumplir cabalmente con su nivel de requerimiento, así como también el establecimiento de relaciones con sus distintas unidades organizativas -entiéndase Compras, Cuentas por Pagar, Consultoría Jurídica- que involucra tiempo para adquirirlas, todos estos factores pueden representar una alta barrera de entrada y de permanencia para la empresa que aspire ubicarse en este mercado.

2. Competencia Actual – Nivel de Rivalidad. Dentro de Cantv existe un número significativo de competidores para Tsukuba Corp siendo su nivel de rivalidad medianamente alto, estableciéndose la competencia básicamente al nivel de precios, esto se debe a que la decisión de quienes compiten en un proceso de confrontación de ofertas para un servicio en particular, siempre es definida por el criterio de su unidad de Compras en acuerdo con la unidad solicitante del servicio, basándose la selección final en el precio ofertado y en la evaluación obtenida en la ejecución de trabajos previos.

Por otro lado, las barreras de salida del mercado Cantv son bajas y básicamente están determinadas por el grado de satisfacción que ella tenga con su proveedor.

3. Amenaza de Servicios Sustitutos. Este factor realmente no tiene gran incidencia en la rentabilidad del sector, motivado a que, prácticamente, no existe amenaza como tal de servicios sustitutos para el mantenimiento de la infraestructura.

4. Poder Negociador del Cliente. El poder negociador de Cantv es alto porque para Tsukuba Corp es prácticamente su único cliente al aportarle el 99 % de sus ingresos. Cabe señalar que este poder tiene su efecto sobre los resultados de la empresa ya que su cliente le impone el margen de utilidad a obtener en el servicio que representa su primera fuente de ingresos, tal es el caso de Suministro de Personal-D. Por otro lado, el cliente le afecta a la empresa su flujo de efectivo al incurrir en demora en el término de pago establecido para la cancelación de los servicios prestados, sin previo aviso y sin que se produzca una indemnización por tal hecho.

Asimismo, en virtud que Cantv cuenta con un abanico de empresas del mismo ramo de Tsukuba Corp, en los procesos de licitación suele presionar al máximo en procura de una negociación lo más ventajosa posible para sus intereses. Esto también le lleva a que los costos por cambiar de proveedor sean inexistentes, ya que ella toma con mucho cuidado la definición en los contratos de las cláusulas de penalización por rescisión.

Otro indicador del poder del cliente se evidencia en el hecho que los servicios prestados por Tsukuba Corp son de relativo impacto en la gestión de negocio de Cantv, lo cual le permite decidir una variación drástica en el esquema de contratación de los mismos, afectando de este modo la rentabilidad que esperaba obtener la empresa.

Esta condición se puede ejemplificar mencionando: el ajuste en personal y rutas de entrega efectuado al servicio de correspondencia, la reducción de la contratación del servicio "suministro de personal", la suspensión de "obras de ingeniería / obras de mantenimiento" y la disminución de la frecuencia en el "mantenimiento de áreas verdes" debido a reducciones efectuadas por el cliente a sus partidas de gastos, todas éstas situaciones causan incomodidades al personal cantevista, alguna que otra edificación con detalles de pintura o jardines marchitos, pero ninguna consecuencia sobre la prestación del servicio telefónico a los suscriptores de la compañía de telecomunicaciones.

5. ***Poder Negociador del Proveedor.*** A partir de la asignación de la obra "Adecuación de Servicios Internos del Refuerzo Estructural del Edif. Equipos I", Tsukuba Corp dio inició a la modalidad de sub-contratación con empresas para la ejecución de trabajos, con las cuales ha mantenido el poder negociador bajo el enfoque de una relación ganar-ganar.

En otro sentido, el poder negociador del proveedor para el servicio de infraestructura es bajo porque existe una gran variedad de suplidores de material de ferretería, electricidad, pintura, etc y en donde los precios no varían considerablemente de uno a otro. Tsukuba Corp ha logrado negociar con sus proveedores financiamientos a 30 y 60 días, asimismo le ha sido relativamente fácil cambiarlos por algún otro con mayores ventajas, en los casos en que no han satisfecho su velocidad de respuesta o disponibilidad del material.

Ahora bien como puntos concluyentes del análisis previo, tanto el de Venezuela como el de las fuerzas competitivas del sector, específicamente dirigidos al negocio de la empresa objeto de estudio se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 15

Aspectos Concluyentes del Análisis de la Situación Actual de la Empresa Tsukuba Corp

A NIVEL MACRO	A NIVEL SECTORIAL
❖ Contracción del mercado como consecuencia de la salida de empresas que no resultan ser competitivas para enfrentar la situación económica imperante. ❖ Se agudiza la rivalidad entre las empresas que "sobreviven", pugnan por los pocos trabajos que demandan las grandes y medianas empresas. ❖ Las empresas con capacidad financiera pueden optar por tomar como cliente al Estado, quien contrata para dar continuidad a su política populista. ❖ Los precios tienden a la baja mermando la rentabilidad de las empresas. ❖ Se hace más clave para las empresas el objetivo de mantener al cliente.	❖ Los clientes grandes, como Cantv, tienen mucho poder negociador relativo al poder que tienen las empresas que en su mayoría son medianas y pequeñas. ❖ Estas empresas lucen para los clientes poco diferenciadas. ❖ Empresas grandes demandando servicios de outsourcing de correspondencia y mensajería. ❖ La amenaza de ingreso de nuevos competidores resulta muy alta dadas las bajas barreras de ingreso. ❖ Rivalidad competitiva tiende a ser alta, empresas grandes participando en licitaciones de trabajos pequeños y empresas pequeñas ajustando precios hasta un límite mínimo de rentabilidad. ❖ Grandes posibilidades de realizar sub-contrataciones con empresas pequeñas para la ejecución de trabajos para clientes grandes. ❖ Empresas que son proveedores del cliente Cantv en otras áreas, pudiendo incursionar en los servicios prestados por Tsukuba Corp. ❖ El poder con los proveedores es relativamente equilibrado.

Oportunidades y Amenazas

La situación actual trae implícita una serie de oportunidades y amenazas para Tsukuba Corp desde el punto de vista de sus objetivos de rentabilidad, riesgo y crecimiento. Los aspectos antes mencionados se reseñan en el cuadro siguiente.

Cuadro 16

Oportunidades y Amenazas de Tsukuba Corp en la Situación Actual

	Rentabilidad	Riesgo	Crecimiento
Oportunidades	▪ Disposición de los sub-contratistas para asociarse con la empresa debido a su condición de proveedor de Cantv.		▪ Disposición de los sub-contratistas para asociarse con la empresa debido a su condición de proveedor de Cantv.
Oportunidades	▪ Posibilidad de incorporar tecnología de punta para mejorar la prestación de los servicios actuales, para así consolidarse en Cantv y crecer hacia nuevos clientes. ▪ Creciente demanda para ejecutar servicios de infraestructura en el área de telefonía de Cantv. ▪ Posibilidad de asociar la calidad en la prestación de los servicios y el renombre como proveedor de Cantv, con el propósito de captar nuevos clientes.		
Amenazas	▪ Clima de incertidumbre política, deterioro social y creciente recesión económica. ▪ Alto poder negociador de su cliente Cantv. ▪ Cambios organizativos-estructurales llevados a cabo por su cliente Cantv con el propósito de reducir costos, que afectan el alcance del negocio de servicios de infraestructura.		

Definición de Escenarios

Para la definición de los escenarios probables en los cuales Tsukuba Corp logrará desarrollar acciones cónsonas con su planteamiento estratégico, se requirió seleccionar las variables tanto de la situación actual de Venezuela como del análisis de las fuerzas competitivas del sector, que contienen un alto impacto y una mayor incertidumbre con respecto a su evolución futura.

En tal sentido, se considera que las variables con estas características son: la situación macroeconómica, política y social de Venezuela, amenaza de nuevos ingresos, nivel de rivalidad y poder negociador del cliente con respecto a las fuerzas competitivas del sector.

Ahora bien, basado fundamentalmente en el criterio de la autora se decide formar ejes de incertidumbre con la situación macroeconómica, política y social de Venezuela, que a los efectos se resume como "Entorno Nacional", y con el nivel de rivalidad. Una vez generado el escenario, se evalúa dentro de él cómo será la evolución de las otras fuerzas competitivas del sector.

La sintetización de estas variables en ejes de incertidumbre permite fijar los valores extremos que cada una mostrará, en el caso del "entorno nacional" sus extremos son estabilidad e inestabilidad y para "nivel de rivalidad" sus rangos se mueven desde poco a muy competida, tal como se muestra en la siguiente figura:

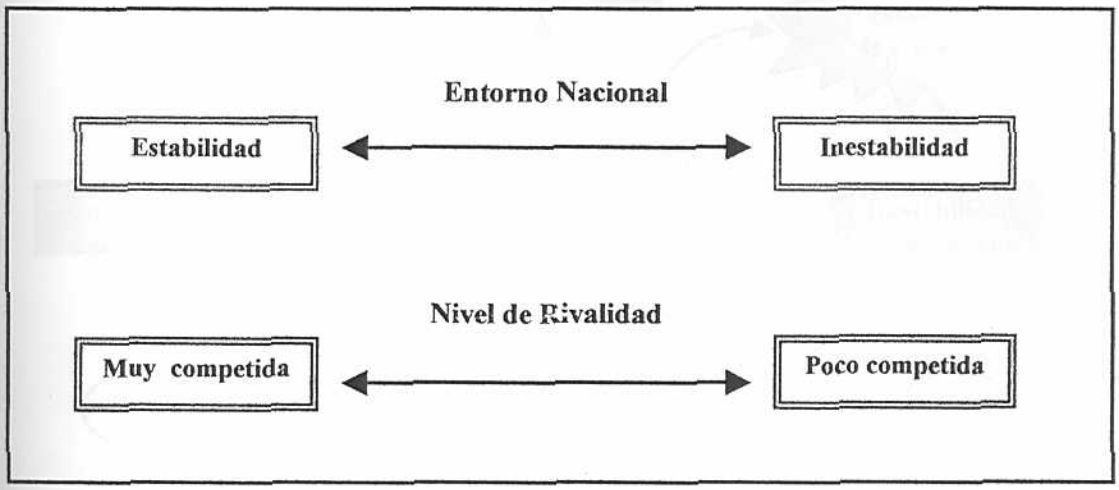


Figura 20. **Síntesis de las variables de mayor impacto e incertidumbre en ejes de incertidumbre para la empresa Tsukuba Corp.**

Por tanto la unión de estos dos ejes genera las siguientes combinaciones:

1."Inestabilidad" en el entorno nacional con "muy competida" en el nivel de rivalidad.

2."Inestabilidad" en el entorno nacional con "poco competida" en el nivel de rivalidad.

3."Estabilidad" en el entorno nacional con "poco competida" en el nivel de rivalidad.

4."Estabilidad" en el entorno nacional con "muy competida" en el nivel de rivalidad.

Estas combinaciones se muestran en la figura siguiente:

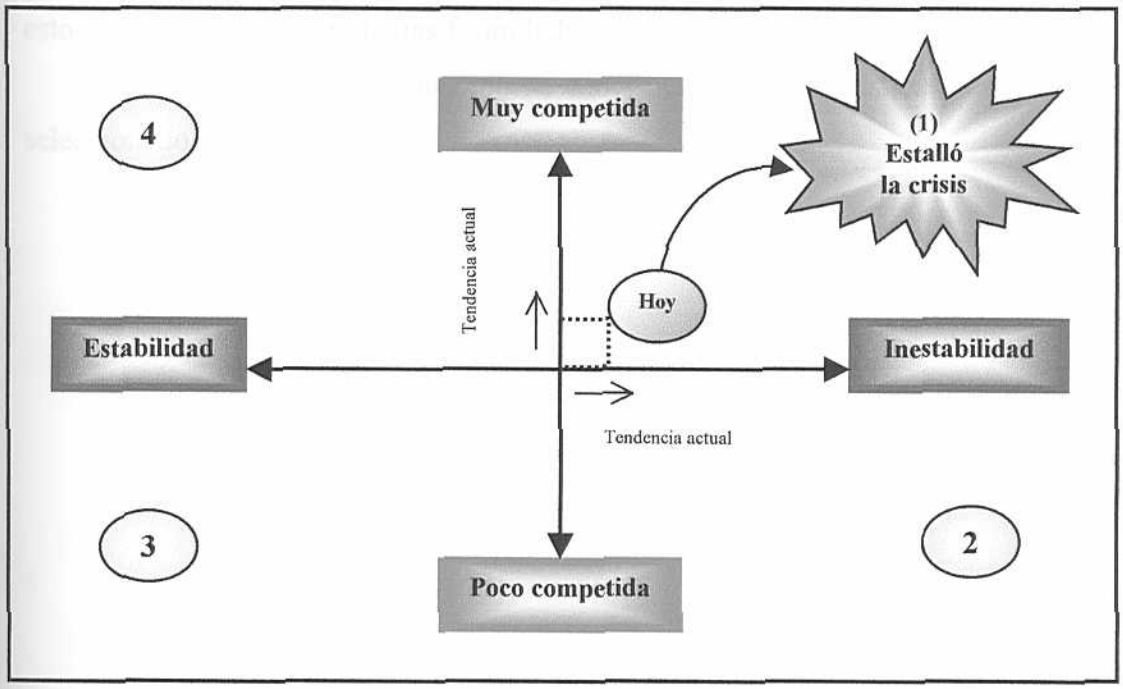


Figura 21. **Escenarios posibles para la empresa Tsukuba Corp**

Tal como se observa en la figura el "Hoy" de la empresa está representado por un entorno nacional con tendencia a la inestabilidad y con un nivel de rivalidad que se proyecta como medianamente alto.

Ahora bien, del análisis realizado por la autora de este trabajo con el apoyo de la presidencia de Tsukuba Corp, se consideró que el escenario objetivo como evolución para la empresa es el Nº 1, que a los efectos se ha denominado "Estalló la crisis". Se estimó que este escenario, al presentarse, podría ser la situación más compleja para llevar a cabo la estrategia que tiene planteada Tsukuba Corp a objeto de abordar su desarrollo y crecimiento futuro, en virtud a la alta rivalidad competitiva que se establecería y a las condiciones coyunturales que atravesaría el país, ambos factores sumamente complejos para una empresa que aspira maximizar su rentabilidad, minimizar su riesgo y alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo.

Como consecuencia, precisamente, de las características del ambiente económico, político y social que tiene Venezuela en estos momentos, se trazó un horizonte de tres años para la definición del plan de acción estratégico, en tal sentido esto significa que las estrategias formuladas tendrán una visión de mediano plazo.

En tal sentido, a continuación se describen las características del escenario seleccionado.

Escenario 1. Estalló la Crisis
Variables: Inestabilidad y Muy Competida
Descripción:
Entorno Nacional: Inestabilidad ❖ El factor socio-político entra en una situación de crisis con el afianzamiento de una Autocracia disfrazada. ❖ Radicalización creciente en la política: en el gobierno se hacen más agudas las diferencias entre los grupos que representan su base de apoyo y del lado de la oposición se vuelve más profunda la distancia entre los viejos partidos y los modernos movimientos que van creando las nuevas generaciones de dirigentes políticos y sociales. ❖ Se producen reiteradas movilizaciones de masas populares en pro de la exaltación patriótica y hostigamiento hacia aquellos percibidos como ricos y aprovechadores, la delincuencia y la corrupción siguen haciendo de las suyas mientras el gobierno no termina de entender la importancia de la vigencia del Estado de Derecho. ❖ El Estado se encuentra sin recursos para financiar su excesivo gasto público, debiendo tomar medidas radicales en su política fiscal, monetaria y cambiaria. ❖ Profundización de la crisis económica, decrecimiento drástico del aparato productivo en contraposición con el auge de la economía informal, desempleo en niveles nunca antes alcanzados, pérdida considerable del poder adquisitivo. ❖ La confusión se adueña de la situación generando alejamiento de los inversionistas extranjeros y contracción de la inversión privada nacional.

Nivel de Rivalidad: Muy Competida

- Los grandes clientes con capacidad para asumir a mayor escala la contratación de servicios de infraestructura son el Estado, Cantv y Pdvsa, el resto de clientes potenciales toman medidas austeras para el mantenimiento de sus edificaciones. El trabajar para el Estado significa financiar el cobro del servicio por largos períodos de tiempo. Para Tsukuba Corp no representa, por el momento, un objetivo estratégico incursionar en Pdvsa, sino fortalecerse en Cantv y captar empresas de menor magnitud.
- La situación tiende a hacerse "muy competida" específicamente dentro de Cantv, ya que se hace más aguda la pugna por asirse de una contratación, porque a pesar que las empresas no competitivas salen del sector, entre el grupo que permanece se da una fuerte lucha por tomar una porción de él. Se da el fenómeno de empresas grandes participando en licitaciones de bajos montos que antes estaban reservados a empresas de la magnitud de Tsukuba Corp.
- El poder negociador del cliente, se potencia por cuanto son mayores las medidas contractivas de su presupuesto de gastos que debe tomar, presionando aún más por la prestación de un mejor servicio que le justifique plenamente la relación precio / valor, situación generalizable al resto de los clientes potenciales del sector a los cuales Tsukuba Corp aspira diversificarse.
- La amenaza de nuevos ingresos aumenta ante la posibilidad de la entrada a la competencia por la prestación de los servicios de infraestructura, de empresas que ofrecen otros servicios al cliente y que cuentan con una trayectoria y reconocimiento dentro de él, aunado a las nuevas políticas de contratación de servicios integrales que sólo pueden asumirlo empresas con sólida capacidad financiera.

Oportunidades y Amenazas del Escenario "Estalló la crisis"

El escenario anteriormente descrito muestra para Tsukuba Corp un conjunto de oportunidades y amenazas desde el punto de vista de sus objetivos de rentabilidad, riesgo y crecimiento, lo cual se pone de manifiesto en el cuadro presentado a continuación.

Cuadro 17

Oportunidades y Amenazas de Tsukuba Corp en el Escenario "Estalló la crisis"

	Rentabilidad	Riesgo	Crecimiento
Oportunidades	▪ Gran número de pequeñas empresas dispuestas a establecer asociaciones con la empresa debido a su condición de proveedor de Cantv.		▪ Gran número de pequeñas empresas dispuestas a establecer asociaciones con la empresa debido a su condición de proveedor de Cantv.
			▪ Alta oferta de personal especializado en el área de servicios de infraestructura.
	▪ Disponibilidad de tecnología de punta para mejorar la prestación del servicio de correspondencia. ▪ Empresas poco eficientes y competentes para atender la demanda de ejecución de servicios de mantenimiento en el área de telefonía de Cantv. ▪ Imperiosa necesidad de conservar en buen estado las edificaciones y equipos debido a la dificultad de disponer de recursos para desecharlos y adquirir nuevos. ▪ Tendencia de las empresas a implementar la modalidad de outsourcing para el servicio de correspondencia y mensajería.		
Amenazas	▪ Entorno nacional sumido en la inestabilidad política – social y atravesando una fuerte recesión económica. ▪ Alto poder negociador de su cliente Cantv. ▪ Continuos cambios organizativos-estructurales llevados a cabo por su cliente Cantv con el propósito de reducir costos, que afectan notablemente el alcance del servicio prestado por la empresa. ▪ Cambio en los parámetros de contratación del cliente Cantv orientado hacia empresas que le ofrezcan servicios integrales. ▪ Probable entrada de empresas con fuerte capacidad financiera, reconocimiento y trayectoria dentro de Cantv al serle proveedores de otros servicios.		

Plan de Acción Estratégico

Para llegar a la definición de un plan de acción estratégico para la empresa Tsukuba Corp, fue necesario tomar como punto de partida la selección de la estrategia genérica que adoptará la empresa a objeto de enfrentar las fuerzas competitivas del entorno. Una vez llevada a cabo dicha selección se procedió a plantear el conjunto de acciones estratégicas que harán posible implantar dicha estrategia.

Selección de la Estrategia Genérica

La estrategia genérica, tal como se refirió en el marco teórico de esta investigación, puede llevar a Tsukuba Corp a que se perfile en el mercado hacia: Ser líder en costos, diferenciación del servicio o segmentarse sobre un grupo particular de compradores.

Con base en el diagnóstico estratégico, a partir de la revisión del planteamiento estratégico y apuntando hacia el escenario escogido como posible a futuro, se logró identificar una estrategia genérica que permita a la empresa alcanzar el éxito en el sector que se encuentra.

Cantv, el principal cliente de Tsukuba Corp, tiene como política para seleccionar el proveedor beneficiado en un proceso de licitación para la ejecución de una obra o la prestación de un servicio, aquel que le ofrezca el menor costo y que al mismo tiempo le satisfaga sus exigencias en cuanto a calidad y tiempo de respuesta.

Esta característica tan importante presente en su único cliente, representa un factor determinante para Tsukuba Corp en lo relacionado con la selección de la estrategia genérica que le conviene implementar, en el entendido que ella se ha planteado entre sus objetivos estratégicos "Fortalecerse en Cantv y penetrar nuevas áreas de servicio en dicho mercado", imperativamente se ve en la necesidad de escoger como estrategia genérica la de ser "líder en costos".

Esta estrategia de liderazgo en costos implica requisitos organizacionales que si bien algunos los posee, otros se deben desarrollar, comenzándose así a perfilar las primeras acciones concernientes a implantar y lograr el éxito de esta estrategia. Cabe reseñar que entre las acciones futuras orientadas a darle apoyo en dicho sentido, se mencionan: Profundización de la base de referencia de precios del mercado para las ofertas de obras de construcción, el énfasis en el trabajar con terceros y el desarrollar con éstos relaciones ganar-ganar.

Es importante referir que dentro de Tsukuba Corp existe una cultura orientada a la conciencia de los costos y que en tal sentido apunta hacia la estrategia que se pretende implementar, en el entendido que este aspecto fue observado durante la realización de la etapa de su diagnóstico y se evidencia a través del seguimiento y control realizado por la función financiera, en consonancia con la función operaciones, de los costos asociados a cada servicio que presta y a cada obra que ejecuta.

Ahora bien, resulta importante que la empresa se esfuerce por crear una ventaja competitiva en costos sostenible sobre sus rivales, a través de una amplia participación de los empleados en las iniciativas de control, apoyado con un esfuerzo continuo por comparar los costos con quienes tienen mejor desempeño en una actividad, con un escrutinio intensivo de los gastos de operación y las demandas del presupuesto y con programas para promover el mejoramiento continuo de los costos.

Como consecuencia del logro de esta ventaja competitiva, Tsukuba Corp estará en capacidad de hacerse de nuevos clientes con los cuales también podrá asumir su estrategia genérica de líder en costos.

Matriz DOFA

El Cuadro 18 representa la matriz DOFA del escenario "Estalló la crisis", la cual es una herramienta que se construye, sobre la base de la información relevante de dicho escenario de donde surgen las oportunidades y amenazas, así como la proporcionada por el diagnóstico de la empresa que arroja fortalezas y debilidades.

La matriz DOFA permite asociar cada una de las estrategias formuladas a las combinaciones: Oportunidad-fortaleza, oportunidad-debilidad, amenaza-fortaleza y amenaza-debilidad.

Cuadro 18

Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de Tsukuba Corp

		Fortalezas	Debilidades
Planteamiento Estratégico **Estrategia Genérica: Líder en costos** **Escenario: Estalló la crisis**		▪ Gama de servicios que brindan al cliente una excelente relación precio / calidad. ▪ Servicios que apoyan los objetivos de rentabilidad, riesgo y crecimiento. ▪ Profunda experiencia y conocimiento específico del área de servicio. ▪ Gerencia que ha sabido promocionar a la empresa ante su cliente. ▪ Alta disposición para ser rentable y crecer como empresa, con una gestión efectiva de los costos. ▪ Amplio conocimiento de las necesidades del cliente. ▪ Excelentes relaciones y compromiso con el cliente. ▪ Equipos de trabajo efectivo, con valores arraigados de responsabilidad, ética, honestidad y profesionalismo. ▪ Excelente capacidad de gestión financiera.	▪ Poca diversificación de clientes y alta concentración de ingresos. ▪ Ausencia de una función formal de mercadeo y ventas. ▪ Falta de identificación con Tsukuba Corp del personal proporcionado a su cliente bajo el servicio de suministro de personal. ▪ Inexistencia de procesos que permitan la oportuna facturación de las obras de ingeniería ejecutadas. ▪ Escasa automatización de los sistemas administrativos y contables. ▪ Ausencia de procesos y procedimientos escritos. ▪ Poco conocimiento del área donde existe potencial de mercado (telefonía de Cantv)
Oportunidades	▪ Pequeñas empresas dispuestas a establecer asociaciones debido a su referencia. ▪ Alta oferta de personal especializado. ▪ Disponibilidad de tecnología de punta para mejorar la prestación del servicio de correspondencia. ▪ Empresas poco eficientes y competentes para atender la demanda del área de telefonía de Cantv. ▪ Necesidad de efectuar mtto. de edificaciones y equipos por limitación para comprar nuevos. ▪ Tendencia de las empresas a implementar la modalidad de outsourcing para el servicio de correspondencia y mensajería.	▪ Implementar plan de incorporación de tecnología en los servicios de mantenimiento para atender las nuevas necesidades del cliente Cantv. ▪ Desarrollar negociaciones ganar-ganar con proveedores clave. ▪ Aprovechar la referencia de proveedor de Cantv para penetrar otros mercados, tanto en el área de correspondencia como de servicios de mantenimiento. ▪ Incorporar personal calificado que apoye el crecimiento previsto para la empresa. ▪ Implementar programas para el afianzamiento del seguimiento continuo de los costos.	▪ Aumentar la ejecución de trabajos vía aliados estratégicos. ▪ Creación de la unidad de mercadeo, ventas y publicidad. ▪ Implementar plan de incorporación de tecnología para el servicio de correspondencia y mensajería.
Amenazas	▪ Entorno nacional con inestabilidad política – social y fuerte recesión económica. ▪ Alto poder negociador de su cliente Cantv. ▪ Continuos cambios organizativos-estructurales llevados a cabo por su cliente Cantv ▪ Orientación de su cliente Cantv hacia la contratación de empresas que le ofrezcan servicios integrales. ▪ Probable entrada de empresas con fuerte capacidad financiera, trayectoria y reconocidas por Cantv.	▪ Implementar un plan de asociación con sub-contratistas que le sustenten sus objetivos de crecimiento y le permitan ofrecer a su cliente servicios integrales. ▪ Implementar mecanismos que garanticen la óptima calidad en la ejecución de los servicios y obras. ▪ Profundizar la base de referencia de costos de construcción que apoye la elaboración de presupuestos para obras de ingeniería.	▪ Diversificación de clientes, captándolos en la banca y en laboratorios.

Definición del Plan de Acción Estratégico

De la combinación de los elementos mencionados con anterioridad, cabe decir: Planteamiento estratégico, definición de escenario, así como estrategia genérica y bajo la luz del Balanced Scorecard en sus cuatro perspectivas constituyentes, se procede a establecer las acciones específicas que llevarán a Tsukuba Corp hacia el logro de sus objetivos estratégicos y con ello alcanzar una posición exitosa y sostenible en el tiempo. Asimismo, se asocia a cada acción o iniciativa su respectivo indicador guía, el cual va a permitir su monitoreo hacia la dirección del indicador de resultados. En tal sentido se remite al Cuadro 19.

Cuadro 19

Plan de Acción Estratégico para la Empresa Tsukuba Corp

	OBJETIVO		INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA FINANCIERA	F1:	Optimizar la Rentabilidad	▪ Retorno sobre capital empleado	Crecimiento interanual de un 2%, partiendo de la base del mejor nivel alcanzado en años anteriores				
	F2:	Minimizar el Riesgo	▪ Flujo de Caja	Mantener un superávit de tres meses				
			▪ Periodo Promedio de cobro (días)	90	90	90		
	F3:	Promover el Crecimiento	▪ Variación porcentual de ingresos (%)	10	15	20		

Cuadro 19 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA CLIENTES / TERCEROS	C1:	Ser reconocido por Cantv como la mejor opción en servicios prestados	▪ Encuesta: Grado de satisfacción del cliente Cantv (%)	98	99	100	1. Hacer y ejecutar un plan de mejoras con base a lo detectado en la encuesta. 2. Realizar a lo largo del periodo de contratación, contactos con los clientes para ir vendiendo la imagen de la empresa, en cuanto a grado de compromiso, responsabilidad, atención al cliente y calidad de los trabajos. 3. Llevar a cabo un plan de proyección de imagen dirigidos a los mercados objetivo.	▪ Problemas detectados ya superados (%). ▪ Horas dedicadas a contactos. ▪ Ejecución plan real vs planificado (%).
	C2:	Ser visto por nuevos clientes (Banca, Laboratorios) como una buena opción en servicios de mantenimiento y correspondencia	▪ Encuesta: Grado de satisfacción del cliente (Banca, laboratorios) (%)	98	99	100		
	C3:	Ser evaluado por socios comerciales como una buena fuente de negocios	▪ Encuesta al aliado estratégico sobre el grado de satisfacción con la relación comercial	100	100	100	1. Identificar candidatos a socios comerciales e iniciar conversaciones conducentes a estrechar vínculos sobre la base de comunidad de propósitos y valores.	▪ Nº nuevos socios

Cuadro 19 (cont.)

	OBJETIVO		INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES 1	2	3	PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	**Diversificación de Clientes**							
	I1:	Fortalecerse en Cantv y penetrar nuevas áreas	▪ Licitaciones ganadas vs Licitaciones participadas (%)	80	90	100	1. Implementar un plan de promoción para darse a conocer en la Gerencia de Compras de Cantv como empresa capacitada para prestar los servicios de telecomunicaciones (Mantenimiento Planta Interna y Planta Externa, fibra óptica), para así tener la opción de participar en las licitaciones de este servicio. 2. Diseñar con sub-contratistas los proyectos factibles para el Edif. Equipos I en las áreas de Transmisión, Conmutación y electricidad para ser presentados a Cantv a fin de obtener participación en su ejecución. 3. Profundizar la base de referencia de costos de construcción para la elaboración de los presupuestos para Obras-Ingeniería, que permita a la empresa ser más competitiva y favorecida en las licitaciones. 4. Implementar mecanismos que garanticen la óptima calidad de los trabajos del Edif. Equipos I, por ser la referencia principal de la empresa para ser postulada a nuevas licitaciones por la Gcia. Ingeniería y Construcción.	▪ Ejecución plan real vs planificado (%). ▪ Proyectos elaborados vs proyectos asignados. ▪ Diferencia entre presupuesto presentado y el de la competencia ▪ Nº trabajos asignados asociados al contrato del Edif. Equipos I

Cuadro 19 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES 1	2	3	PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	**Diversificación de Clientes**							
	I2:	Conquistar nuevos clientes (Banca Nacional, Laboratorios)	▪ Facturación de clientes < 1 año vs facturación total (%). ▪ N° Clientes nuevos	5 2	5 2	10 4	1. Preparar y poner en marcha un plan de mercadeo, ventas y publicidad de los servicios de mantenimiento (aire acondicionado y electricidad de tipo industrial) para ofrecer a nuevos clientes en mercados objetivo.	▪ Ejecución plan real vs planificado (%).
	Crecimiento							
	I3:	Crecer en la facturación de servicios prestados	▪ Variación porcentual de la facturación (%)	10	15	20	Las acciones llevadas a cabo en los objetivos I1, I2, I5 e I6 sirven de apoyo para alcanzar este objetivo.	
	I4:	Crecer internamente	▪ N° personal contratado vs N° personal requerido (%) ▪ Diseño de manuales	100 Completos	100	100	1. Implementar un programa de reclutamiento y selección del personal requerido para atender con calidad el crecimiento de la demanda y de los nuevos servicios (arquitectos, ingenieros, asistentes, técnicos). 2. Diseñar manuales de: Descripción de cargos, Aseguramiento y gestión de la Calidad sobre la base de las Normas ISO 9000, con los cuales se rija la actuación de las distintas áreas de la empresa.	▪ Ejecución programa real vs planificado (%).

Cuadro 19 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES 1	2	3	PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	**Fortalecimiento en Mantenimiento y Correspondencia**							
	I5:	Aumentar los servicios de mantenimiento conservando la calidad de su ejecución	▪ Nº nuevos servicios	3	1	1	1. Diseñar e implementar un plan para desarrollar nuevos servicios con base a las expectativas o necesidades del cliente actual y potencial.	▪ Ejecución plan real vs ejecución planificada (%)
	I6:	Crecer en el servicio de correspondencia y mensajería incrementando la calidad de su ejecución.	▪ Contrato de tipo corporativo con Cantv en el servicio de Correspondencia. ▪ Nº nuevos clientes en el servicio de correspondencia.	1 1	1 1	1 1	1. Realizar un programa de publicidad para ofrecer a Cantv las mejoras incorporadas al servicio a fin de lograr un contrato de tipo corporativo. 2. Diseñar e implementar un plan de mercadeo, ventas y publicidad de los servicios de correspondencia para ofrecer a nuevos clientes en mercados objetivo.	▪ Ejecución plan real vs ejecución planificada (%)
	Trabajar con Terceros							
	I7:	Aumentar la ejecución de trabajos vía aliados estratégicos.	▪ Ingresos por trabajos con 3ers vs ingresos totales (%).	20	30	40	1. Implementar un programa de análisis de nuevos servicios factibles de ser llevados a sub-contratación.	▪ Ejecución real de programa vs planificación (%).
	I8:	Desarrollar negociaciones ganar-ganar con proveedores clave	▪ Opinión de las partes: grado de satisfacción con la utilidad a percibir, en escala cualitativa: Muy satisfecho (MS)	MS	MS	MS	1. Desarrollar habilidades negociadoras en las relaciones con terceros para que se logren acordar porcentajes de utilidad que beneficien a ambas partes.	▪ Utilidad de la empresa con la sub-contrat vs utilidad de terceros (%)

Cuadro 19 (cont.)

	OBJETIVO		INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1:	Capacitar a los socios-trabajadores en competencias clave de negocio para la buena marcha de la empresa	▪ Competencias alcanzadas vs competencias formuladas	100	100	100	1. Poner en marcha un programa de capacitación para los socios-trabajadores, en las áreas de Gerencia, Administración General, Fundamentos de Finanzas Corporativas, cómo llevar su negocio propio y negociación.	▪ Ejecución real de programa vs planifica-ción (%).
	A2:	Actualizar permanentemente la tecnología de la información para nuevas oportunidades de negocio	▪ Opinión de los socios sobre el grado de actualización alcanzado, escala cualitativa (MA: muy actualizado, A: actualizado)	A	A	MA	1. Implementar un plan para la actualización de la tecnología utilizada en la prestación de los servicios de mantenimiento y correspondencia.	▪ Ejecución real de plan vs planifica-ción (%).
	A3:	Desarrollar las competencias técnicas requeridas para fortalecerse en servicios de mantenimiento y correspondencia	▪ Competencias alcanzadas vs competencias formuladas	100			1. Implementar un programa de capacitación para desarrollar las competencias técnicas requeridas para fortalecerse en los servicios de mantenimiento y correspondencia	▪ Ejecución real del programa vs planifica-ción (%).
	A4:	Actualizar permanentemente la estrategia en función de oportunidades y visión de futuro de la empresa	▪ Opinión de los socios acerca de la marcha del negocio, escala cualitativa (P: en progreso)	P	P	P	1. Mantenerse en una continua búsqueda de nuevas perspectivas de negocio. 2. Promocionar entre los socios una nueva cultura del negocio.	

U.E.
"La Yaguara"

UNIDAD EDUCATIVA LA YAGUARA, C.A.

Presentación de la Empresa

Identificación

UNIDAD EDUCATIVA LA YAGUARA, C.A. A los efectos de este estudio se identificará con la forma abreviada "U.E. La Yaguara".

Objeto Social de la Empresa

La U.E. La Yaguara, según su Acta Constitutiva (1997) tiene por objeto social:

> la creación de planteles, cátedras y servicios educativos de carácter privado, en áreas y asignaturas que comprendan desde la educación preescolar hasta la educación diversificada, conforme al régimen de educación que consagra la Ley Orgánica de Educación, sus reglamentos y demás normas emanadas de autoridades competentes; la finalidad que se persigue es que todos los estudios que se impartan sean reconocidos oficialmente a través de títulos, diplomas y certificados debidamente otorgados conforme a la ley; además se prestarán los siguientes servicios: guarderías, baby-sister, tareas dirigidas, planes vacacionales, fiestas infantiles, actividades deportivas y culturales; igualmente se dictarán talleres en las áreas de manualidades, artesanías, arte culinario, autoestima, desarrollo y crecimiento personal, foros, conferencias, escuelas para padres y charlas; se prestará un servicio integral de Psicologia, Pediatria, Psicopedagogia y Odontologia; asimismo quedará facultada para ejercer actividades de lícito comercio conexas o relacionadas con el objeto principal y propósito de la compañía, en consecuencia podrán celebrar todos los contratos y actos civiles y mercantiles en que fuera necesario para cumplir con sus fines. (p. 2)

Estructura Legal

Constituida el 1° de abril de 1997, con domicilio en la ciudad de Caracas. Un capital social de nueve millones de bolívares (Bs. 9.000.000), representado por 9.000 acciones distribuidas equitativamente entre nueve (9) socios, con un valor nominal de Bs. 1.000 cada una.

Breve Historia

Dentro del proceso de análisis para creación de microempresas llevado a cabo en el área de educación preescolar, Cantv consideró todas las instituciones educativas que poseía a nivel nacional, resultando que algunas de ellas fueron eliminadas y los empleados liquidados, mientras que catorce (14) se transformaron en sus proveedores a través de esta politica. Este grupo de guarderías representó la segunda área llevada a outsourcing de servicios, después de "Transporte de Ejecutivos y de Empleados".

Los expertos que realizaron dicho análisis plantearon, en principio, la eliminación de la guardería ubicada en La Yaguara, al considerarla que sería poco rentable por estar situada en una zona semi-industrial, proponiendo la creación a nivel de Caracas, de una microempresa que agrupara a los trabajadores de la misma y a los de la guardería localizada en Los Chorros. Esta propuesta se vio limitada por la cantidad de personas que tendrían que constituirla, unas veinte personas, y es por ello que se toma la decisión de crear dos instituciones: Unidad Educativa La Yaguara y Unidad Educativa Los Chorros.

Es así como algunos trabajadoras acogen esta idea, formándose la empresa objeto de estudio por la unión de nueve socias, entre maestras titulares, auxiliares y personal obrero, estableciendo Cantv que cada persona seguiria desempeñando su mismo cargo, a excepción de la directora de la institución que debía ser la persona del grupo que cumpliera con el perfil exigido por el Ministerio de Educación, y con esa base designa a la actual directora.

Por acuerdo entre las socias la junta directiva quedó conformada por las personas con mayor nivel académico: directora, sub-directora y coordinador docente, quienes a lo largo de estos años han ocupado alternativamente los cargos de presidente, vice-presidente y administrador.

Luego de constituida legalmente la unidad educativa, la empresa consultora contratada por Cantv para llevar adelante este proceso de outsourcing, procedió a impartirles los talleres que formaban parte del paquete de beneficios, orientados a aspectos legales, administrativos y de relaciones interpersonales, haciendo énfasis en

las ventajas de tener su propio negocio, así como también el doble rol que debían asumir los socios, dueño-trabajador.

Tipos de Servicios

Se identifican como servicios las áreas educativas que ofrece, a saber:

1. Educación Preescolar:
   a. Maternal: para niños con edades comprendidas entre 2 a 3 años.
   b. I Nivel: para niños con edades comprendidas entre 3 a 4 años.
   c. II Nivel: para niños con edades comprendidas entre 4 a 5 años.
   d. III Nivel: para niños con edades comprendidas entre 5 a 6 años.
2. Educación Básica (1era y 2da etapa): Primero a sexto grado, para niños a partir de 6 ½ años.

Esta unidad educativa es de tipo asistencial, es decir, el niño está durante todo el día en horario de 7:00 a.m. a 6:30 p.m., con alimentación incluida (almuerzo y merienda). Adicionalmente, para los trabajadores de Cantv presta el servicio de transporte escolar desde sus sedes ubicadas en la Av. Libertador y en el Centro Logístico La Yaguara hasta el colegio y viceversa.

Adicional a la formación pedagógica, se imparten clases de inglés a partir del primer nivel y tareas dirigidas para los alumnos de educación básica.

Por otro lado, ofrece como un servicio adicional clases de natación a través de una academia privada, quien se encarga una vez por semana de retirar y devolver al colegio los niños que asisten a esta actividad. No obstante este servicio se canaliza a través del colegio quien le asigna un maestro acompañante, pero el pago se hace directamente a la academia.

Durante su permanencia en la institución, el niño está cubierto por una póliza de seguros con Rescarven, quien le brinda atención en caso de accidente o enfermedad, así como traslados a clínicas u hospitales de ser necesario.

Principales Clientes

Entendiéndose como clientes los padres y representantes de los niños que asisten a esta unidad educativa, se puede decir que el mayor volumen de clientes está concentrado en Cantv, en virtud que representa un 74,62 % de la matrícula para el año escolar 2001-2002 y un 25,38 % perteneciente a la comunidad circundante a este colegio.

Principales Competidores

Tiene como competidores a treinta y seis (36) institutos docentes, tanto públicos como privados, localizados en la zona de El Paraíso, San Martín, Vista Alegre y Montalbán (Caracas) que junto a ella pertenecen al mismo Distrito de Supervisión del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (M.E.C.D.). Sin embargo, la competencia focal está ubicada en el mismo sector de El Paraíso, donde se concentra el mayor número de colegios privados, con características semejantes a ella en cuanto a que funcionan en quintas, a excepción del San Agustín y el San José de Tarbes que cuentan con amplias instalaciones.

Son muy pocos los que son de tipo asistencial, normalmente atienden mediodía y sin alimentación, algunos la ofrecen pero con un costo adicional a la mensualidad. Sin embargo, algunos brindan servicios con los que no cuenta la unidad educativa, como son computación y kárate.

De acuerdo a información recabada por la directora en sus reuniones del M.E.C.D. donde asisten sus competidores, el costo de la mensualidad de esta institución en relación con todos los servicios prestados, es una de las más bajas del sector de El Paraíso.

Principales Proveedores

La unidad educativa cuenta con un grupo de proveedores para bienes y servicios: (a) los que le suministran los alimentos, carnes y verduras, con quienes han llegado a convenios de pago a plazos de quince días, (b) una imprenta que les hace los talonarios de recibos, boletines, hojas membretadas, los carnets, (c) un técnico para el mantenimiento de televisores y VHS, (d) un especialista en reparación y mantenimiento de cocinas y cavas industriales, (e) una empresa donde le fabrican las franelas de gimnasia con el logotipo, las franelas del personal y las insignias, (f) la papelería y material de oficina para consumo del área académica se adquiere anualmente en distribuidoras o hipermercados, (g) fotógrafos para los eventos especiales de graduación, navidad, carnaval, etc., (h) para las reparaciones del inmueble dispone de una terna de contratistas, a los que se les solicita presupuesto y se escoge el que de mejores precios.

Los proveedores más críticos e importantes para la institución son los del área alimenticia, sin embargo cuando ha sido necesario prescindir de ellos porque no cubren sus exigencias, lo ha hecho sin mayores consecuencias, inclusive logrando relaciones con nuevos proveedores que ofrecen mejores condiciones, como es términos de pago a quince días en lugar de contado.

Personal / Calificación

La U.E. La Yaguara, actualmente, posee una plantilla de veintitrés (23) empleados, presentando la distribución de acuerdo a su calificación y años de experiencia que se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 20

Plantilla de la U.E. La Yaguara

Especialidad	Años de experiencia
1 Profesor egresado de la UPEL (Directora)	11
1 T.S.U. Psicopedagogía (Sub- directora / Director Administrativo)	15
1 TSU Preescolar (Director Docente)	15
1 Maestra (Licenciada en Ciencias Pedagógicas egresada de la UCAB)	17
1 Maestra Normalista	32
6 Maestras (Profesores egresados de la UPEL)	1
4 Maestras auxiliares (bachilleres)	10
2 Maestras auxiliares	5
1 Profesor de Música	18
1 Profesor de Inglés	7
1 Contador (Servicio contratado)	9
1 Cocinera	25
2 Personal de limpieza	

Nota: Datos suministrados por la directora de la institución en entrevista personal de fecha 05-06-02.

Estructura Organizativa

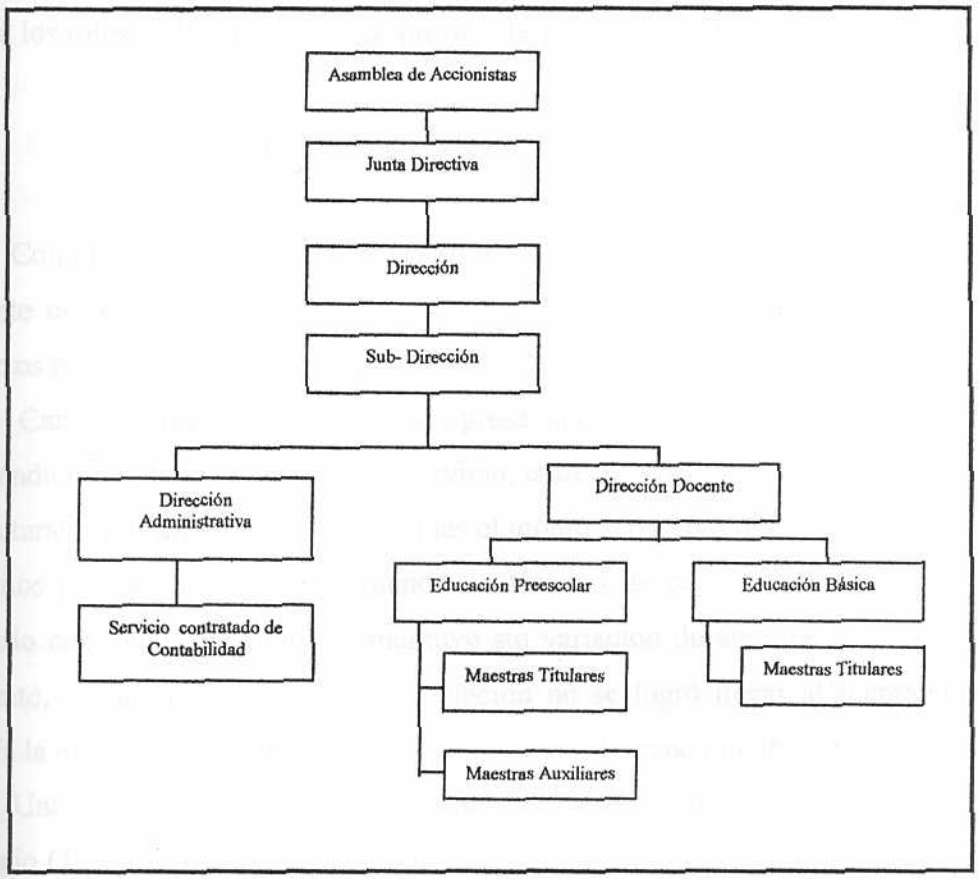


Figura 22: **Organigrama de la U.E. La Yaguara**. Elaborado con datos suministrados por la directora de la institución en entrevista personal de fecha 05-06-02.

En referencia a la estructura organizativa la institución proyecta en su plano estratégico tres unidades encargadas de establecer las líneas de acción a seguir para alcanzar las metas y objetivos, así como la misión y visión institucional, en consecuencia tiene tres unidades en el plano táctico y dos unidades operativas que agrupan para la Educación Preescolar cuatro niveles y para la Educación básica cinco grados, adicionalmente el servicio de contabilidad que es bajo la figura de contratación externa.

Es importante destacar que la Dirección, Sub-Dirección, Dirección Docente y Dirección Administrativa, están bajo la responsabilidad de los mismos socios que tienen los roles de Presidente, Vice-presidente y Administrador.

Aspectos Generales de la Organización

Con el propósito de dar una visión de cómo ha funcionado la U.E. La Yaguara durante el período 1998-2001, se presenta a continuación un recuento de ciertos aspectos particulares de la institución.

Cantv suscribió con esta microempresa un contrato por dos años que establecía las condiciones de la prestación del servicio, entre las cuales estaba la forma de pago: se facturaría por mensualidades vencidas el monto acordado, por la cantidad de niños inscritos para el año escolar, teniendo un término de pago a treinta días. El costo unitario cancelado por niño se mantuvo sin variación durante toda la vigencia del contrato, ya que en la mesa de negociación no se logró llegar al incremento que exigía la institución, de acuerdo a los cambios en su estructura de costos.

Una vez terminado el contrato, Cantv decide cumplir con la Ley Orgánica del Trabajo (1997), haciendo uso de lo establecido en el artículo 126 de su Reglamento (1999), el cual reza:

> Los empleadores a que se refiere el artículo 391 de la Ley Orgánica del Trabajo, deberán garantizar a los trabajadores que perciban una remuneración mensual en dinero que no exceda del equivalente a cinco (5) salarios mínimos, que sus hijos, hasta los cinco (5) años de edad, disfrutarán del servicio de guardería infantil durante la jornada de trabajo.

Es así como asume el pago del 38 % de la matrícula y de las mensualidades estipuladas en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (Art. 127, literal c), a través de la modalidad de ticket-guardería, que no es más que un cheque por cada hijo de trabajador que goce de este beneficio emitido a nombre la Unidad Educativa La Yaguara. El representante extiende a la unidad educativa una autorización válida para

todo el año escolar, con la cual ésta retira directamente de las oficinas de Cantv el lote de cheques de todos los niños que cumplen la condición.

Con la figura del contrato había poca supervisión sobre la cantidad de niños facturados por la institución, es decir, si a lo largo del año escolar la matrícula variaba por disminución de alumnos –ya sea por retiro del trabajador de la empresa o por cambio de colegio- Cantv continuaba cancelando la totalidad sin hacer reparo alguno. En cambio con la nueva modalidad, el trabajador que no cumple con el requisito automáticamente es excluido del sistema o en caso de cambio de colegio se genera un pago para el nuevo preescolar y se desactiva el colegio anterior. Por otro lado, si el trabajador en el transcurso del año supera el sueldo estipulado por la Ley, su hijo sigue disfrutando del beneficio hasta que culmine el año escolar.

Si bien el contrato establecía un término de pago a treinta días, la facturación podía hacerse efectiva hasta en un lapso de 65 días, debido a la lentitud y burocracia del ciclo de conformación de la unidad supervisora en Cantv. Con la puesta en marcha de los ticket-guardería esta situación cambió y la unidad educativa comenzó a recibir su pago en los primeros cinco días después de vencido el mes, aunque esta situación sólo fue para el período 1999-2001, ya que a partir del año 2002 la institución entra dentro de la forma de pago de cualquier proveedor de la compañía de telecomunicaciones: a noventa días.

Sin embargo, para los trabajadores de Cantv este nuevo esquema trajo consigo una situación a la que no estaban acostumbrados: debían cancelar la diferencia en el costo de la mensualidad la cual hasta ese momento la empresa había asumido en su totalidad, esto representó un cambio de mentalidad al tener que asimilar que no contaban con la "mamá dadivosa", algunos optaron por retirar a sus hijos del preescolar y otros mantener situaciones de morosidad a lo largo del año escolar. Cabe señalar que los trabajadores que gozan de este beneficio son, en su gran mayoría, amparados por el contrato colectivo de Cantv.

En otro orden de ideas, el hecho de permanecer durante esos dos años en las instalaciones de Cantv, donde disfrutaban de la cancelación por parte de ésta de los servicios generales (luz, agua, aseo, teléfono, fotocopiado, mantenimiento y

reparaciones de infraestructura), les permitió ahorrar una cantidad de dinero significativa con la cual obtuvieron un préstamo para la adquisición de su propio inmueble y costear los gastos de remodelación. Es así como en enero del 2000 se trasladan a su nueva sede en El Paraíso, Caracas. Adicionalmente, Cantv les vendió todo el mobiliario, equipos de oficina, enseres y batería de cocina.

El servicio de transporte escolar también era asumido por Cantv, quien en el mes de junio del 2002 decide darle a la institución el donativo de un autobús escolar, a objeto que ella directamente administre su uso.

Planteamiento Estratégico

Al investigar en la U. E. La Yaguara sobre el desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos así como del propósito estratégico y la decisión acerca de una estrategia, se determinó que estos elementos integrantes del planteamiento estratégico resultan conceptos sin gran significación para su gestión de negocio y en consecuencia no representan indicadores del rumbo que debe seguir la institución para lograr el éxito futuro.

En tal sentido, manifiestan que las declaraciones de misión y visión fueron conceptualizadas directamente por la empresa que los asesoró durante el proceso de la creación de microempresa sin ninguna participación de su parte. A continuación se presentan tales enunciados, que la autora transcribió de una cartelera de la institución en abril de 1998, durante la etapa de recolección de datos para la formulación del anteproyecto de esta investigación. Para el momento de elaboración del presente estudio no se encontró evidencia de que estos documentos escritos formen parte, al menos, de los archivos de la institución.

Misión Declarada de la Unidad Educativa La Yaguara

> Ofrecer una educación integral al niño, facilitando el desarrollo de sus potencialidades, respetando sus derechos y teniendo la oportunidad de ser los líderes del mañana.

Es importante señalar que aunque no existe la formalidad de una declaración escrita, la misión está internalizada en los miembros de la unidad educativa y se manifiesta de manera implícita en sus conversaciones, tanto en socios como en trabajadores, y en ese sentido orientan los esfuerzos para que "sus niños" participen en un efectivo proceso enseñanza-aprendizaje.

Visión Declarada de la Unidad Educativa La Yaguara

Ser la mejor Unidad Educativa de mayor prestigio a nivel nacional en educación integral.

A diferencia del elemento antes referido, se observa que aún la unidad educativa no ha logrado conceptuar y menos aún materializar una visión compartida entre los socios, que les permita dirigir la empresa hacia un camino de éxito y permanencia en el tiempo, en lugar de llevar un desarrollo bajo la amenaza continua de una ruptura entre ellos.

En cuanto a la estrategia que maneja, en forma implícita, la U.E. La Yaguara se precisó que la misma está orientada a consolidar su participación dentro de Cantv, porque considera que representa una entrada de ingresos segura, particularmente, los provenientes de sus trabajadores sujetos a contratación colectiva los cuales disfrutan del beneficio de una porción del pago de la educación preescolar para sus hijos.

Ante la focalización de esfuerzos dirigidos a garantizar la operatividad cortoplacista de la unidad educativa y a manejar relaciones humanas que son de gran impacto para su clima organizacional, no fue posible precisar a través del contacto con la Gerencia de la institución una definición de lo qué para la misma constituye su propósito estratégico en un horizonte de tiempo.

Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa

Sobre la base del enfoque brindado por las perspectivas contenidas en el Balanced Scorecard, se llevó a cabo el análisis que muestra la situación actual de la U.E. La Yaguara.

Perspectiva Financiera

Como paso inicial para llevar adelante la evaluación de la perspectiva financiera de esta institución fueron definidos sus objetivos estratégicos: Rentabilidad, riesgo y crecimiento, de igual forma los indicadores respectivos que permitieron mostrar cómo fue su evolución a lo largo del período 1998 – 2001, la cual se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 21

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la U.E. La Yaguara

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	VALORES				SINTOMA	
		1998	1999	2000	2001	NIVEL	TENDENCIA
RENTABILIDAD	Margen Bruto (%)	29,23	22,65	15,90	8,70	Aceptable	Desmejorar
RIESGO	Evaluación cualitativa						
CRECIMIENTO	Variación en Ingresos (%)	122,35	52,15	13,18	- 7,27	Aceptable	Desmejorar
	Variación en Matrícula (%)	S/d	1,86	2,10	-12,64	Aceptable	Desmejorar

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la institución, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001.

Perspectiva Cliente / Comercial

Dentro de la perspectiva cliente / comercial a través de la creación de los pares servicio-mercado, se muestran las explicaciones a los síntomas detectados en los indicadores de la perspectiva financiera.

Como se señaló anteriormente, para esta empresa se identifican como servicios las áreas educativas que ofrece, a saber:

1. Educación Preescolar: Maternal, I Nivel, II Nivel y III Nivel.
2. Educación Básica (1era y 2da etapa): Primero a sexto grado.

Ahora bien, el mayor volumen de clientes está concentrado en Cantv y en menor proporción posee clientes pertenecientes a la comunidad que rodea a la unidad educativa. Es así como, en principio, se definen los mercados de la siguiente manera:

- Mercado 1P: Formado por los trabajadores de Cantv que están beneficiados con el pago de una porción de la matrícula y las mensualidades de la Educación Preescolar para sus hijos, de acuerdo a la Ley Orgánica del Trabajo.
- Mercado 2P: Constituido por los empleados de Cantv que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Preescolar para sus hijos, cuyas edades están comprendidas entre 2 y 6 años.
- Mercado 2B: Integrado por los empleados de Cantv que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Básica para sus hijos, con edades iguales o mayores a 6 ½ años.
- Mercado 3P: Representado por las personas que no son trabajadores de Cantv, que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Preescolar para sus hijos, cuyas edades están comprendidas entre 2 y 6 años.
- Mercado 3B: Conformado por las personas que no son trabajadores de Cantv, que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Básica para sus hijos, con edades iguales o mayores a 6 ½ años.

Sin embargo, dado que no estaba disponible la información del número de alumnos provenientes de cada mercado así como los ingresos aportados por ellos, que permitiera analizar el comportamiento por separado de estos sectores, fue necesario reagruparlos como se señala a continuación:

- Mercado TP: Formado por los trabajadores de Cantv que están beneficiados con el pago de una porción de la matrícula y las mensualidades de la Educación Preescolar para sus hijos, de acuerdo a la Ley Orgánica del Trabajo.
- Mercado CP: Integrado por las personas, que pueden ser empleados o no de Cantv, que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Preescolar para sus hijos, cuyas edades están comprendidas entre 2 y 6 años.
- Mercado CB: Constituido por las personas, que pueden ser empleados o no de Cantv, que cancelan la totalidad de la matrícula y las mensualidades de la Educación Básica para sus hijos, con edades iguales o mayores a 6 ½ años.

En tal sentido, de la combinación de los dos aspectos anteriores se generan los pares Servicio-Mercado que se observan en el cuadro siguiente:

Cuadro 22

Formación de Pares Servicio – Mercado para la U.E. La Yaguara

SERVICIO	MERCADO		
	TP	CP	CB
1. Educación Preescolar	1 - TP	1 - CP	
2. Educación Básica			2 - CB

Estos pares servicio – mercado se identificarán como: Preescolar – TP, Preescolar - CP y Básica - CB.

Objetivo Rentabilidad

Para realizar el análisis de este objetivo es necesario partir de la información de variación porcentual de la utilidad bruta, de los ingresos netos y de los gastos operativos, contenida en el siguiente cuadro:

Cuadro 23

Factores del Margen Bruto de la U.E. La Yaguara

	1998	1999	2000	2001
Variación Porcentual (%)				
Ingresos Netos	122,35	52,15	13,18	-7,27
Gastos Operativos	263,38	66,30	23,82	0,05
Utilidad Bruta	19,10	17,89	-20,07	-49,56
Gastos Vs ingresos (%)	70,77	77,35	84,10	91,30

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la institución, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001.

El indicador Margen Bruto, calculado en la perspectiva financiera, muestra un nivel "Aceptable" con una tendencia a "Desmejorar", debido a que la utilidad bruta obtenida por la U.E. La Yaguara, nótese en el cuadro anterior, ha ido en detrimento desde el año 1998 a pesar que los ingresos han aumentando, salvo en el año 2001, aunque cada vez en una menor proporción, y en contraposición los gastos operativos se han mantenido siempre en crecimiento. Cabe señalar que la relación de gastos versus ingresos también ha experimentado un ascenso significativo, no obstante los ingresos haber sufrido una baja en el año 2001, los gastos se mantiene casi en el mismo orden.

Para dar explicación a estos aumentos y disminuciones es necesario visualizar los pares servicio-mercado y su comportamiento durante el lapso 1998 -2001.

Cuadro 24

Ingresos por Par Servicio – Mercado de la U.E. La Yaguara

	1998	1999	2000	2001
Variación Porcentual de los ingresos (%)				
Preescolar - TP	(1)	29,20	-17,47	-27,50
Preescolar - CP	(1)	144,18	83,82	8,96
Básica - CB	(1)	214,70	95,35	21,05
Contribución al total de ingresos (%)				
Preescolar - TP	83,85	71,20	51,92	40,62
Preescolar - CP	9,94	15,95	25,90	30,44
Básica - CB	6,21	12,85	22,17	28,95

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la institución, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001. (1) Sin cálculo por no estar disponible la información correspondiente al año 1997.

De la información anterior se determina que el efecto reductor sobre el margen de utilidad ha sido ejercido por el par Preescolar –TP, en virtud que sus ingresos han disminuido progresivamente a lo largo del periodo, lo que produce un gran impacto ya que él tiene la mayor participación sobre el total de ingresos, en comparación con la de los otros pares servicio – mercado.

Por otra parte, aunque no se dispone del detalle de los gastos de personal docente por par servicio-mercado, que permita establecer la contribución de cada uno de ellos sobre la utilidad total, se puede inferir que los pares Preescolar-TP y Preescolar-CP se llevan el mayor volumen de gastos, tomando en cuenta que son atendidos por cuatro maestros titulares y cuatro auxiliares, mientras que el par Básica-CB tiene asignadas cinco.

Como resultado de lo anterior, se puede puntualizar que el par Preescolar –TP es una fortaleza para el objetivo estratégico Rentabilidad, al aportar el mayor volumen de ingresos y en consecuencia tener una mayor contribución a la utilidad de la unidad educativa.

Objetivo Riesgo

La U.E. La Yaguara presenta un riesgo que resulta de mucho impacto y que es el resultado de la manera como fue formada esta empresa: Cantv decidió que se unieran en ella todas las personas que formaban parte de su guardería ubicada en el Centro Logístico La Yaguara, sin de alguna manera calibrar si estaban preparadas para asumir un proyecto común que involucraba un esfuerzo sostenido que posiblemente no diera frutos de inmediato, donde las relaciones humanas efectivas y el trabajo constante hacia la creación de un futuro común eran primordiales. En vista de ello, en la institución se presenta subyacente la amenaza de ruptura entre los socios, ocasionado principalmente por una ausencia de visión compartida de futuro y en donde ha sido difícil conciliar intereses, expectativas y niveles de aversión al riesgo diferentes.

En otro sentido, manifiesta un alto riesgo estructural en cuanto a la diversificación de clientes, porque si bien es cierto que además de Cantv tiene clientes de la comunidad adyacente al colegio, éstos constituyen sólo el 25,38% de la matrícula para el año escolar 2001-2002, en contraposición con el 74,62% representada por los hijos de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones. Es de hacer notar que este porcentaje incluye a todos los hijos de los trabajadores inscritos en la institución para dicho año escolar, ya que no fue posible hacer la discriminación entre los que disfrutan el beneficio de la Ley del Trabajo y los que cancelan la totalidad de su matrícula.

Este riesgo puede evidenciarse por el descenso de la matrícula sufrido en el año 2001, en ocasión del Programa Unico Especial ofrecido por Cantv como liquidación para sus trabajadores y con el cual se retiran de ella aproximadamente 4.000 personas. Este impacto fue principalmente en el par Preescolar-TP que, como se mencionó anteriormente, agrupa a las personas amparadas por el contrato colectivo de dicha empresa y que gozan del beneficio de pago de Educación Preescolar estipulado por la Ley Orgánica del Trabajo. Para estos efectos se presenta el Cuadro 25.

Cuadro 25

Variación Porcentual de la Matrícula Promedio de Alumnos por Par Servicio – Mercado. U.E. La Yaguara

Par Servicio - Mercado	1998	1999	2000	2001
Preescolar - TP	(1)	-14,81	-7,37	-25,31
Preescolar - CP	(1)	68,75	17,11	-8,82
Básica - CB	(1)	120,0	11,76	7,14

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la institución, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2001. (1) Sin cálculo por no estar disponible la información correspondiente al año 1997.

Obsérvese los efectos negativos presentes en el año 2001 donde una gran masa laboral se desprende de Cantv y lo cual evidencia la debilidad de esta institución por el hecho que el mayor volumen de sus ingresos esté concentrado en un cliente.

Adicionalmente, se encuentra un bajo nivel de riesgo en cuanto a las barreras de entrada al negocio educativo, ya que las reglamentaciones y permisología exigidas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes hacen el ingreso de nuevos competidores relativamente difícil.

Como un último nivel de riesgo, aunque implícitamente tiene que ver con su concentración en Cantv, está el hecho que el par Preescolar-TP tiene influencia sobre el flujo de efectivo de la empresa en un momento, ya que Cantv paga a la unidad educativa en un término de noventa días la porción del 38 % de los ingresos que provienen de este par, tal como lo expresa la Ley Orgánica del Trabajo, y la otra fracción es cancelada por el trabajador quien con cierta regularidad se encuentra en situaciones de morosidad con hasta tres meses de atraso.

Los otros pares servicio-mercado no representan ningún riesgo para el flujo de efectivo ya que, como lo manifiesta la unidad educativa, los trabajadores de Cantv que no cuentan con el beneficio de Ley y los clientes de la comunidad adyacente están conscientes de la responsabilidad que tienen con el pago y como tal cancelan puntualmente dentro de los primeros días de vencido el mes.

Los puntos expuestos permiten precisar, que la mayor debilidad para el riesgo está representada por su concentración de ingresos en Cantv, que por una parte le

impone condiciones estrictas en cuanto a términos de pago. Por la otra, los trabajadores de ella adoptan posiciones de morosidad porque les cuesta asumir responsabilidades que antes poseia por entero su patrono, y como último factor la situación actual de la empresa de telecomunicaciones, en su visión de hacerse más competitiva implanta políticas de reducción de personal que provocan disminuciones severas de la matrícula de esta institución. Esta debilidad está relacionada colateralmente con el par Preescolar-TP.

Entonces, como fortalezas para el riesgo se encuentran los pares Preescolar-CP y Básica-CB primordialmente por la garantía de contar puntualmente con la entrada de ingresos, adicionalmente contribuyen a que se diversifique la cartera de clientes, dejando de incluir exclusivamente los de Cantv.

Objetivo Crecimiento

En el objetivo Crecimiento para sus indicadores Variación Porcentual de los Ingresos y Variación Porcentual de la Matrícula se observa iguales condiciones, un nivel aceptable y una tendencia a "Desmejorar", y ambos tienen una explicación común: el efecto contractivo producido por el comportamiento del par Preescolar – TP, el cual ha tenido una disminución para el año 2001, de un 27,50 % en los ingresos y de un 25,31 % en la matrícula, tal como se muestra en los cuadros 24 y 25.

Por otro lado el par Preescolar-CP, que también incluye trabajadores de Cantv, de igual forma experimentó una disminución en su matrícula. Sin embargo, esto no se revierte en un descenso en los ingresos mostrados en el Cuadro 24, porque de alguna manera se compensó con el aumento en el costo de la mensualidad para el año escolar 2001-2002, además que la disminución se presentó a partir del mes de agosto del 2001 y los ingresos de los meses anteriores se cobraron con la cantidad de niños del período escolar anterior.

Es importante indicar que esta institución ha aumentado la cantidad de servicios educativos prestados, ya que para el año escolar 1997-98 creó el 1er grado de Educación Básica y a partir de ese momento para cada nuevo periodo lectivo abre las

aulas para el grado subsiguiente, es así como para el lapso 2001-2002 se está impartiendo educación para alumnos cursantes del 5to grado. Esto explica el por qué el par *Básica-CB ha experimentado crecimientos interanuales tanto en ingresos como en su matrícula.*

Se puede referir que las causas que justifican los crecimientos y decrecimientos en matrícula e ingresos observados en el periodo 1998 – 2001 son las siguientes:

1. El cambio de la modalidad de pago del beneficio estipulado por la Ley Orgánica del Trabajo producido en el año escolar 1999-2000, donde Cantv pasa de cancelar toda una mensualidad a una porción de ella ocasiona que algunos de sus trabajadores se vean en la necesidad de inscribir a sus hijos en colegios públicos.
2. De alguna manera esta disminución se vio aminorada porque para el lapso escolar 2000-2001, la Unidad Educativa Los Chorros cierra sus operaciones y gran parte de su matrícula es absorbida por la U.E. La Yaguara, debido a la imposibilidad de los padres de poder reubicar a sus representados en otras instituciones ya que fueron notificados tardíamente de la cesación de dicha institución. Cabe señalar, que al finalizar el lapso escolar muchas de estas personas optaron por cambiar a sus hijos a instituciones que les fueran más conveniente por la cercanía a sus lugares de oficina o de habitación.
3. Otra razón y quizás la más importante porque afecta el negocio de esta empresa, es que los pares Preescolar-TP y Preescolar-CP disminuyen su matrícula por el trabajo negativo de algunas socias que se desempeñan como maestras auxiliares.
4. En opinión de la unidad educativa la causa principal del descenso en matrícula fue la aplicación del Programa Unico Especial –comúnmente llamado "Cajita Feliz"- con el cual un gran volumen de trabajadores decide renunciar a Cantv a cambio de una atractiva bonificación, con ello las personas deciden inscribir a sus hijos en colegios cercanos a sus lugares de habitación o de nuevo trabajo.

Lo anterior lleva a concluir que para el Objetivo Crecimiento el par Básica-CB ha permitido equilibrar el efecto contractivo ejercido por el Par Preescolar-TP sobre los ingresos totales y la matrícula total, por lo tanto el par Básica-CB es una fortaleza mientras que los pares Preescolar-TP y Preescolar CP son debilidades.

Satisfacción del Cliente

Sobre la base de la encuesta aplicada en el año 2002, como parte de esta investigación, a los padres y representantes de la U.E. La Yaguara para obtener información sobre su nivel de satisfacción con el servicio prestado por la institución, se lograron los datos contenidos en el cuadro siguiente:

Cuadro 26

Resultados de la Encuesta para Medir el Nivel de Satisfacción del Cliente. U.E. La Yaguara

SERVICIO	NIVEL DE SATISFACCIÓN (%)				
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Preescolar	60,9	24,7	10,5	3,6	0,3
Básica	62,4	29,3	5,2	3,1	0
Total Muestra	61,7	27,0	7,8	3,3	0,2
	88,7			3,5	

Del procesamiento de la información contenida en la encuesta, se concluye que los factores evaluados se identifican en un nivel elevado de satisfacción - representado por un 88,7 % - por cuanto el porcentaje de mayor significación se ubica en la tendencia "Muy satisfecho" y "Satisfecho", tanto para el servicio educativo que ofrece el Preescolar como para el ofrecido por la Educación Básica.

Este nivel de satisfacción de los clientes a los cuales presta sus servicios, es de suma importancia para la institución porque viene a representar una fortaleza para su gestión empresarial.

No obstante, cabe destacar que las tendencias ubicadas en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" – que en conjunto representan un 3,5 % - en su mayoría recae en los factores evaluados de la planta física, en cuanto a los salones, parques infantiles y ambiente físico en general. Lo cual constituye un punto de observación para la institución.

En cuanto a la tendencia central que mide la porción que no está satisfecha ni insatisfecha muestra un valor relativamente bajo.

Perspectiva Proceso Interno

El diagnóstico de la perspectiva de proceso interno se abordó desde dos componentes primordiales de la organización: Funciones y elementos.

Funciones de la Organización

El análisis de las funciones de la organización se orientó hacia las siguientes áreas: Mercadeo y ventas, operaciones, logística y abastecimiento, financiera, personal / recursos humanos y apoyo administrativo.

Función mercadeo y ventas. Dentro de la unidad educativa la función mercadeo y ventas no está representada como tal de una manera estructurada, todo viene a estar resumido en jornadas de distribución de volantes en los alrededores de la institución o en las sedes de Cantv durante las épocas de finalización del año escolar.

Sin embargo, de alguna manera este despliegue ha surtido sus efectos en la comunidad porque la matrícula proveniente de ella ha hecho que el par Básica-CB experimente crecimiento significativo y sostenido, solo que estos esfuerzos no han sido lo suficientemente efectivos para que la proporción de clientes se invierta,

pasando a ser el mercado CB y hasta el TB predominante sobre el mercado TP, que agrupa a los trabajadores de Cantv. De igual manera, se observa que esta función no ha sido lo suficientemente efectiva en la captación o retención de los clientes demandantes del servicio Preescolar el cual ha mostrado disminuciones anuales de su matrícula.

De ello se desprende que esta función es una fortaleza para el par Básica-CB y una debilidad para los pares Preescolar TP y Preescolar CP. Asimismo, ha sido una debilidad para el riesgo porque no ha logrado invertir el efecto de concentración de clientes, así como también para la rentabilidad y el crecimiento.

Función operaciones. Esta función en un momento determinado representó una gran debilidad para la institución porque ocasionó la pérdida de clientes provenientes del servicio Preescolar, como se refirió anteriormente. De alguna manera por lo esfuerzos conscientes de su equipo directivo la situación fue subsanada y gracias al apoyo del personal docente contratado logró convertirse, en estos momentos, en un pilar para el desempeño efectivo de la gestión empresarial.

Desempeño que se pone en evidencia no sólo con la aprobación de las supervisiones realizadas por el M.E.C.D, sino por los resultados de satisfacción del cliente arrojados por la encuesta, reseñada en puntos anteriores.

Por lo tanto, la función operaciones viene a constituir una fortaleza tanto para los pares servicio-mercado existentes, como para los objetivos de rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Función logística y abastecimiento. La función logística y abastecimiento, apuntalada principalmente por los proveedores de alimentos ha significado una fortaleza para todos los pares servicio – mercado definidos, ya que asegura que el servicio de apoyo "Alimentación" pueda mantenerse dentro de los niveles de calidad exigidos tanto por la unidad educativa, como por los entes gubernamentales controladores, entiéndase M.E.C.D., Instituto Nacional de Nutrición e incluso Ministerio de la Salud y Desarrollo Social. Adicionalmente, garantiza la continuidad

de la prestación de dicho servicio de apoyo. Aunado a ello, se cuenta con proveedores especializados que realizan un estricto programa de mantenimiento preventivo de los equipos pertenecientes al servicio de alimentación, con el propósito de garantizar la operatividad de los mismos.

Por otro lado, también se observa la fortaleza de esta función para los pares Preescolar TB, Preescolar-CB y Básica-CB (porción de Cantv) en lo referente al servicio de transporte escolar, que garantiza la satisfacción de los clientes al tener la certeza y tranquilidad porque sus hijos los pueden entregar y retirar en sus lugares de trabajo.

Un punto importante que reseñar es que la función logística recibe un gran apoyo del personal docente de la institución, ya que a través de una adecuada programación de guardias se cuenta con la presencia de maestros en actividades distintas a las académicas, tales como: Recepción y entrega de niños a sus representantes, coordinación para las horas de alimentación, sueño y aseo personal, acompañamiento para las prácticas de natación o ante una emergencia médica, paseos a parques y lugares de interés, organización de eventos en fechas conmemorativas.

Función Financiera. Esta función ha representado una base importante para lo que ha sido la gestión de la institución, en principio manejó los recursos necesarios para la adquisición de un inmueble que le permitió salir de las instalaciones de Cantv, y hacerse de un inmueble propio en lugar de estar en uno alquilado, con lo que evitó así el riesgo sobre el negocio educativo que provoca funcionar bajo el gran poder de negociación que normalmente ejerce un arrendador.

La función financiera ejerció una labor de concientización entre los socios, acerca de la conveniencia de ahorrar a través de la no-repartición de dividendos, acumulando así recursos que les permitiera, además de hacer la compra referida, efectuar las remodelaciones y acondicionamientos que eran necesarios para poder llevar a cabo la función operaciones.

Sin embargo, esta función ha tenido una gran amenaza para poder desarrollar efectivamente las gestiones de cobranzas, que garanticen el flujo de efectivo

requerido para cubrir los egresos mensuales administrativos y docentes. Esto es, se encuentra limitada por las disposiciones de la Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente (1998), en su artículo 53 que establece el derecho del niño a la educación y por el artículo 65, Parágrafo Primero, el cual establece que: "...se prohíbe exponer o divulgar datos, imágenes o informaciones, a través de cualquier medio, que lesionen el honor o la reputación de los niños..."

Por estas razones, cuando los representantes se encuentran en situación de morosidad con el pago de las mensualidades, la institución se le impide suspender al niño de la actividad pedagógica, o ejercer presiones o acciones contra los padres como es el hecho de publicar una lista de morosos.

En esta caso esta función ha implementado estrategias de convencimiento y negociación con el cliente, para que a través de acuerdos de pago pueda de acuerdo a su disponibilidad solventar la deuda.

Ahora bien, los procesos de control administrativos son llevados enteramente en forma manual, lo cual dificulta en un momento determinado obtener un listado de insolventes con la celeridad del caso, así como también el debido seguimiento a los avances de esta situación.

Esta función ha garantizado la mejora del capital de trabajo a lo largo del periodo de estudio, ya que a través de los ingresos generados por sus operaciones y sin recurrir a préstamos a corto plazo, ha solventado sus pasivos circulantes, adicionalmente, han ido disminuyendo el pasivo a largo plazo producto del préstamo hipotecario.

Por otro lado, ha tenido que ir sacrificando la obtención de un buen porcentaje de utilidad, para mantener unos altos niveles de gastos que le permitiera cubrir el acondicionamiento del local y las subsiguientes mejoras de su infraestructura, de manera de llevarlo a un grado óptimo de funcionalidad y comodidad para la actividad pedagógica.

La función financiera ha constituido una fortaleza para los pares Preescolar-TP, Preescolar-CB y Básica-CB, así como también para los objetivos de rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Función personal / RRHH. El análisis de esta función permite concluir que ha sido un pilar fundamental en la gestión pedagógica de la institución, ya que ha sabido llevar de manera efectiva el proceso de reclutamiento y selección del personal que se incorpora a la organización y a través de la función operaciones brinda a los distintos pares servicio – mercado la calidad pedagógica y formativa que garantiza la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, ha manejado adecuadamente las situaciones con los socios-trabajadores que en un momento determinado mostraron un desempeño inadecuado en el manejo de sus funciones y que de alguna manera repercutió en la retención de los clientes, logrando revertirla hacia una posición de más conveniencia para los objetivos de la unidad educativa.

Esto lleva a precisar que la Función Personal / RRHH representa una fortaleza para los pares servicio-mercado.

Función apoyo administrativo. Esta función viene a representar un gran soporte en lo que respecta al cumplimiento de las exigencias administrativas requeridas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes durante las supervisiones realizadas a la institución.

De igual forma, brinda el soporte a la función operaciones en lo que es su trabajo docente, al proveerla de los recursos y materiales necesarios para su buen desempeño, por lo tanto en este sentido también representa una fortaleza para los pares servicio-mercado.

Elementos de la Organización

Los elementos de la organización analizados son los correspondientes a: Estrategia, gerencia / liderazgo, personal, cultura y valores, sistemas y procesos, así como también capacidades financiera e innovación.

Estrategia. En la U.E. La Yaguara se evidencia, aunque no de manera explícita, una estrategia que ha servido de fortaleza para la rentabilidad, el riesgo, el crecimiento y los pares servicio-mercado.

Está orientada a mantener altos niveles de calidad en cuanto a la actividad pedagógica, formativa y recreativa de los niños, así como también en lo referente a la prestación de un servicio de alimentación balanceada que le garantice la conservación de su salud física; todo ello manteniendo bajos costos que la hagan la mejor opción ante sus competidores.

Gerencia / liderazgo. Este elemento ha sido determinante para el desempeño que ha mostrado la institución durante el periodo de estudio, ya que ha tenido que infundir entre el grupo de socios las ideas de ahorro para invertir a futuro en adquirir un inmueble propio, así como también la importancia de un trabajo con calidad que le permita mantenerse en el tiempo como negocio rentable. Adicionalmente, ha debido negociar y fomentar las buenas relaciones, el respeto y la efectiva comunicación entre los distintos socios-trabajadores. Asimismo, siempre ha estado presente la toma de decisiones con el consenso de todos los socios.

De allí se deriva su fortaleza para los pares servicio-mercado y sus objetivos estratégicos de rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Personal. El personal de la función de operaciones sobre quien recae la responsabilidad de llevar adelante la actividad pedagógica, así como también el encargado de la limpieza y preparación de los alimentos, brindan el apoyo requerido para definirlo como una fortaleza para los pares servicio-mercado, la rentabilidad, el riesgo y el crecimiento.

Los socios-trabajadores encargados de gerenciar esta función son igualmente una gran fortaleza, porque sus años de experiencia les da un amplio conocimiento sobre las pautas que deben cumplir ante el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes para mantener de esta manera el correcto funcionamiento de la institución en lo que a la calidad de la educación se refiere.

Adicionalmente, en este equipo gerencial, que representan tanto la junta directiva de la empresa como el cuerpo directivo de la institución docente, se observa como fortaleza para los objetivos financieros: buena cohesión como equipo de trabajo, comunicación eficiente, participación en la resolución de los problemas de la empresa, buenas relaciones interpersonales.

Cultura y Valores. Esta institución muestra como valor principal: un gran amor por los niños, sostiene que sin él es imposible impartir una formación educativa de calidad, una formación de hábitos y principios en el niño que lo preparen para llevar la vida adecuadamente, se hace difícil ser paciente, tolerante y comprensivo con él, sobre todo cuando está en el nivel Preescolar. Su directora expresa al respecto: "*no estamos manejando computadoras o vendiendo comida, estamos educando la generación del futuro, los maestros somos modelos podemos hacer el bien pero también el mal, marcamos positiva o negativamente*" (Entrevista personal, junio, 5, 2002).

Adicionalmente, se trata de fomentar el compañerismo, trabajo en equipo y el trato cordial y respetuoso, en todos los niveles de relación: maestro-niño, niño-niño, maestro-maestro, maestro-directivo, maestro-representante, etc.

Está presente una cultura de trabajo con mística, profesionalismo, ética y sobre todo con un gran gusto por lo que se hace en la labor diaria.

Esto pone de manifiesto que este elemento de la organización representa una fortaleza para los pares servicio-mercado, así como también para la rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Sistemas y Procesos. La institución carece de sistemas para hacer de manera automática todo el proceso de gestión administrativa: nómina, cobranzas, contabilidad e inclusive para la parte académica: boletas, constancias, listados de alumnos, planificación de cátedra. En virtud de lo anterior este elemento de la organización representa una debilidad para la rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Capacidades: Financiera e Innovación. La U.E. La Yaguara da muestras de contar con una adecuada capacidad financiera, toda vez que ha podido honrar correctamente la cancelación de los pasivos a largo plazo, producto de la adquisición del inmueble donde funciona, utilizando para ello sólo los ingresos generados por sus operaciones sin tener la necesidad de comprometerse con deudas a corto plazo. Adicionalmente, estos ingresos operativos le ha permitido asumir sus gastos administrativos y docentes, con muy pocas situaciones de premura ocasionadas por retardos en los desembolsos de su cliente Cantv o casos puntuales de representantes en situación de morosidad. Lo cual viene a significar una fortaleza para los pares servicio-mercado y sus objetivos estratégicos.

En cuanto a su capacidad de innovación, se ha mostrado débil ya que no ha incorporado ningún tipo de tecnología a la prestación del servicio, cabe mencionar que aún no cuenta con la utilización de internet como apoyo a su función operativa y como medio de comunicación con sus clientes.

Cadena de valor de la U.E. La Yaguara

Como un punto de apoyo concluyente, se presenta en la Figura 23 la cadena de valor de la U.E. La Yaguara, en ella se recoge en forma esquemática el análisis previo realizado a esta institución bajo la perspectiva del proceso interno.

Actividades de Soporte	**Infraestructura de la empresa**: Equipo directivo comprometido. Existe un liderazgo fuerte derivado del conocimiento y la experiencia. Socios sin una visión compartida que perfile hacia un éxito futuro. Alta preocupación por la mística, profesionalismo y ética. Capacidad de respuesta para resolver situaciones financieras críticas. Función financiera efectiva para administrar recursos que permitieron la compra de inmueble. Falta de automatización de los sistemas administrativos y contables. Servicio contratado para el área contable.			Margen
	Administración de Recursos Humanos: Eficiente gestión de reclutamiento y selección del personal incorporado a la función operaciones. Ambiente laboral satisfactorio basado en el trabajo en equipo, compañerismo y buen trato que contribuye a la retención del empleado. Ausencia de programas de capacitación para el RRHH, sólo recibe los impartidos por el MECD. Política salarial atractiva para el trabajador.			
	Desarrollo Tecnológico: Profundo know-how del área educativa. Ausencia del uso de la tecnología en la prestación del servicio.			
	Abastecimiento: Cuenta con proveedores confiables que le dan gran apoyo para el servicio de alimentación, al dotarla de insumos de buena calidad, en la cantidad requerida y en el tiempo oportuno. Las buenas relaciones con ellos le permite obtener créditos a plazos de 15 días. La adquisición de material para la actividad pedagógica se planifica y se realiza durante las vacaciones estudiantiles en cantidad adecuada que garantice su duración para el año escolar.			
Actividades Primarias	**Logística de Entrada para la prestación del servicio** Preocupación por mantener actualizada la documentación requerida por las autoridades gubernamentales para el funcionamiento de este tipo de unidad educativa. Adecuada logística para el traslado de los niños desde la sede de Cantv hasta la institución y viceversa, así como para la recepción y retiro por parte de su representante. La adecuada planificación de guardias de los maestros permite contar con el efectivo apoyo para las actividades extra-curriculares y de soporte.	**Operaciones** Servicio integral que resulta conveniente para el cliente, al involucrar la actividad educativa, recreativa, alimenticia, de traslado y en horario flexible y acorde a sus necesidades. Alta satisfacción del cliente con el servicio prestado. No brinda servicios que pueden resultar importantes para el cliente y que son ofrecidos por sus competidores, como son computación, Kárate y danza. Para garantizar la operatividad de los equipos pertenecientes al servicio de alimentación, se cuenta con un estricto mantenimiento preventivo de los mismos.	**Mercadeo y Ventas** Ausencia de una función formal de mercadeo y ventas. Nivel bajo de publicidad a través de distribución de volantes en periodo de fin de año escolar. El precio del servicio ofrecido es muy competitivo y resulta bastante atractivo para los clientes.	**Servicio post-venta** Adecuado mecanismo para la atención inmediata de quejas y reclamos de los padres y representantes. El equipo directivo se involucra con sus necesidades de información, canalizando su contacto con el cuerpo docente. Buenas relaciones con los clientes.	Margen

Figura 23. **Análisis de la Cadena de Valor de la Unidad Educativa La Yaguara, C.A.**

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la Organización

La U.E. La Yaguara presenta su mayor debilidad dentro de esta perspectiva y es el hecho de no estar construyendo futuro, porque entre los socios no existe una visión compartida de éxito, no hay un acuerdo común acerca de lo que quieren que sea la institución en el transcurso de los años.

Esto se logró evidenciar con la charla dada por el Dr. Luis Arocha Mariño en la sede de la institución y que fue promovida para los fines de esta investigación. Entre los socios existen posiciones encontradas acerca de lo que quieren que sea el futuro de la unidad educativa: unos desean que crezca, otros que se mantenga con las mismas dimensiones, otros que se venda la casa y se reparta el dinero y otros que de año en año se repartan los dividendos y no se invierta más. Esto los lleva a que se viva con el día a día, sin una planificación a largo plazo en beneficio de construir ese futuro compartido.

Adicionalmente se precisó en el transcurrir de esta charla, que la premisa que tuvieron algunos socios al momento de crear la empresa fue que "Negocio propio es igual a altos ingresos", porque así lo captaron de la información dada en los talleres impartidos por la empresa asesora contratada por Cantv para el proceso de formación de microempresas.

Lógicamente, al no tener cumplidas sus expectativas han surgido en ellos la frustración y la desmotivación, que por una parte se vio reflejada en su desempeño negativo como trabajador de la institución, y por la otra en el hecho de no poder lograr la visión compartida.

El trabajo del cuerpo directivo de la empresa ha sido ardua en este sentido, porque ha estado orientado al convencimiento continuo para llegar a decisiones consensuales, por ejemplo, el caso de la no repartición de dividendos con el objetivo de poder adquirir el inmueble y realizar la subsiguiente remodelación.

Adicionalmente, esa situación de desmotivación / frustración ha creado relaciones poco efectivas entre los maestros titulares y los maestros auxiliares-socios, a quienes se les ha dificultado separar su rol de socio de su condición de empleado de

la unidad educativa, así como también asumir que su trabajo positivo es para el provecho de la institución y en consecuencia para el suyo propio.

En la siguiente figura se resume en forma matricial las fortalezas y debilidades de la U.E. La Yaguara detectadas a lo largo del diagnóstico.

		Objetivos estratégicos			Pares servicio - mercado		
		Rentabilidad	Riesgo	Crecimiento	Preescolar - TP	Preescolar - CP	Básica - CB
Pares servicio - mercado	Preescolar - TP						
	Preescolar - CP						
	Básica - CB						
Funciones de la organización	Mercadeo y Ventas						
	Operaciones						
	Logística y abastecimiento						
	Financiera						
	Personal / RRHH						
	Apoyo administrativo						
Elementos de la organización	Estrategia						
	Gerencia / liderazgo						
	Personal						
	Cultura y valores						
	Sistemas y procesos						
	Capacidades: Financiera / Innovación						
	Construcción de futuro						

Figura 24. **Matriz de fortalezas y debilidades de la Unidad Educativa La Yaguara .**

Leyenda: Fortaleza Debilidad

Conclusiones del Diagnóstico Estratégico

Del análisis realizado a la U.E. La Yaguara durante el periodo 1997-2001, se la cataloga como potencialmente buena y con un adecuado desempeño operativo, requiriendo acciones para aprovechar al máximo sus fortalezas y contraer o eliminar el efecto de sus debilidades.

La mayor debilidad de la empresa lo constituye la falta de una visión compartida entre los socios que marque el rumbo a seguir en el largo plazo, concentrada solo en la operatividad cortoplacista y que es una gran amenaza para su sobrevivencia como organización.

Por otro lado, la concentración de sus ingresos, dependiendo de clientes que pertenecen a una empresa que muestra continuamente cambios bruscos en su ambiente laboral, lo que repercute directamente en la matrícula de la institución y a la vez en su rentabilidad, acrecentando el riesgo de su permanencia en el tiempo como empresa rentable.

Muestra como fortaleza una capacidad financiera que le ha permitido responder adecuadamente tanto a deudas circulantes como a compromisos de hipoteca a largo plazo, valiéndose sólo de los ingresos provenientes de sus operaciones.

Esta capacidad financiera fue su aval para adquirir el inmueble que de alguna manera garantiza la continuidad de sus operaciones, permitiéndole por su condición de activo fijo protegerse de los efectos de la inflación presente en la situación económica actual del país.

Como fortaleza determinante está el conocimiento y la experiencia de sus integrantes de la actividad pedagógica, el profesionalismo, la ética y la dedicación con la cual la imparten y sobre todo el amor hacia el trabajo con los niños, todos estos factores revierten positivamente en una excelente calidad en la prestación del servicio.

Sus bajos costos para un servicio de atención integral, que brinda un área pedagógica, recreacional, alimenticia y de traslado escolar, la hacen ser la mejor opción ante otros competidores.

Revisión del Planteamiento Estratégico

El punto de arranque para llevar a cabo la revisión del planteamiento estratégico de la U.E. La Yaguara, debe estar focalizado en la superación de la principal debilidad detectada durante la realización del diagnóstico de su situación actual: la ausencia de una visión compartida entre los socios, con lo cual será posible esbozar un futuro exitoso para la empresa que en términos de tiempo y a los efectos de esta investigación se ha visualizado lograrlo en tres (3) años. De esta manera se desviará la atención actualmente concentrada en el día a día de las operaciones y se podrá pensar en una permanencia rentable de la organización en el largo plazo.

En este sentido, la autora del presente estudio a través de la dinámica de grupos realizada durante el proceso investigativo y con la información recabada de las entrevistas efectuadas al cuerpo directivo de la institución, logró visualizar y definir un futuro posible para ella, que a los efectos será tomado como punto de referencia para los planteamientos que son abordados en los aspectos subsiguientes.

Este futuro posible está enmarcado básicamente hacia el crecimiento en:

1. Servicios educativos: Incorporar la III Etapa de Educación Básica y el ciclo diversificado, lo cual significaría en principio implementar un mecanismo que le permita aumentar la infraestructura de la unidad educativa, ya sea mediante la compra o alquiler de otro inmueble, en el entendido que en los actuales momentos un crecimiento de este tipo está subordinado a la capacidad ociosa que presenta el instituto, en virtud que el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes establece el número de alumnos que debe existir por aula y como tal es vigilante de su cumplimiento.

2. Servicios complementarios: Adicionar servicios que brinden apoyo a la formación pedagógica y que sean atractivos para los clientes actuales y motive la captación de los potenciales, cabe mencionar servicio de Psicología, Psicopedagogía, Odontología, Pediatría y Nutrición.

En esta misma perspectiva, dicho futuro tendría que estar apoyado en los siguientes aspectos:

1. Diversificación de clientes, lo que implica principalmente aumentar la matrícula con alumnos captados en la comunidad adyacente a la institución y consolidar la posición en Cantv manteniendo invariable el volumen de alumnos provenientes de ella. Este último planteamiento se sustenta en el hecho de considerar la conveniencia para la institución de crecer sólo hacia la comunidad porque de esta manera se evitaría un gasto adicional que está asociado al trabajador de Cantv: El servicio de transporte escolar desde su sede hasta la unidad educativa y viceversa.

2. Aumentar los ingresos y/o lograr fuentes de financiamiento para apuntalar el crecimiento: El primer aspecto puede alcanzarse mediante la oferta de servicios complementarios de formación educativa y recreacional –por mencionar cursos, talleres, planes vacacionales- que sean dictados en la institución fuera de su horario académico o en lugares arrendados para tal fin. Algunos de estos servicios pueden ser apoyados a través del trabajo con terceros, por decir asociaciones con especialistas y profesionales de las distintas ramas del saber. En cuanto a las fuentes de financiamiento, una vez que se honre la hipoteca del inmueble -agosto 2003- la unidad educativa tendrá buena referencia y habrá liberado recursos que bien puede comprometer para la obtención de nuevos préstamos bancarios.

3. Optimizar el proceso de cobranzas, de manera de tener un mejor control y seguimiento de los pagos y con ello de la morosidad de algunos clientes.

Ahora bien, retomando lo expuesto en el punto planteamiento estratégico, se puede puntualizar la existencia de una incoherencia por omisión entre la forma de hacer negocio de la institución y los preceptos que debieron estar expuestos en los elementos integrantes de dicho planteamiento, en el entendido que al estar ausentes o ser desconocidos no se consolidó una interrelación entre la práctica concreta de la gestión empresarial y el contenido de la misión, visión, objetivos y estrategia. Esto lleva a afirmar que no fue posible medir qué tan lejos o cerca se encontraba la unidad educativa de alcanzar lo declarado en tal planteamiento.

Es por ello que sobre la base teórica de los autores David (1994), Hax y Majluf (1999) reseñada dentro del marco teórico y según el criterio de la autora de esta investigación, se presenta la siguiente versión para la misión de la U.E. La Yaguara:

Ofrecer una educación integral que permita la formación de individuos capaces, íntegros y comprometidos con la transformación de su propia realidad a través de la conjunción de esfuerzos de todos los involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje, contribuyendo así al enriquecimiento de su calidad de vida y al desarrollo de un sólido conocimiento que les permita proseguir con éxito estudios superiores y convertirse en los líderes del mañana.

Nos apoyamos en el profesionalismo de nuestra gente y en sus valores éticos, morales, de respeto a la dignidad humana, de excelencia en la actuación, de creatividad y rigor académico, de responsabilidad y compromiso social, todo ello combinado con la mejor competitividad en precios frente a centros docentes similares.

Nos preocupamos por mantener una actitud orientada al éxito, al crecimiento de nuestros servicios y creando siempre más valor para la institución, sus miembros y la comunidad.

Esta definición enmarca aspectos tales como:

1. Identificación de las necesidades del cliente que se espera satisfacer: una educación integral que proporcione bases para el mejoramiento actual y futuro del individuo.

2. Definición de los clientes, lo cual precisa a quién se está tratando de satisfacer.

3. Indicación de las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa para ser escogida ante otros competidores.

4. Se pone de manifiesto la preocupación por la supervivencia de la organización, crecimiento y compromiso con la comunidad.

En cuanto a la visión se plantea su enunciado de la siguiente manera:

La Unidad Educativa La Yaguara aspira ser una institución de prestigio nacional en educación integral caracterizada como una organización renovadora, participativa, recreativa, crítica y dinámica, donde la efectiva comunicación entre alumnos, docentes, padres, representantes y demás actores motiva al compromiso y al trabajo en equipo.

Al mismo tiempo se percibe como empresa donde los socios unidos en un proyecto conjunto construyen, en un horizonte de tres años, un futuro rentable y con beneficios para todos, a partir del crecimiento como negocio, su diversificación con un mayor volumen de captación de niños provenientes de la comunidad, la ampliación de la oferta de servicios complementarios desarrollados en alianzas con profesionales y especialistas del ámbito educativo.

Fundamentalmente esta visión conlleva dos vertientes, la asociada propiamente a la actividad pedagógica y la relacionada con el logro futuro que debe alcanzar la institución en su condición de empresa con fines de lucro, en el entendido que para este caso es básico el punto de la consolidación de la visión compartida entre los socios.

Ahora bien, de la evaluación realizada con el apoyo de la directora de la institución, se determinó la brecha existente entre la situación actual y la posición deseada para la U.E. La Yaguara en el horizonte de tiempo de tres (3), la cual se muestra en la figura siguiente, donde los números del 1 al 10 indican de modo referencial qué tan lejos o cerca está el negocio con respecto a su logro futuro.

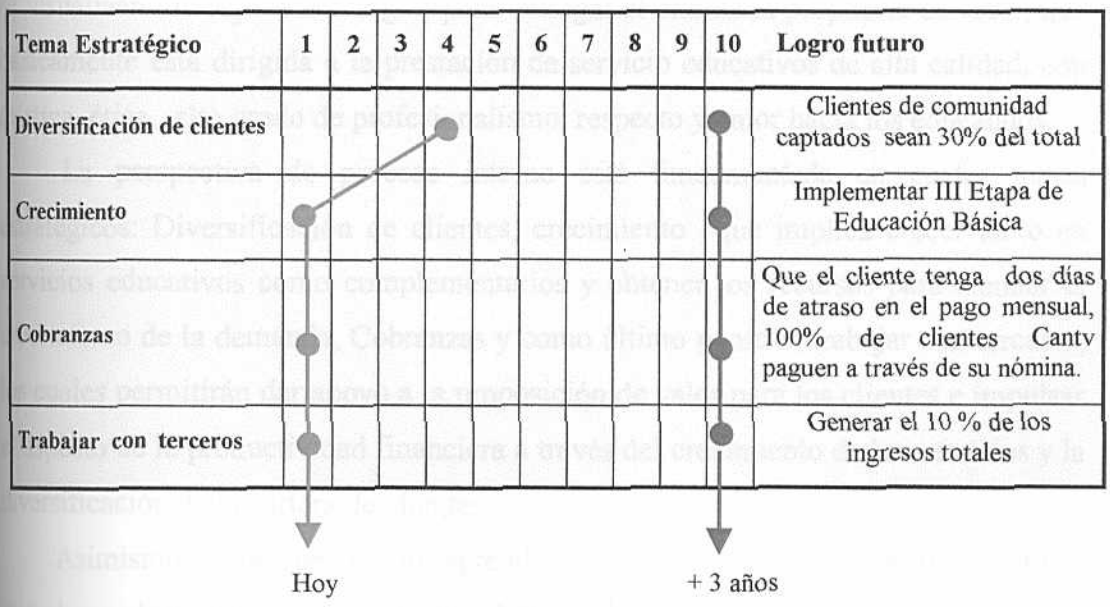


Figura 25: **Brecha entre la situación actual de la U.E. La Yaguara y la posición deseada en un horizonte de tiempo de tres años.**

Sobre la base del análisis precedente y de la experiencia de diagnóstico, se considera que la unidad educativa debe plantearse como condición indispensable para su sobrevivencia como empresa y como factor determinante de su porvenir, un propósito estratégico a lograr en un plazo máximo de seis (6) meses, en términos de:

Formular una visión compartida que señale el rumbo de la empresa hacia su éxito futuro, que surja del consenso del grupo de socios y que sea interiorizada por todos ellos con el objeto de motivarlos a que participen en la construcción de la empresa que todos quieren.

Se plantea entonces para la U.E. La Yaguara la definición de los objetivos estratégicos sobre la base de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, en tal sentido en la Figura 26 se muestra el Mapa Estratégico de esta institución, el cual representa la arquitectura que permite expresar en forma sistemática y coherente las hipótesis de la estrategia.

Es por ello, que se indica que la perspectiva financiera contiene tres asuntos para mejorar el valor para los accionistas: optimizar la rentabilidad, disminuir el riesgo y promover el crecimiento. Asimismo, en la perspectiva del cliente / terceros se visualizan los objetivos a lograr para entregar al cliente la propuesta de valor, que básicamente está dirigida a la prestación de servicio educativos de alta calidad, con mística, ética, alto grado de profesionalismo, respecto y amor hacia los educandos.

La perspectiva de proceso interno está fundamentada en cuatro temas estratégicos: Diversificación de clientes, crecimiento –que implica crecer tanto en servicios educativos como complementarios y obtener los recursos para atender el crecimiento de la demanda, Cobranzas y como último punto el trabajar con terceros, los cuales permitirán dar apoyo a la proposición de valor para los clientes e impulsar el aspecto de la productividad financiera a través del crecimiento de los servicios y la diversificación de la cartera de clientes.

Asimismo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contiene los objetivos que al ser alcanzados proporcionan la base de sustentación para la ejecución de la estrategia a través de las otras perspectivas.

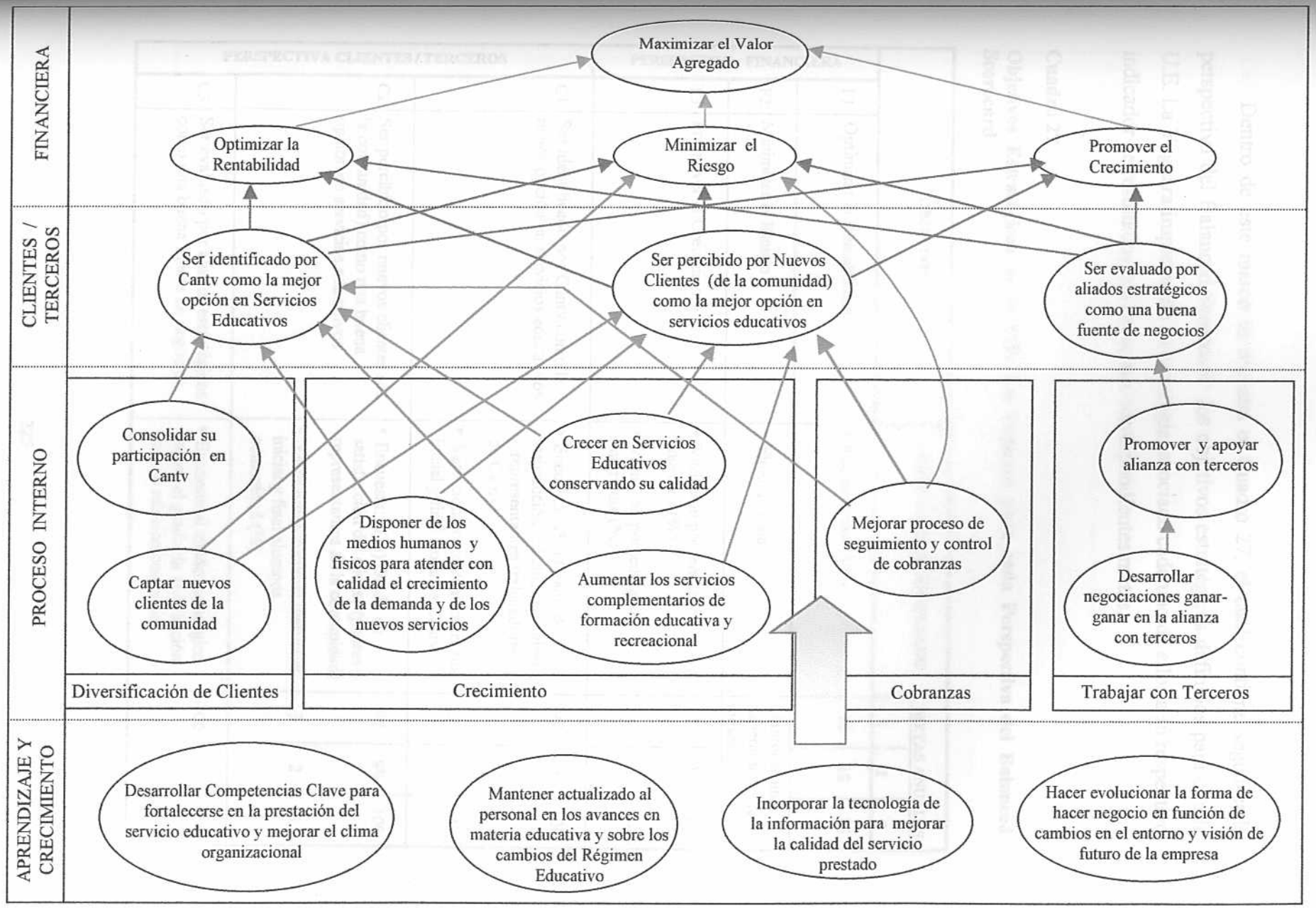


***Fig. 26*: Mapa Estratégico de la Unidad Educativa La Yaguara**

Dentro de este marco se muestra el Cuadro 27, el cual contiene según cada perspectiva del Balanced Scorecard los objetivos estratégicos definidos para que la U.E. La Yaguara implemente su estrategia, asociado cada uno de ellos a su respectivo indicador de resultados, así como sus correspondientes metas.

Cuadro 27

Objetivos Estratégicos de la U.E. La Yaguara para cada Perspectiva del Balanced Scorecard

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES		
				1	2	3
PERSPECTIVA FINANCIERA	F1	Optimizar la Rentabilidad	▪ Margen Bruto (%)	10	12	15
	F2	Minimizar el Riesgo	▪ Flujo de Caja	Mantener un superávit de dos meses		
	F3	Promover el Crecimiento	▪ Variación porcentual de ingresos (%)	5	10	15
			▪ Variación porcentual de matrícula (%)	2	5	10
PERSPECTIVA CLIENTES / TERCEROS	C1	Ser identificado por Cantv como la mejor opción en servicios educativos	▪ Encuesta: (%) Grado de satisfacción del cliente (padres y representantes trabajadores de Cantv)	97	99	100
			▪ Variación porcentual matrícula inicial y final alumnos Cantv	3	2	1
	C2	Ser percibido por nuevos clientes (de la comunidad) como una buena opción en servicios educativos	▪ Encuesta: (%) Grado de satisfacción del cliente (padres y representantes de la comunidad)	97	99	100
			▪ Variación porcentual matrícula inicial y final alumnos comunidad (%)	3	2	1
	C3	Ser evaluado por aliados estratégicos como una buena fuente de negocios	▪ Encuesta al aliado estratégico sobre el grado de satisfacción con la relación comercial	100	100	100

Cuadro 27 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES		
				1	2	3
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO		**Diversificación de Clientes**				
	I1	Consolidar su participación en Cantv	▪ Estudiantes que adquieren conocimientos y habilidades específicas vs alumnos totales (%)	100	100	100
	I2	Captar nuevos clientes de la comunidad	▪ Clientes de la comunidad incorporados al servicio vs clientes totales (%)	10	20	30
		Crecimiento				
	I3	Disponer de los medios humanos y físicos para atender con calidad el crecimiento de la demanda y de los nuevos servicios	▪ Nº personal contratado para nuevos servicios vs Nº personal requerido (%)	100	100	100
			▪ Ampliación de infraestructura ejecutada vs planificada	100	100	100
			▪ Nº equipos y mobiliario adquiridos vs requeridos	100	100	100
	I4	Crecer en servicios educativos conservando la calidad	▪ Nº alumnos incorporados en la III etapa vs alumnos totales (%)	10	20	30
	I5	Aumentar los servicios complementarios de formación educativa y recreacional	▪ Ingresos x servicios complementarios nuevos vs ingresos servicios complementarios totales (%)	100	100	100
		Cobranzas				
	I6	Mejorar proceso de seguimiento y control de cobranzas	▪ Días de atraso en el pago	10	5	2
			▪ Fijación de nuevo término de pago de Cantv en días	30		
			▪ Pagos por nómina vs pagos totales de trabajadores de Cantv (%)	50	100	

Cuadro 27 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES		
				1	2	3
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO		**Trabajar con Terceros**				
	I7	Promover y apoyar alianzas con terceros	▪ Ingresos por alianzas vs ingresos totales (%)	1	2	5
			▪ Ingresos por uso extra de la unidad de transporte vs Ingresos totales (%)	1	2	3
	I8	Desarrollar negociaciones ganar-ganar en la alianza con terceros	▪ Opinión de las partes: grado de satisfacción con la utilidad a percibir, en escala cualitativa: Muy satisfecho (MS)	MS	MS	MS
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Desarrollar competencias clave para fortalecerse en la prestación del servicio educativo y mejorar el clima organizacional	▪ Encuesta al personal: % satisfacción del empleado	100	100	100
			▪ Opinión del personal sobre el Clima Organizacional en escala cualitativa: (E) excelente, (B)bueno	B	E	E
			▪ Competencias alcanzadas vs competencias formuladas	100	100	100
	A2	Mantener actualizado al personal en los avances en materia educativa y sobre los cambios del Régimen Educativo	▪ Programa de actualización permanente ▪ Opinión del personal docente sobre el grado de actualización alcanzado, escala cualitativa (MA: muy actualizado)	MA	MA	MA
	A3	Incorporar la tecnología de la información para mejorar la calidad del servicio prestado	▪ Nº equipos computacionales incorporados al servicio	1	2	
			▪ Nº personas adiestradas vs planificación	100	100	
	A4	Hacer evolucionar la forma de hacer negocio en función de los cambios en el entorno y la visión de futuro de la empresa	▪ Opinión de los socios sobre el grado de satisfacción con la forma en que marcha el negocio, escala cualitativa (MS: muy satisfecho)	MS	MS	MS

Análisis del Entorno

Partiendo del mismo criterio utilizado en puntos anteriores, se procedió a realizar la evaluación del entorno de la U.E. La Yaguara sobre la base del análisis de escenarios, en el entendido que esta herramienta permite estimar las diferentes maneras de evolucionar el futuro y con ello identificar oportunidades y amenazas que ofrecen para la empresa, así como también realizar la valoración de las opciones estratégicas propuestas desde diferentes situaciones hipotéticas de evolución del entorno.

Ahora bien, lo antes expuesto involucra partir de la situación actual en que está inmersa la institución: la de Venezuela y la de las fuerzas competitivas que se mueven en el sector educativo.

Situación Actual

Venezuela

Este tópico fue expuesto previamente dentro del estudio abordado para la empresa Tsukuba Corp, por lo tanto a los efectos de evitar redundancia que carece de valor agregado para los fines de esta investigación, se procede a referir su consulta para el punto "Análisis del Entorno" de la mencionada organización.

Fuerzas Competitivas del Sector

Las fuerzas competitivas de acuerdo al modelo de Porter presentes en el sector educativo se exponen seguidamente:

1. Amenaza de Aparición de Nuevos Competidores. Las barreras de entrada al sector educativo son altas como consecuencia de las reglamentaciones y exigencias impuestas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes para los entes que

aspiren dedicarse al negocio de la educación privada, por lo cual la amenaza de ingreso de nuevos competidores resulta baja.

2. Competencia Actual – Nivel de Rivalidad. En el ámbito geográfico donde se encuentra localizada la U.E. La Yaguara existe un número significativo de colegios privados con características semejantes a ella, siendo su nivel de rivalidad medianamente alto y estableciéndose la competencia básicamente al nivel de precios, lo cual favorece a esta institución en virtud de contar con los más bajos en relación con la gama de servicios que brinda.

Por otro lado, las barreras de salida son bajas ya que, normalmente, no existen activos especializados que liquidar o altos costos fijos asociados a la salida del ente educativo del sector.

3. Amenaza de Servicios Sustitutos. El servicio sustituto está representado por la educación impartida en escuelas públicas, este factor constituye una amenaza medianamente baja en el caso de los clientes procedentes de la comunidad, en el entendido que en el ámbito geográfico de la unidad educativa existen muy pocas instituciones públicas. En cuanto a Cantv, presenta también este nivel ya que la gran mayoría de sus sedes administrativas y técnicas están ubicadas en zonas comerciales donde, normalmente, no se localizan escuelas del Estado. Sin embargo podría darse una amenaza con un rango diferente si se conociese el lugar de habitación de los trabajadores de dicha compañía donde es posible la existencia de este tipo de institución.

4. Poder Negociador del Cliente. El poder negociador del cliente de la U.E. La Yaguara es alto, por un lado para el padre o representante no implica ningún costo adicional el hecho de cambiar de centro educativo. En otro sentido este servicio para una escala relativa de precios está poco diferenciado, siempre el cliente podrá encontrar una institución alternativa.

Otro indicador del poder negociador del cliente se manifiesta en el pago a la unidad educativa de la respectiva mensualidad:

1. Para el caso de los trabajadores amparados por el beneficio de la Ley Orgánica del Trabajo, Cantv decidió que la cancelación de su aporte sería en un término de 90 días a partir del vencimiento del mes, como lo hace con cualquiera de sus proveedores.

2. En cuanto a las situaciones de morosidad la institución está limitada de ejercer presión sobre el padre o representante del niño, de acuerdo a lo establecido en los artículos 53 y 65, Parágrafo Primero de la Ley Orgánica de Protección del Niño y el Adolescente.

De igual forma, el cliente cuenta con argumentos para ejercer poder sobre la institución que le confiere la normativa legal, educativa y administrativa emanada del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

5. ***Poder Negociador del Proveedor.*** Los proveedores ejercen un bajo poder negociador, en el entendido que existe una gran variedad de suplidores de materiales para el sector educativo en donde los precios no cambian significativamente de uno a otro, inclusive se pueden obtener descuentos en lugares de venta al mayor. En el caso de la institución que ofrece adicionalmente el servicio de alimentación, con gran facilidad puede prescindir de sus proveedores a través de compra directa con minoristas o en centro de distribución masiva de alimentos.

Ahora bien como puntos concluyentes del análisis previo, tanto el de Venezuela como el de las fuerzas competitivas del sector, específicamente dirigidos al negocio de la empresa objeto de estudio se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 28

Aspectos Concluyentes del Análisis de la Situación Actual de la U.E. La Yaguara

A NIVEL MACRO	A NIVEL SECTORIAL
❖ Contracción del mercado como consecuencia de la reducción de la matrícula de los centros docentes privados, ante clientes que optan por la educación gratuita. ❖ Los clientes que puedan permanecer en institutos privados reducirán la demanda de los servicios a lo estrictamente necesario. ❖ Los precios tienden a incrementarse para poder hacer frente al aumento de los bienes, servicios y gastos de personal, sin implicar una mayor rentabilidad ya que todas las instituciones ajustan sus precios de manera equilibrada. ❖ Se hace más clave para los institutos educativos brindar mayor valor agregado a su oferta, con el objetivo de mantener al cliente.	❖ Los clientes ejercen un gran poder negociador apoyados básicamente en la LOPNA y en la normativa emanada del MECD, así como también por la condición de Cantv de empresa grande con términos de pagos extensos. ❖ El servicio educativo para una escala relativa de precios puede ser percibido por el cliente como poco diferenciado. ❖ Posibilidades de ofrecer servicios complementarios que den apoyo al cuidado y formación de los niños de padres-trabajadores. ❖ La amenaza de ingreso de nuevos competidores resulta baja dadas las altas barreras de ingreso producidas por las reglamentaciones y restricciones gubernamentales. ❖ Rivalidad competitiva tiende a ser medianamente alta, un gran número de centros educativos ofreciendo servicios con características similares y con precios más o menos equilibrados. ❖ Se reduce la demanda de los trabajadores de Cantv ante las expectativas de retiro de la empresa. ❖ El poder con los proveedores es bajo.

Oportunidades y Amenazas

Para la U.E. La Yaguara en su situación actual se manifiesta un conjunto de oportunidades y amenazas para sus objetivos de rentabilidad, riesgo y crecimiento, las cuales se reflejan en el contenido del siguiente cuadro.

Cuadro 29

Oportunidades y Amenazas de U.E. La Yaguara en la Situación Actual

	Rentabilidad	Riesgo	Crecimiento
Oportunidades	▪ Disposición de profesionales y expertos en el ámbito educativo, para asociarse con la institución en la oferta de nuevos servicios.		▪ Disposición de profesionales y expertos en el ámbito educativo, para asociarse con la institución en la oferta de nuevos servicios.
	▪ Posibilidad de incorporar nuevas tecnologías y conceptos del área educativa para mejorar la prestación de los servicios actuales, pudiendo así consolidarse en Cantv y aumentar los clientes de la comunidad adyacente. ▪ Creciente demanda de servicio educativo proveniente de la zona residencial donde se encuentra ubicada la institución. ▪ Necesidad de los padres-trabajadores de disponer de servicios complementarios que le apoyen en el cuidado y formación de sus hijos en edad escolar.		
Amenazas	▪ Clima de incertidumbre política, deterioro social y creciente recesión económica. ▪ Alto poder negociador de sus clientes. ▪ Normativa legal, educativa y administrativa establecida por el MECD y la LOPNA. ▪ Relativa amenaza de servicios sustitutos. ▪ Medidas restrictivas de acceso interpuestas por la Junta de Condominio del área de ubicación del inmueble donde funciona la unidad educativa. ▪ Cambios organizativos-estructurales llevados a cabo por su cliente Cantv con el propósito de reducir costos, que tienen un efecto relativo sobre la matrícula del plantel.		

Definición de Escenarios

Para la definición de los escenarios probables en los cuales la U.E. La Yaguara logrará desarrollar acciones cónsonas con su planteamiento estratégico, se requirió

seleccionar las variables tanto de la situación actual de Venezuela como del análisis de las fuerzas competitivas del sector, que contienen un alto impacto y una mayor incertidumbre con respecto a su evolución futura.

En tal sentido, se considera que las variables con estas características son: la situación macroeconómica, política y social de Venezuela, poder negociador del cliente, amenaza de servicios sustitutos y nivel de rivalidad con respecto a las fuerzas competitivas del sector.

Ahora bien, basado fundamentalmente en el criterio de la autora se decide formar ejes de incertidumbre con la situación macroeconómica, política y social de Venezuela, que a los efectos se resume como "Entorno Nacional", y con el nivel de rivalidad. Una vez generado el escenario, se evalúa dentro de él cómo será la evolución de las otras fuerzas competitivas del sector.

La sintetización de estas variables en ejes de incertidumbre permite fijar los valores extremos que cada una mostrará, en el caso del "entorno nacional" sus extremos son estabilidad e inestabilidad y para "nivel de rivalidad" sus rangos se mueven desde poco a muy competida, tal como se muestra en la siguiente figura:

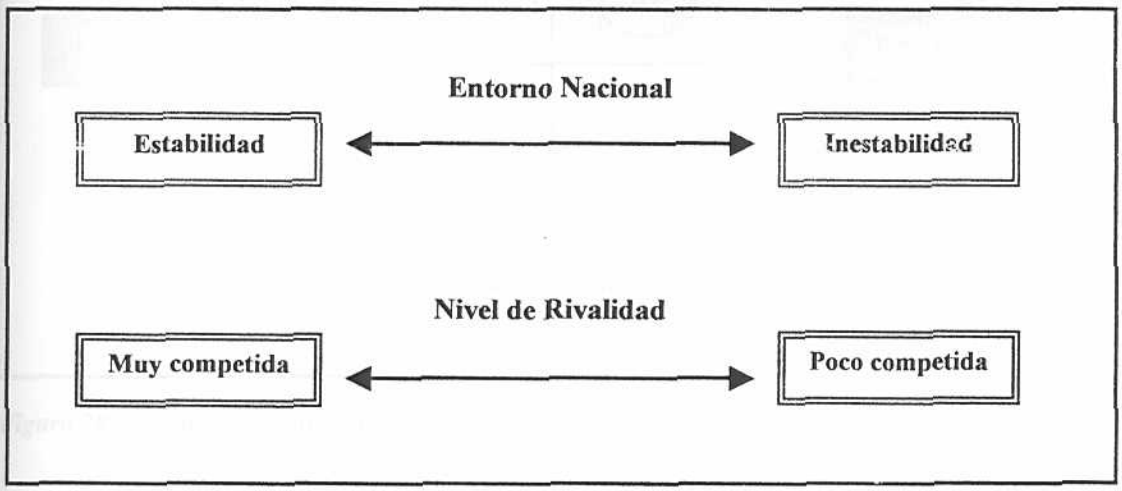


Figura 27. **Síntesis de las variables de mayor impacto e incertidumbre en ejes de incertidumbre para la U.E. La Yaguara**

Por tanto la unión de estos dos ejes genera las siguientes combinaciones:

1."Inestabilidad" en el entorno nacional con "muy competida" en el nivel de rivalidad.

2."Inestabilidad" en el entorno nacional con "poco competida" en el nivel de rivalidad.

3."Estabilidad" en el entorno nacional con "poco competida" en el nivel de rivalidad.

4."Estabilidad" en el entorno nacional con "muy competida" en el nivel de rivalidad.

Estas combinaciones se muestran en la figura siguiente:

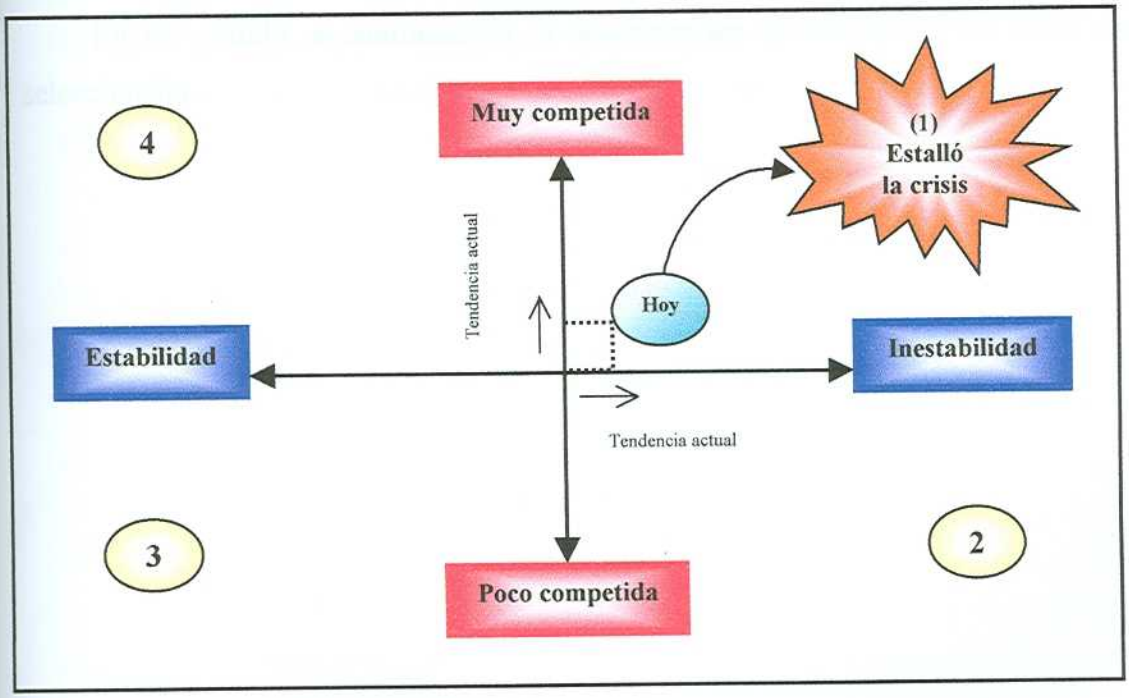


Figura 28. **Escenarios posibles para la U.E. La Yaguara**

Tal como se observa en la figura el "Hoy" de la empresa está representado por un entorno nacional con tendencia a la inestabilidad y con un nivel de rivalidad que se proyecta como medianamente alto.

Ahora bien, se consideró que el escenario objetivo como evolución para la unidad educativa es el Nº 1, que a los efectos se ha denominado "Estalló la crisis". Se estimó que este escenario, al presentarse, podría ser la situación más compleja para llevar a cabo la estrategia que se ha planteado la institución a objeto de abordar su desarrollo y crecimiento futuro, en virtud a la alta rivalidad competitiva que se establecería y a las condiciones coyunturales que atravesaría el país, ambos factores sumamente complejos para una empresa que aspira maximizar su rentabilidad, minimizar su riesgo y alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo.

Como consecuencia, precisamente, de las características del ambiente económico, político y social que tiene Venezuela en estos momentos, se trazó un horizonte de tres años para la definición del plan de acción estratégico, en tal sentido esto significa que las estrategias formuladas tendrán una visión de mediano plazo.

En tal sentido, a continuación se describen las características del escenario seleccionado.

Escenario 1. Estalló la Crisis
Variables: Inestabilidad y Muy Competida
Descripción:
Entorno Nacional: Inestabilidad ❖ El factor socio-político entra en una situación de crisis con el afianzamiento de una Autocracia disfrazada. ❖ Radicalización creciente en la política: en el gobierno se hacen más agudas las diferencias entre los grupos que representan su base de apoyo y del lado de la oposición se vuelve más profunda la distancia entre los viejos partidos y los modernos movimientos que van creando las nuevas generaciones de dirigentes políticos y sociales. ❖ Se producen reiteradas movilizaciones de masas populares en pro de la exaltación patriótica y hostigamiento hacia aquellos percibidos como ricos y aprovechadores, la delincuencia y la corrupción siguen haciendo de las suyas mientras el gobierno no termina de entender la importancia de la vigencia del Estado de derecho. ❖ El Estado se encuentra sin recursos para financiar su excesivo gasto público, debiendo tomar medidas radicales en su política fiscal, monetaria y cambiaria. ❖ Profundización de la crisis económica, decrecimiento drástico del aparato productivo en contraposición con el auge de la economía informal, desempleo en niveles nunca antes alcanzados, pérdida considerable del poder adquisitivo. ❖ La confusión se adueña de la situación generando alejamiento de los inversionistas extranjeros y contracción de la inversión privada nacional.
Nivel de Rivalidad: Muy Competida ❖ La situación tiende a hacerse "muy competida" al agudizarse la pugna entre los centros educativos que integran el ámbito geográfico de la institución, por conservar los clientes que aún pueden asumir los costos de la educación privada, implementando acciones que muestren a sus servicios más atractivos que los de otros competidores y manteniendo sus precios en niveles mínimos de rentabilidad. ❖ La amenaza de servicios sustitutos es alta ya que la recesión económica ha empujado a los clientes a elegir la opción de instituciones públicas. ❖ El poder del cliente se maximiza al hacer mayor uso de la LOPNA y de la normativa del MECD, para cubrir su morosidad con el pago mensual y para seguir disfrutando de la educación privada para sus hijos sin disponer de recursos suficientes para costearla.

Oportunidades y Amenazas del Escenario "Estalló la crisis"

El escenario anteriormente descrito muestra para la U.E. La Yaguara una serie de oportunidades y amenazas desde el punto de vista de sus objetivos de rentabilidad, riesgo y crecimiento, expuestas en el cuadro siguiente:

Cuadro 30

Oportunidades y Amenazas de la U.E. La Yaguara en el Escenario "Estalló la crisis"

	Rentabilidad	Riesgo	Crecimiento
Oportunidades	▪ Gran disposición de profesionales y expertos en el ámbito educativo, para asociarse con la institución en la oferta de nuevos servicios.		▪ Gran disposición de profesionales y expertos en el ámbito educativo, para asociarse con la institución en la oferta de nuevos servicios. ▪ Alta oferta de personal especializado en el área docente.
Oportunidades	▪ Posibilidad de incorporar nuevas tecnologías y conceptos del área educativa para mejorar la prestación de los servicios actuales, pudiendo así consolidarse en Cantv y aumentar los clientes de la comunidad adyacente. ▪ Creciente demanda de servicio educativo proveniente de la zona residencial donde se encuentra ubicada la institución. ▪ Necesidad de los padres-trabajadores de disponer de servicios complementarios que le apoyen en el cuidado y formación de sus hijos en edad escolar.		
Amenazas	▪ Entorno nacional sumido en la inestabilidad política – social y atravesando una fuerte recesión económica. ▪ Alto poder negociador de sus clientes. ▪ Mayor efecto de la normativa legal, educativa y administrativa establecida por el MECD y la LOPNA. ▪ Fuerte amenaza de sustitución del servicio educativo privado con el gratuito. ▪ Drásticos cambios organizativos-estructurales llevados a cabo por su cliente Cantv con el propósito de reducir costos, que tienen un efecto de gran impacto sobre la matrícula del plantel.		

Plan de Acción Estratégico

Para acometer la tarea de formular un plan de acción estratégico para la U.E. La Yáguara, fue necesario ejecutar como primer paso la selección de la estrategia genérica que adoptará la institución a objeto de enfrentar las fuerzas competitivas del entorno, para seguidamente establecer el conjunto de acciones estratégicas que harán factible instaurar dicha estrategia.

Selección de la Estrategia Genérica

Sobre la base del diagnóstico estratégico realizado se logró precisar que la U.E. La Yaguara maneja de forma implícita la estrategia genérica de liderazgo en costos, en el entendido que han considerado de manera intuitiva que la mejor acción para enfrentar la competencia representada por los centros educativos enmarcados dentro de su ámbito geográfico, es ofrecer bajos costos por una educación de tipo asistencial desde maternal hasta 5° de Educación Básica, donde el niño recibe su formación educativa en combinación con actividades recreativas y complementarias, un servicio de alimentación que comprende almuerzo y merienda con menús elaborados por un experto en Nutrición, el desarrollo de hábitos que van desde las técnicas de cepillado dental hasta la forma de utilizar los cubiertos en la mesa, un servicio de transporte escolar, la asistencia médica ante situaciones de enfermedad o accidente dentro de la institución, donde los pequeños tienen la posibilidad de tomar su siesta y los de primaria realizar sus tareas dirigidas, un horario conveniente para el padre o representante de 7:00 a.m. a 6:30 p.m.

Ahora bien, dado que en la práctica concreta de su gestión de negocio esta estrategia genérica ha sido apropiada al servirle de soporte para mantenerse en el mercado con cierta rentabilidad, se estima conveniente que la institución prosiga enmarcada dentro de ella porque ya han desarrollado los mecanismos para tener el control de los costos, así como para fomentar el compromiso y la participación de los empleados en esta tarea.

Solamente sería necesario implementar iniciativas dirigidas a monitorear cómo se están moviendo los costos de los que tienen las mejores prácticas de desempeño en esta actividad, para así proyectarlas sobre la gestión de la unidad educativa.

Matriz DOFA

El cuadro 31 representa la matriz DOFA del escenario "Estalló la crisis", la cual es una herramienta que se construye, básicamente, con la información relevante de dicho escenario, de donde surgen las oportunidades y amenazas, así como la proveniente del diagnóstico de la institución que señala las fortalezas y debilidades.

La matriz DOFA permite asociar cada una de las estrategias formuladas a las combinaciones: Oportunidad-fortaleza, oportunidad-debilidad, amenaza-fortaleza y amenaza-debilidad.

Cuadro 31

Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de la U.E. La Yaguara

		Fortalezas	Debilidades
	Planteamiento Estratégico **Estrategia Genérica: Líder en costos** **Escenario: Estalló la crisis**	▪ Gama de Servicios que brindan al cliente una excelente relación precio / calidad ▪ Servicios que apoyan los objetivos de rentabilidad, riesgo y crecimiento ▪ Profunda experiencia y conocimiento específico del área educativa ▪ Gerencia que ha sabido motivar el ahorro de recursos para la compra de un inmueble para sus operaciones ▪ Amplio conocimiento de las necesidades del cliente ▪ Excelentes relaciones y preocupación por el cliente ▪ Equipos de trabajo comprometidos, con valores de responsabilidad, ética, profesionalismo, respeto en el trato, liderazgo moral y amor por los niños ▪ Capacidad de respuesta de la función financiera	▪ Ausencia de una visión compartida entre los socios ▪ Alta concentración de ingresos en cliente con alto poder negociador ▪ Ausencia de una función de mercadeo y ventas ▪ Inexistencia de procesos que permitan el oportuno seguimiento y control de los pagos realizados por los clientes, así como también la toma de decisiones para corregir situaciones de morosidad de las cuentas ▪ Escasa automatización de los sistemas administrativos y contables ▪ Ausencia de programas de capacitación para los empleados ▪ Ausencia del uso de la tecnología para la prestación del servicio
Oportunidades	▪ Gran disposición de profesionales y expertos en el ámbito educativo, para asociarse con la institución en la oferta de nuevos servicios ▪ Alta oferta de personal especializado Posibilidad de incorporar nuevas tecnologías y conceptos del área educativa en los servicios actuales ▪ Creciente demanda de servicio educativo proveniente de la zona residencial donde se localiza la institución ▪ Necesidad de los padres-trabajadores de disponer de servicios complementarios que le apoyen en el cuidado y formación de sus hijos en edad escolar	▪ Implementar la III Etapa de Educación Básica ▪ Aumentar servicios complementarios de formación educativa y recreacional ▪ Desarrollar negociaciones ganar-ganar con terceros. ▪ Incorporar personal calificado que apoye el crecimiento previsto para la empresa ▪ Implementar programas para el afianzamiento del seguimiento continuo de los costos	▪ Crecer en servicios complementarios con el apoyo del trabajo con terceros ▪ Formalizar la función de mercadeo, ventas y publicidad ▪ Implementar plan de incorporación de tecnología para mejorar la prestación de servicio y las áreas de control administrativo y de estudios ▪ Realizar jornadas de evaluación del hacer pedagógico ▪ Implementar un plan de actualización del personal
Amenazas	▪ Entorno nacional sumido en la inestabilidad política – social y atravesando una fuerte recesión económica ▪ Alto poder negociador de sus clientes ▪ Mayor efecto de la normativa legal, educativa y administrativa establecida por el MECD y la LOPNA. ▪ Fuerte amenaza de sustitución del servicio educativo privado con el gratuito ▪ Drásticos cambios organizativos-estructurales realizados por su cliente Cantv con el propósito de reducir costos, que tienen un efecto de gran impacto sobre la matrícula del plantel	▪ Aplicar encuestas que midan el grado de satisfacción del cliente e implementar un plan de mejoras con base a lo detectado en ellas ▪ Promover y apoyar alianzas con terceros a través del desarrollo de negociaciones ganar-ganar a objeto de crecer en la prestación de servicios complementarios	▪ Implementar mecanismos de interacción que permita al grupo de socios mediante el consenso, formular una visión empresarial que rija el rumbo de la institución ▪ Mejorar proceso de seguimiento y control de cobranzas ▪ Implementar mecanismos de negociación con Cantv para la reducción del término de su pago ▪ Realizar un programa de negociación con Cantv y los representantes cantevistas con el fin de implementar la forma de pago vía descuento por nómina ▪ Buscar nuevas fuentes de ingresos y trabajar en su materialización

Definición del Plan de Acción Estratégico

Dentro del marco de la conjunción del planteamiento estratégico formulado, la definición del escenario probable y la confirmación de la estrategia genérica, en concordancia con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, se determinan las acciones específicas que conducirán a la U.E. La Yaguara hacia el logro de sus objetivos estratégicos que conllevan a alcanzar una posición de éxito sostenible en el tiempo. De igual forma, se asocia a cada acción o iniciativa su correspondiente indicador guía, el cual va a permitir su monitoreo hacia la dirección del indicador de resultados. En tal sentido se muestra el Cuadro 32.

Cuadro 32
Plan de Acción Estratégico para la Unidad Educativa La Yaguara

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA FINANCIERA	F1:	Optimizar la Rentabilidad	▪ Margen Bruto (%)	10	12	15		
	F2:	Minimizar el Riesgo	▪ Flujo de Caja	Mantener un superávit de dos meses				
	F3:	Promover el Crecimiento	▪ Variación porcentual de ingresos (%)	5	10	15	1. Buscar nuevas fuentes de ingreso.	▪ Ingresos nuevas fuentes vs total ingresos (%)
			▪ Variación porcentual de matrícula (%)	2	5	10		

Cuadro 32 (cont.)

	OBJETIVO		INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES 1	2	3	PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
PERSPECTIVA CLIENTES / TERCEROS	C1:	Ser identificado por Cantv como la mejor opción en servicios educativos	▪ Encuesta: Grado de satisfacción del cliente (padres y representantes trabajadores de Cantv) (%) ▪ Variación porcentual matrícula inicial y final alumnos Cantv (%)	97 3	99 2	100 1	1. Hacer y ejecutar un plan de mejoras con base a lo detectado en la encuesta. 2. Crear un mecanismo de sugerencias del cliente, mediante la instalación de buzones en lugares convenientes. 3. Realizar a lo largo del año escolar reuniones con los clientes, a objeto de promocionar la imagen de la institución como el mejor lugar de atención para los niños, informándoles sobre la visión, misión, valores organizacionales y aspectos relevantes de la unidad educativa 4. Implementar mecanismos de información, vía correo electrónico o material impreso, a fin que los clientes conozcan mensualmente, en forma sintetizada los aspectos resaltantes de la actuación de los niños.	▪ Problemas detectados ya superados (%) ▪ Sugerencias recibidas ya atendidas (%) ▪ Horas dedicadas a charlas ▪ Nº respuestas recibidas con base a la inform. enviada
	C2:	Ser percibido por nuevos clientes (de la comunidad) como una buena opción en servicios educativos	▪ Encuesta: Grado de satisfacción del cliente (padres y representantes de la comunidad) (%) ▪ Variación porcentual matrícula inicial y final alumnos comunidad (%)	97 3	99 2	100 1		
	C3:	Ser evaluado por aliados estratégicos como una buena fuente de negocios	▪ Encuesta al aliado estratégico sobre el grado de satisfacción con la relación comercial	100	100	100	1. Establecer contacto con aliados estratégicos para llevar a cabo asociaciones para el desarrollo de nuevos negocios.	▪ Nº nuevos aliados

Cuadro 32 (cont.)

	OBJETIVO		INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	Diversificación de Clientes							
	I1:	Consolidar su participación en Cantv	▪ Estudiantes que adquieren conocimientos y habilidades específicas vs alumnos totales (%)	100	100	100	1. Facilitar al educando experiencias de aprendizaje y herramientas que le permita la búsqueda autónoma e independiente de conocimientos, para que el padre-cliente este satisfecho con la relación calidad-precio del servicio recibido.	▪ Relación Calidad / precio U.E.LY vs Relación Calidad / precio compe-tencia
	I2:	Captar nuevos clientes de la comunidad	▪ Clientes de la comunidad incorporados al servicio vs clientes totales (%)	10	20	30	1. Elaborar y poner en práctica un plan de mercadeo, ventas y publicidad del servicio educativo, que permita al cliente evaluar a la institución como la mejor opción por su bajo precio y óptima calidad, en comparación con el resto de las instituciones del entorno.	▪ Ejecución plan real vs planificado (%)

Cuadro 32 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES 1	2	3	PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	Crecimiento							
	I3:	Disponer de los medios humanos y físicos para atender con calidad el crecimiento de la demanda y de los nuevos servicios	▪ N° personal contratado para nuevos servicios vs N° personal requerido (%) ▪ Ampliación de infraestructura ejecutada vs planificada. ▪ N° equipos y mobiliario adquiridos vs requeridos	100 100 100	100 100 100	100 100 100	1. Implementar un programa de reclutamiento y selección del personal requerido para atender con calidad el crecimiento de la demanda y de los nuevos servicios (docentes, psicópe-*dagogos, psicólogos, portero, secretaria).* 2. Diseñar e implementar un plan que permita la ampliación de la infraestructura física (adquisición, alquiler, remodelación) donde se dará cabida a la atención del crecimiento de la demanda y de los nuevos servicios. 3. *Implementar un plan de adquisición de* equipos computacionales y mobiliario acorde con las necesidades de los niños, para ser usados en la prestación de los nuevos servicios.	▪ Ejecución real del programa vs planificado (%) ▪ Ejecución real del plan vs planificado (%)
	I4:	Crecer en servicios educativos conservando *la calidad*	▪ N° alumnos *incorporados en* la III etapa vs alumnos totales (%)	10	20	30	1. Implementar III Etapa de Educación *Básica. (7°, 8° y 9°).*	▪ N° alumnos incorporados en la III etapa vs alumnos planificados (%)
	I5:	Aumentar los servicios complementarios de formación educativa y recreacional	▪ Ingresos x serv. complementarios *nuevos vs* ingresos serv. complementarios totales (%)	100	100	100	1. Implementar un programa para la incorporación de servicios *complementarios de formación* educativa y recreacional, a ser prestados en el año escolar y en período vacacional.	▪ N° servicios complement *nuevos vs* servicios complement planificados (%)

Cuadro 32 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	Cobranzas							
	I6:	Mejorar proceso de seguimiento y control de cobranzas	▪ Días de atraso en el pago ▪ Fijación de nuevo término de pago de Cantv en días ▪ Pagos por nómina vs pagos totales de trabajadores de Cantv (%)	10 30 50	5 100	2	1. Implementar mecanismos de seguimiento y control de la cancelación de pagos que permita la disminución de la morosidad. 2. Implementar mecanismos de negociación con Cantv con el objetivo de lograr la reducción del término de su pago. 3. Llevar a cabo un programa de negociación con Cantv y los representantes cantevistas con el propósito de implementar la forma de pago vía descuento por nómina.	▪ Pagos retrasados vs pagos puntuales ▪ Nº entrevistas con respuesta (+) vs entrevistas planificadas

Cuadro 32 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES 1	2	3	PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	**Trabajar con Terceros**							
	I7:	Promover y apoyar alianzas con terceros	▪ Ingresos por alianzas vs ingresos totales (%) ▪ Ingresos por uso extra de la unidad de transporte vs Ingresos totales (%)	5 1	7 2	10 3	1. Diseñar e implementar un programa de cursos de capacitación profesional, cultural, artístico y escuelas para padres, dirigido a la comunidad interna y externa de la institución, apoyado con alianzas con profesionales conocedores de la materia a tratar. 2. Implementar un plan de utilización de la unidad de transporte escolar para actividades de traslado de personas, fuera de su horario de uso.	▪ Ejecución real de programa vs planificación (%) ▪ N° traslados fuera de horario de uso/ mes
	I8:	Desarrollar negociaciones ganar-ganar en la alianza con terceros	▪ Opinión de las partes: grado de satisfacción con la utilidad a percibir, en escala cualitativa: Muy satisfecho (MS)	MS	MS	MS	1. Desarrollar habilidades negociadoras en las relaciones con terceros para que se logren acordar porcentajes de utilidad que beneficien a ambas partes.	▪ Utilidad de la institución con el servicio en alianza vs utilidad de terceros (%)

Cuadro 32 (cont.)

		OBJETIVO	INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES 1	2	3	PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1:	Desarrollar competencias clave para fortalecerse en la prestación del servicio educativo y mejorar el clima organizacional	▪ Encuesta al personal: % satisfacción del empleado	100	100	100	1. Poner en marcha un programa de capacitación para todo el personal de la institución, en el área de Comunicación y Relaciones Humanas. 2. Aplicar programas de capacitación a los socios (personal auxiliar), en sus competencias técnicas para la nivelación de conocimientos con respecto al grupo de docentes graduados	▪ Ejecución real de programa vs planifica-ción (%)
			▪ Opinión del personal sobre el Clima Organi-zacional en escala cualitativa: (E) excelente, (B)bueno	B	E	E		
			▪ Competencias alcanzadas vs competencias formuladas	100	100	100		
	A2:	Mantener actualizado al personal en los avances en materia educativa y sobre los cambios del Régimen Educativo	▪ Programa de actualización permanente				1. Llevar a cabo jornadas de evaluación que promueva en el docente la reflexión permanente de su hacer pedagógico (diagnóstico-evaluación del proceso educativo.) 2. Implementar un plan para mantener actualizado el personal, mediante la realización de talleres sobre cambios del Régimen Educativo (curricular, legal, evaluativo, etc.), reuniones para propiciar intercambios de nuevos conocimientos e innovaciones en materia educativa.	▪ Reuniones de evaluac. realizadas vs crono-grama planteado
			▪ Opinión del personal docente sobre el grado de actualización alcanzado, escala cualitativa (MA: muy actualizado)	MA	MA	MA		▪ Ejecución real de plan vs planifica-ción (%)

Cuadro 32 (cont.)

	OBJETIVO		INDICADOR DE RESULTADO	METAS ANUALES			PROYECTOS Y ACCIONES	INDICADOR GUÍA
				1	2	3		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A3:	Incorporar la tecnología de la información para mejorar la calidad del servicio prestado	▪ N° equipos computacionales incorporados al servicio ▪ N° personas adiestradas vs planificación	1 100	2 100		1. Ejecutar un plan de adquisición de computadoras y de adiestramiento de personal en su manejo, para la incorporación de tecnología en las áreas de control administrativo y evaluación del rendimiento académico de la institución. 2. Diseñar e implementar un plan de creación para la página Web de la institución, que le permita promocionarse y proveer información relevante principalmente para los padres y representantes, por ejemplo, que muestre semanalmente las actividades académicas a realizar , menú, etc.	▪ Ejecución real del plan vs planifica-ción (%)
	A4:	Hacer evolucionar la forma de hacer negocio en función de los cambios en el entorno y la visión de futuro de la empresa	▪ Opinión de los socios sobre el grado de satis-facción con la forma en que marcha el negocio, escala cualitativa (MS: muy satisfecho)	MS	MS	MS	1. Implementar mecanismos de interacción que permitan al grupo de socios, mediante el consenso, formular una visión empresarial que rija el rumbo de la institución. 2. Ejecutar programas de actualización dirigidos a los socios (personal directivo) en estrategias de negocio que contribuyan al mejoramiento del desempeño financiero. 3. Mantenerse en una continua búsqueda de nuevas perspectivas de negocio.	▪ Reuniones de evaluac. acordadas vs ejecutadas ▪ Ejecución de programas (Si / No)

PRODUCCIONES DEPORTIVAS

DOM – JOHN, C.A.

Presentación de la Empresa

Identificación

PRODUCCIONES DEPORTIVAS DOM-JOHN, C.A. A los efectos de la presente investigación se identificará con la forma abreviada Dom-John.

Objeto Social de la Empresa

Producciones Deportivas Dom-John, C.A. de acuerdo a su Acta Constitutiva (1997) tiene por objeto social:

> Asesorar, organizar y ejecutar proyectos educativos de toda índole, tales como eventos deportivos, recreativos, culturales, de preservación de la salud, incluyendo espectáculos públicos nacionales e internacionales con fines deportivos, recreativos; organizar planes vacacionales, turísticos, campamentos, giras; dirigir, organizar y ejecutar planes en materia de educación física, deportes, recreación, cultura, salud; diseñar, importar, exportar todo tipo de material deportivo; asesorar en la construcción de canchas deportivas; igualmente contratos, operaciones y negociaciones necesarios, convenientes a su giro sin limitación alguna, así como otra actividad de comercio que decida la Junta Directiva. (p.s/n)

Estructura Legal

Constituida el 22 de octubre de 1997, con domicilio en la ciudad de Caracas. Un capital social inicial de veintiún millones de bolívares (Bs. 21.000.000) distribuido entre ocho (8) socios. Dicho capital fue aumentado a ochenta millones de bolívares (Bs. 80.000.000) en el año 1999, estando distribuido entre siete (7) socios de la manera siguiente: dos socios con el 26,32 % de participación c/u, cuatro con un 10,52 % c/u y uno con un 5,28 %.

Breve Historia

La tercera área funcional llevada a outsourcing de servicios a través de la política de creación de microempresas fue la correspondiente a salud, cultura y deportes, la cual dependía de la Gerencia Salud y Calidad de Vida / Vicepresidencia Recursos Humanos. De este proceso surge, entre otras, una microempresa para deportes, Producciones Deportivas Dom-John, cuyo ámbito de influencia sería a escala nacional.

La microempresa en cuestión fue constituida en 1997 por ocho socios, cinco de ellos adscritos a lo que fue la Coordinación de Deportes de Cantv, uno perteneciente a otra de sus unidades y dos personas externas a ella pero ligadas a las actividades deportivas, para el año 1999 la cantidad de socios disminuyó a siete.

A todos los trabajadores integrantes de dicha Coordinación les fueron impartidos los talleres para la conformación de microempresas, ofrecidos por Cantv a través de la empresa consultora contratada para tal fin. Al concluir los mismos, dos de estos trabajadores decidieron tomar su liquidación y dedicarse a otra actividad.

Una vez en marcha la microempresa, las cinco personas que formaban parte de la Coordinación de Deportes antes mencionada, asumen funciones parecidas a las que venían desempeñando, a saber: el coordinador pasó a ser el presidente de la empresa, el director técnico siguió como tal, asumiendo adicionalmente la vice-presidencia y los socios restantes mantuvieron sus funciones de coordinadores de programas deportivos. Asimismo, uno de los socios que no procedía de Cantv se encargó de la dirección administrativa.

Es de hacer notar que Dom-John logró adquirir en 1998 dos inmuebles, uno donde funcionaba su oficina administrativa y otro que aspiraban utilizarlo como centro de adiestramiento.

La relación de proveedor de Cantv quedó establecida en un contrato de servicio cuya vigencia era de dos años contados a partir del 1° de octubre de 1997, sin posibilidad de prórroga alguna al extinguirse dicho término.

Cantv consideró al finalizar este contrato, que las condiciones de la nueva contratación deberían modificarse porque si bien es cierto que en él se indicaba su objeto y las actividades que se iban a ejecutar, no se definían las responsabilidades, las condiciones de prestación del servicio ni el sistema de control, seguimiento y evaluación del mismo.

Una vez subsanadas las fallas de la contratación anterior, principalmente, en cuanto a los mecanismos de seguimiento y control que permitirían una evaluación eficiente del servicio y un manejo fiable de la facturación, Cantv decide que esta microempresa puede mantenerse como su proveedor en el área de deportes y recreación. En tal sentido suscriben un nuevo contrato para el lapso octubre-diciembre 1999, pero para el año 2000 la contratación se hace por trimestres en lugar de anualmente y no se negocian contratos sino las actividades a ejecutar en cada período.

Dom-John comienza a trabajar con este nuevo esquema de contratación, donde los tres primeros meses del año 2000 se consumen en negociación con Cantv para definir las actividades a realizar y su costo. El proceso en su fase de implementación resultó ser algo lento porque implicaba conversaciones con las distintas gerencias de recursos humanos de todo el país, a objeto de conocer las necesidades particulares de cada región y efectuar la planificación basándose en ello, para posteriormente negociarlo con la gerencia de Cantv dueña del proceso, con lo cual las actividades deportivas-recreativas comenzaron a hacerse efectivamente a partir del mes de abril de ese año.

Dom-John consideró que el año más difícil de negociación sería el 2000, porque en primer lugar debió recuperar la credibilidad con las nuevas autoridades que asumieron las diferentes gerencias de recursos humanos creadas por la reestructuración interna de Cantv, y en segundo término porque se estaba adaptando a un nuevo esquema que se encontraba en experimento y que comenzaban a probar. Sin embargo, para el año 2001 al estar más afianzada como único proveedor del servicio se acabaría la competencia, tendría todos los trimestres planificados por adelantado y la referencia del 2000 le sería útil para que el proceso fuese más rápido.

No obstante, en ocasión de los Juegos Olímpicos celebrados en agosto del 2000 en Sydney, Australia, el presidente de esta microempresa en su condición de figura del deporte nacional y a título personal, es contratado por otra empresa de telecomunicaciones para transmitir desde ese lugar las incidencias del magno evento deportivo.

Este hecho ocasionó que Cantv le suspendiera a Dom-John la cancelación de los pagos de los servicios prestados hasta tanto se reuniera con su presidente para aclarar lo sucedido. En esta reunión se le expone el sentir de la empresa al haber representado a otra compañía de telecomunicaciones siendo él, en particular, una imagen del deporte cantevista, esta situación fue subsanada armoniosamente fijando ambas partes su posición sobre el concepto de imagen, con lo cual Cantv procede a cancelar la suma adeudada.

Sin embargo, la empresa Producciones Deportivas Dom-John llevó la actividad deportiva-recreativa de su principal cliente hasta el año 2000, no fue posible verificar si esto fue causado por el incidente antes mencionado o por problemas con la prestación del servicio, debido a que las personas conocedoras de esta experiencia ya no laboran en Cantv, inclusive la misma microempresa manifiesta que no le renovó la participación que tenía en ella y que no la llamaron para ningún nuevo servicio.

El hecho es que la empresa de telecomunicaciones de alguna manera disminuyó el número de actividades deportivas- recreativas a partir del año 2001, se infiere que fue motivado a que durante este año se produjo la salida masiva de su personal con la aplicación del Programa Único Especial que conllevó una reestructuración total a escala corporativa, aunado a las reducciones presupuestarias que venía implementando desde el año 2000 y al proceso de discusión de la contratación colectiva de los trabajadores a lo largo del primer semestre del 2002. En tal sentido, estas actividades han sido ejecutadas por empresas contratadas de manera puntual para realizar un evento en particular, pero actualmente no existe dentro de Cantv una contratación global como la que tenía con esta microempresa.

Dom-John a raíz de la puesta en marcha del nuevo esquema de contratación y debido al hecho de depender exclusivamente de un único cliente que deja de contratarla, comenzó a verse seriamente afectada en su aspecto financiero.

Como una medida para seguir en el negocio, el presidente de Dom-John logra obtener un contrato con la misma empresa de telecomunicaciones de la experiencia de los Juegos Olímpicos, el cual le permite mantenerse durante el año 2001. Sin embargo, los ingresos generados no resultaron suficientes para mantener todos los gastos operativos y debido a que el resto de los socios, en su mayoría, dedicados a otras actividades descuidaron la empresa y no hubo movilización ni interés por parte de ellos para obtener otros clientes, tomaron la decisión en julio del 2002 de disolver la empresa.

Es necesario destacar que en la actualidad la empresa ha realizado una toma de decisiones de disolverse, tal como se expresara en el párrafo anterior, debido a problemas derivados del tránsito por una severa crisis financiera del negocio, aunque hipotéticamente podrían estar presentes otros elementos inherentes a las interrelaciones entre los socios, pero a los cuales la investigadora no tuvo acceso a través de la fuente consultada. La disolución de la empresa está enmarcada dentro de los pasos jurídicos correspondientes con el nombramiento de un liquidador, quien posteriormente conducirá la venta de los activos y la repartición entre los socios de acuerdo a su participación accionaria, en caso de que a través de la misma se solventaran deudas y resultara alguna utilidad para repartir.

Tipos de Servicios

Los tipos de servicios estipulados en la contratación con Cantv fueron los siguientes:

1. Area de Deporte Menor y Recreación: Comprende la iniciación para los hijos y familiares (2° de consanguinidad) de los trabajadores con edades comprendidas entre 5 y 15 años, en Escuelas de Deporte Menor a escala nacional, que culminan en eventos nacionales como son: miniolimpíadas

infantiles y campeonatos nacionales de béisbol menor. Los deportes organizados en escuelitas deportivas son: béisbol, minibaloncesto, natación, gimnasia rítmica, aerobics, kárate, minifútbol y minivoleibol. Otras actividades que abarca esta área son: campamentos vacacionales, caminata de montaña, biatlón familiar, festival de playa y en general cualquier evento donde partícipe el trabajador. El objetivo perseguido con esta iniciación es que los niños tengan un primer acercamiento al deporte organizado y que a través de él puedan mejorar su conducta psico-motriz y afianzar su crecimiento como individuo.

2. Area de Actividades Recreativas: Programa de actividades físico-recreativas que abarca eventos de participación masiva, con la finalidad de orientar al trabajador y sus familiares para la sana y provechosa utilización de su tiempo libre. En esta área se encuentran: actividades al aire libre y bajo espacios cubiertos, recreativas-sociales, recreativas-deportivas y recreativas-culturales, así como incursión en el área de expresión plástica y corporal, de folklore y científico-recreativa. Como ejemplo se tiene: biatlón familiar, bicicletón, caminata de montaña, caminata por la salud, campamentos vacacionales, cross country de playa o de montaña, festival navideño, festival playero, etc. Esta área está dirigida básicamente a aquellas personas que no practican un deporte de manera sistemática, cuyo objetivo principal es participar en una actividad que sea más un elemento recreativo que una exigencia física.
3. Area de Eventos y Alta Competencia: Corresponde por una parte, la organización y realización de intercambios y eventos deportivos multidisciplinarios dentro de las distintas unidades organizativas de Cantv. Entre los eventos especiales se ubica: la Semana del Telecomunicador, Maratón Internacional Bruce Haddad, Copa Navidad y Festival Deportivo de Fin de Año. Por otro lado se tiene la "Alta Competencia", que se refiere a la celebración cada dos años de los Juegos Deportivos Nacionales de Cantv y sus filiales –evento multidisciplinario- con sus torneos

eliminatorios precedentes (internos, interclubes, inter-gerencias, regiones). Los deportes considerados en este punto son: ajedrez, atletismo (maratón), baloncesto, bowling, béisbol, bolas criollas, tenis de mesa, fútbol de salón, softbol, voleibol y pool. Esta área está dirigida a aquellos trabajadores que de manera sistemática ejecutan alguna actividad deportiva. La empresa también da apoyo a aquellos atletas trabajadores de Cantv que forman parte de las selecciones nacionales para la asistencia de eventos nacionales e internacionales.

Dom-John diseñó los siguientes proyectos que le permitirían ampliar sus servicios y aumentar sus clientes:

1. Laboratorio de Salud: Dirigido a la plantilla gerencial de Cantv, este programa realiza evaluaciones y controles médicos periódicos de la salud de este grupo de trabajadores, determinando científicamente la prevención y los planes de mantenimiento en la preservación de la salud, adicionalmente implica la rehabilitación y la orientación dietética, ejercitación controlada, sistematizada y monitoreada constantemente. Los laboratorios de salud, dependen de los espacios físicos que pudiera suministrar la empresa, así como la adquisición de las maquinarias necesarias para llevar adelante los programas de ejercitación. Generalmente, en un área de 350 a 400 m2 se ubican las máquinas isocinéticas, trotadoras, remadores, los servicios de vestuarios, baños y duchas, las salas de masaje y descanso, las salas para los diagnósticos y exámenes físicos, la oficina principal y en algunos casos sauna y aeróbicos. Con un personal integrado por: recepcionista, médicos especialistas en Medicina del Deporte y Laboral, profesores de Educación Física especialistas en Fisiología del Ejercicio.
2. Programas de convenios con SPA y gimnasios privados, la empresa contaba con excelentes relaciones con la mayoría de los SPA y gimnasios de Región Capital, lo cual le permitía obtener descuentos especiales para grupos de usuarios.

3. Servicio 800-DEPOR, permite al usuario adquirir entradas a los espectáculos deportivos más importantes realizados en Caracas: béisbol profesional, fútbol profesional, boxeo profesional, baloncesto, etc.
4. Centro Internacional de Alto Rendimiento Deportivo (CIARD), comprende la creación de un complejo deportivo para la formación de atletas de alta competencia, dotado de instalaciones deportivas, médico-científicas y educativas, con apoyo tecnológico de modernos sistemas de información del deporte nacional e internacional, además de servir de apoyo a la comunidad para el desarrollo de programas sociales en las áreas de salud, deporte y recreación. Dom-John se proponía con este proyecto poner al servicio del país su experiencia en las áreas deportiva, docente y empresarial, para mejorar el deporte de rendimiento, mediante la formación integral de deportistas y atletas con potencial, y practicantes regulares del deporte para su participación exitosa en competencias nacionales e internacionales. El CIARD requería de apoyo privado y público así como nacional e internacional ya que representaba altos costos de inversión, para el año 2000 Dom-John estimó que la inversión era de 5 millones de dólares. Estaría localizado en una superficie de 5 hectáreas en su primera etapa en Región Capital, contaría con: a) Un gran gimnasio, integrado por una pista techada de atletismo de 12 m^2, en cuyo centro estaría un complejo de canchas deportivas. b) Dieciocho canchas multidisciplinarias, un campo de fútbol y cuatro diamantes de béisbol. c) Edificios administrativos y de servicio, donde funcionarían: Laboratorio de salud, centro de adiestramiento, sala de fisiometría o musculación, vestuarios, comedor, auditorio, sala de proyección audiovisual, servicios médicos, oficinas administrativas, tienda de artículos y ropa deportiva y unas residencias con capacidad para 545 personas. Este proyecto dotaría a Venezuela de una instalación deportiva para la preparación de atletas de alto rendimiento al mismo nivel de las existentes en países desarrollados.

5. .Modelo Gerencial y Administrativo para el desarrollo de la masificación deportiva en los estados: La visión que perseguía Dom-John con este proyecto era proporcionarle a los diferentes estados del país un modelo de gerencia y administración para el desarrollo de sus programas en el área del deporte y recreación, que le permitiera masificar la actividad en todos los niveles y áreas de la población mejorando así su calidad de vida, complementar los planes de prevención de enfermedades y drogadicción, rescatar un gran sector de la juventud desertora del sistema educativo y fortalecer los programas de desarrollo del recurso humano.
6. Programas de Inducción a los Maestros Integradores de las Escuelas Bolivarianas: La visión de Dom-John con este proyecto era proporcionarle al personal docente que labora en las Escuelas Bolivarianas las herramientas básicas para el desarrollo de los programas de Educación Física, Deporte y Recreación, permitiendo con ello incorporar a una gran masa estudiantil a la práctica efectiva y sistemática de la Educación Física, el deporte y la recreación en el nivel escolar, fortalecer las bases para el desarrollo del deporte nacional y contribuir eficazmente en la formación integral de los futuros ciudadanos del país.
7. Servicio Municipal de Deporte - Programa de Implantación: Propiciar un Modelo de Gestión del Servicio Municipal de Deportes partiendo de una evaluación de necesidades. Para ello, cada Municipio tendría que valorar de acuerdo al análisis de sus necesidades cuál es el Modelo de Gestión de Servicio Municipal de su conveniencia, consolidar su infraestructura, su organización, su personal y sus medios económicos de manera tal que se presenten como auténticas empresas de servicios que intentan satisfacer las necesidades y los intereses de la población.
8. El deporte y la recreación como factores influyentes en las mejoras de la calidad de vida de los trabajadores activos y jubilados, así como su entorno familiar, en el ámbito laboral venezolano: La visión de Dom-John era

ofrecer a otras empresas el programa desarrollado en Cantv en el área de deporte y recreación.

9. Programa de Formación del Recurso humano para los diferentes planes y programas en el área de la Educación Física, el Deporte y la Recreación: Factores tales como el cierre de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos en el año 1970, la insuficiente cantidad de graduados de las instituciones especializadas y la descentralización, han agravado la disponibilidad del recurso humano especializado en esta área, de allí que es prioritario para todos los estados del país tomar las previsiones para la formación del recurso humano necesario para afrontar con éxito los planes de los entes gubernamentales. En tal sentido, Dom-John con este programa proveía a la comunidad en general de cursos de capacitación, nivelación y actualización, a corto, mediano y largo plazo, enfocados hacia las áreas administrativa, técnica y científica que integran los planes de desarrollo del Deporte, la Educación Física y la Recreación.

Principales Clientes

Producciones Deportivas Dom-John durante su periodo de existencia tuvo como cliente más importante a la empresa Cantv, prestó algunos servicios a otros clientes pero de manera muy esporádica y donde el monto del ingreso fue poco significativo con relación a lo aportado por su cliente principal.

Principales Competidores

De acuerdo a la evaluación realizada en el año 1997, por la empresa consultora encargada de llevar a cabo el estudio de factibilidad para crear el outsourcing de servicio del área de deportes, la actividad económica que se pretendía desarrollar estaba poco explotada en el mercado, toda vez que no existía ninguna empresa que se

dedicara a prestar servicios de planificación, entrenamiento y dirección del deporte para los trabajadores de otras empresas.

Para el año 2002, en opinión del presidente de Producciones Deportivas Dom-John, han surgido una serie de microempresas que se han encargado del diseño, planificación y organización de eventos deportivos y que están conformadas por profesores de Educación Física y atletas que han aprendido a través del ejercicio del deporte. (Entrevista personal, febrero, 15, 2002).

Principales Proveedores

Los principales proveedores de esta microempresa eran los correspondientes a la rama de la uniformidad, dotación de uniformes para las distintas disciplinas deportivas, suministro de material deportivo y alquiler de la infraestructura física deportiva.

En este último caso, Dom-John llevaba a cabo negociaciones con organismos públicos y privados para el arrendamiento de sus instalaciones deportivas, como es el caso de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Universidad Central de Venezuela, Club de Sub-Oficiales, Velódromo Teo Capriles, YMCA, Colegio de Abogados del Distrito Federal, Cocodrilo Raquet Club y en el interior del país las instalaciones pertenecientes a entes privados, al Instituto Nacional de Deportes y a las distintas alcaldías y gobernaciones.

Personal

Dom-John, para julio del 2000, poseía una plantilla de veintiocho (28) empleados en nómina fija, quienes estaban apoyados por treinta (30) entrenadores eventuales, tal como se observa en el cuadro siguiente.

Cuadro 33

Plantilla de la empresa Producciones Deportivas Dom-John

Especialidad	Años de experiencia
1 Profesor egresado de la UPEL (Presidente)	+ 30
1 Profesor egresado de la UPEL (Vice-presidente/director técnico)	+30
1 Licenciado en Administración (Director Administrativo)	+ 30
1 T.S.U. en Administración	+ 5
53 Profesores de Educación Física y Recreación egresados de la UPEL y Entrenadores formados en la Escuela Nacional de Entrenadores	Entre 2 y 20
1 Mensajero	

Nota: Datos suministrados por el Director Técnico de Dom-John en entrevista personal de fecha 11-08-00.

Estructura Organizativa

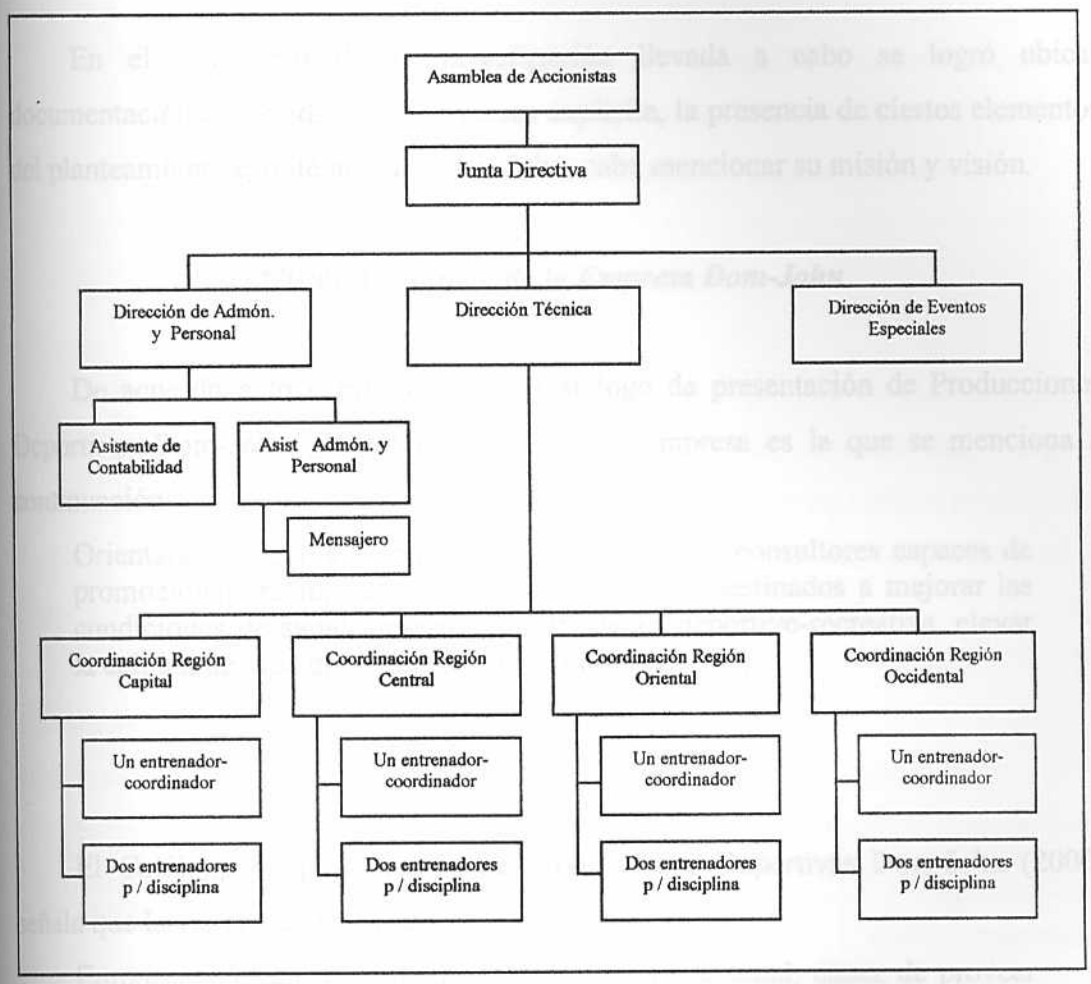


Figura 29: **Organigrama de la empresa Dom-John.** Adaptado de *Plan General del Deporte y la Recreación Cantv 2000* (p.s/n) por Producciones Deportivas Dom-John. 2000.

En relación con la estructura organizativa la microempresa presenta en su plano estratégico dos unidades encargadas de establecer el rumbo a seguir para alcanzar las metas y objetivos, así como la misión y visión empresarial, en consecuencia tiene tres unidades en el plano táctico y cuatro unidades operativas con sus correspondientes coordinadores regionales y entrenadores por cada disciplina deportiva.

Planteamiento Estratégico

En el transcurso de la investigación llevada a cabo se logró ubicar documentación que evidenció, de manera explícita, la presencia de ciertos elementos del planteamiento estratégico de Dom- John, cabe mencionar su misión y visión.

Misión Declarada de la Empresa Dom-John

De acuerdo a lo expresado en el Catálogo de presentación de Producciones Deportivas Dom-John, (2000) la misión de la empresa es la que se menciona a continuación:

> Orientará sus logros a constituirse en: excelentes consultores capaces de promocionar, establecer y mantener programas destinados a mejorar las condiciones de salud, desarrollar actividades deportivo-recreativa, elevar la calidad de vida de trabajadores y familiares. (p. 1).

Visión

El Catálogo de presentación de Producciones Deportivas Dom-John (2000) señala que la visión de la empresa es la siguiente:

> Empresa líder en el mercado nacional e internacional, capaz de proveer programas, con excelente nivel de rentabilidad y productividad, en donde nuestros clientes son los mejores atendidos en todas las áreas que contribuyan al mejoramiento de su salud integral y calidad de vida total. (p. 1).

De las entrevistas realizadas a algunos de los socios-trabajadores, miembros a su vez de la Junta Directiva, se logró detectar en ellos una clara conceptualización de dichos elementos. No fue posible verificar si tales conceptos eran manejados y conocidos por el resto de los integrantes de la empresa.

De igual forma se constató en dichas conversaciones, la presencia de una estrategia implícita orientada a satisfacer las necesidades de su único cliente Cantv con calidad y siguiendo todas las pautas establecidas por él.

Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa

El análisis de la situación mostrada por la empresa Producciones Deportivas Dom-John durante el período de su actividad económica 1998-2000, es llevado a cabo bajo el enfoque de las perspectivas contenidas en el Balanced Scorecard.

Perspectiva Financiera

Para realizar la evaluación de la perspectiva financiera de esta empresa se establecen, en primer lugar, sus objetivos estratégicos: Rentabilidad, riesgo y crecimiento, y los indicadores respectivos que proporcionan las señales de cómo fue su comportamiento a lo largo del período 1998 – 2000, tal como se expone en el siguiente cuadro.

Cuadro 34

Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la Empresa Dom-John

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	VALORES			SINTOMA	
		1998	1999	2000	NIVEL	TENDENCIA
RENTABILIDAD	Margen Bruto (%)	21,15	9,80	9,63	Malo	Desmejorar
RIESGO	Período promedio de cobro (días)	44	37	103	Malo	Oscilar
	Liquidez (Prueba ácida)	1,14	1,85	2,80	Bueno	A mejorar
CRECIMIENTO	Variación en Ingresos (%)	626.018	-3,48	-31,48	Malo	Desmejorar

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la empresa, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2000.

Perspectiva Cliente / Comercial

En esta perspectiva se conforman los pares servicio-mercado, a través de los cuáles se dan las explicaciones a los síntomas detectados en los indicadores de la perspectiva financiera.

Tal como se explicó en párrafos anteriores, esta empresa ofrecía dentro de la actividad deportiva-recreativa los siguientes servicios:

1. Area de Deporte Menor y Recreación
2. Area de Actividades Recreativas
3. Area de Eventos y Alta Competencia

Su mercado estaba constituido íntegramente por Cantv, por lo tanto los pares servicio-mercado se definen como sigue:

Cuadro 35

Formación de Pares Servicio – Mercado para la Empresa Dom-John

SERVICIO	MERCADO - CANTV
1. Area de Deporte Menor y Recreación	1 - C
2. Area de Actividades Recreativas	2 - C
3. Area de Eventos y Alta Competencia	3 - C

Estos pares servicio – mercado se identificarán como:

Menor – C, Recreación - C y Eventos - C.

Objetivo Rentabilidad

Para realizar el análisis de este objetivo se hace necesario considerar la información de variación porcentual de la utilidad bruta, de los ingresos netos, de los costos y gastos operativos, contenida en el siguiente cuadro:

Cuadro 36

Factores del Margen Bruto de la Empresa Dom-John

	1998	1999	2000
Variación Porcentual (%)			
Ingresos Netos	626.018	-3,48	-31,48
Costos / gastos Operativos	3.873	10,41	-31,35
Utilidad Bruta	1.175	-55,27	-32,68
Gastos + costos Vs ingresos (%)	78,85	90,20	90,37

Nota: Datos tomados de los Estados Financieros de la empresa, reexpresados a moneda constante de diciembre del 2000.

El indicador Margen Bruto, calculado en la perspectiva financiera, indica un nivel "malo" con una tendencia a "desmejorar", debido a que la utilidad bruta lograda por Dom-John, obsérvese el cuadro anterior, mostró un severo detrimento desde el año 1999, como consecuencia de que los ingresos experimentaron una significativa contracción. Por otro lado, la relación de gastos + costos versus ingresos mostró un ascenso notable a partir de ese año, lo cual pone en evidencia que la empresa a partir de 1999 comienza a transitar por un franco desmejoramiento.

En cuanto al incremento de los gastos para 1999 se puede expresar que la empresa debió incurrir en gastos, principalmente por el alquiler de instalaciones deportivas que se previeron para todo el año, que no tuvieron su contraposición en los ingresos debido a que durante el último trimestre de dicho año su cliente suspendió la realización de una gran cantidad de servicios. Aunado a ello, la demora en la cancelación de facturas por servicios prestados llevó a la empresa a incurrir en gastos de financiamiento para poder honrar sus deudas.

Dom-John durante la vigencia de su contrato, consiguió ser una empresa sana financieramente y con una buena rentabilidad, comenzó en 1997 con un capital de 21 MMBs y en 1999 lo aumentaron a 80 MMBs, adicionalmente logró adquirir dos inmuebles para sus operaciones.

Ahora bien, al no contar con la información detallada de ingresos y gastos/costos para cada uno de los pares servicio-mercado no es posible analizar su efecto sobre el objetivo rentabilidad. Sin embargo, si se consideran los montos establecidos en el contrato que se cancelarían por los servicios prestados, se puede inferir que el par Eventos-C tenía el mayor efecto sobre la rentabilidad ya que su contribución a los ingresos era de un 81 %, mientras que los pares Menor-C y Recreación-C tenían un 13 % y 6 %, respectivamente, para el período 1998-99, lo cual permite concluir que el par Eventos-C representó para la empresa una fortaleza mientras que Recreación-C significó una debilidad para el objetivo rentabilidad.

Objetivo Riesgo

La empresa Producciones Deportivas Dom-John presentaba un riesgo estructural que con el devenir del tiempo afectó su capacidad de supervivencia: el hecho de no tener diversificación de clientes.

El esquema de contratación implantado por Cantv, luego que vence el contrato de dos (2) años, fue socavándole a esta microempresa durante el año 2000 las bases de su estabilidad financiera y una vez que su cliente principal deja de contratarla, Dom-John asume la posibilidad de diversificar su cartera de clientes con otra empresa de telecomunicaciones lo que le permitió mantenerse en el mercado durante el año 2001. Sin embargo, por el consenso de los socios y ante una toma de decisión gerencial inician el proceso para su disolución en julio del 2002, tal como se mencionó anteriormente.

Por otro lado, Dom-John presentaba un alto nivel de riesgo en cuanto a las barreras de entrada a este tipo de negocio de nuevos competidores, quienes con el hecho de contar con una preparación universitaria y con sólidas bases gerenciales y

organizativas podrían llevar adelante con bastante éxito por lo menos parte de los servicios prestados por ella a su cliente Cantv, como fue el caso de la realización de los planes vacacionales que en el año 2000 fueron sometidos a licitación y ganados por otras empresas.

También entre los pares servicio-mercado existían distintos niveles de riesgo, pudiendo expresarse que de acuerdo al nivel de experticia y conocimiento necesario para su ejecución los pares Eventos-C y Recreación-C tenían un mayor nivel de riesgo de ser competidos por otras empresas que el par Menor-C, ya que aquellos podían ser manejados por personal que contara con cierta experiencia en la organización de eventos deportivos y recreativos en forma masiva, mientras que este último requería de un personal calificado en el manejo de la actividad deportiva y recreativa dirigida a una población infantil y adolescente, aunado a que era necesario un gran volumen de entrenadores para atender todas las disciplinas que integraban las Escuelas de Deporte Menor que Cantv poseía en el ámbito nacional.

Como un último nivel de riesgo, aunque implícitamente tenía que ver con su concentración en Cantv, están los indicadores del promedio de días de cobro y de liquidez. En el caso del primer indicador aunque estaba establecido en el contrato que el término de pago era a treinta días, lo lento del proceso de conformación de las facturas por parte del cliente hacía que el mismo se extendiera tal como se observa en los años 1998-99, agravándose en el 2000 en ocasión de las reestructuraciones efectuadas por Cantv a su plantilla, de esta situación se deriva su nivel "malo" y su tendencia a "desmejorar".

En cuanto a la liquidez muestra niveles altos, lo cual representa un buen síntoma y lleva a concluir que disponían del doble de activos líquidos para cubrir sus compromisos de pago a corto plazo. Ahora bien, la revisión del detalle del activo circulante en los balances generales pertenecientes a los años 1998-2000, evidencia una gran proporción de Cuentas por Cobrar Comerciales pertenecientes a su cliente Cantv (75, 43 y 81%, respectivamente) quien es un pagador seguro pero que demora en hacerlas efectivas, tal como se observa en el indicador "Promedio de días de cobro", con lo cual se pone de manifiesto los problemas de flujo de efectivo que

afrontó la empresa y que logró subsanar gracias a su capacidad para obtener préstamos bancarios mediante el descuentos de facturas y a través de la solicitud a Cantv de la figura de "pronto pago".

Objetivo Crecimiento

Para el objetivo Crecimiento se observa el indicador Variación Porcentual de los Ingresos con un nivel "malo" y una tendencia a "Desmejorar", en este sentido sólo se puede afirmar que el impacto sobre este objetivo se debe básicamente al nuevo esquema de negociación impuesto por el cliente, con el cual la microempresa debió reducir los servicios programados para el último trimestre del año 1999 y por supuesto los del 2000.

Es importante, destacar que Dom-John experimentó un crecimiento en actividades, más no en servicios, con relación a lo establecido en el contrato 1997-99 ya que realizó una serie de actividades que no estaban contempladas en el mismo, para de esta manera poder satisfacer las peticiones de los trabajadores de Cantv pero que le condujo a una desviación entre el presupuesto comprometido con su cliente y el número de actividades realizadas.

Satisfacción del Cliente

Una vez que Producciones Deportivas Dom-John se convierte en suplidora del servicio para el área de deportes y recreación, logra que esta actividad experimente un incremento notorio en la participación de los trabajadores de Cantv y de acuerdo a datos aportados por la microempresa, esta participación se quintuplicó en dos años de su funcionamiento, con niveles de satisfacción expresados por las autoridades de Cantv en comunicaciones escritas dirigidas a ella durante el año 1999.

Sin embargo, de la información recopilada con las personas de Cantv encargadas de supervisar esta actividad para finales de 1999 y durante el año 2000, se detectó que a pesar de que Dom-John al iniciar sus operaciones como microempresa

para el área del deporte y la recreación, realizó todos sus esfuerzos en función de la calidad tal como lo expresa su visión y su misión, en la práctica concreta los trabajadores de Cantv que se convirtieron en los receptores de este servicio, se pronunciaban con quejas y reclamos en cuanto a los lugares seleccionados para llevar a cabo los eventos deportivos, entendiendo que las instalaciones escogidas, particularmente en la Región Capital, implicaban altos riesgos dada la inseguridad de la zona para permanecer en sus canchas deportivas durante las jornadas que ameritaban los diversos eventos.

Esta situación indica un elemento clave de insatisfacción en cuanto al servicio recibido por el cliente, acotándose dentro de otros aspectos la calidad de los uniformes suministrados, los cuales según opinión recogida en entrevista del supervisor-Cantv estaban confeccionados con material textil que no era representativo de la imagen que Cantv quería proyectar durante su participación en eventos deportivos y recreativos.

Perspectiva del Proceso Interno

El diagnóstico de la perspectiva de proceso interno se abordó desde dos componentes primordiales de la organización: Funciones y elementos.

Funciones de la Organización

Para llevar a cabo el análisis de la organización se consideraron las funciones que la integran: Mercadeo y ventas, operaciones, logística y abastecimiento, financiera, personal / recursos humanos y apoyo administrativo.

Función mercadeo y ventas. Esta función representó una gran debilidad para Dom-John desde todo punto de vista, pares servicio-mercado, rentabilidad, riesgo y crecimiento, toda vez que no se constituyó en el pilar para su permanencia en el tiempo como empresa, al carecer de estrategias para penetrar otros mercados y

hacerse de nuevos clientes y con ello reducir el riesgo que representaba su poca diversificación y dependencia de un cliente con tanto poder como Cantv.

Función operaciones. La función operaciones constituyó una fortaleza para los pares servicio-mercado y para la rentabilidad, ya que permitió llevar a cabo las actividades deportivas-recreativas previstas en el contrato de servicio, así como las que se encontraban fuera de programación, de tal manera de garantizar con ello el flujo de ingresos obtenidos por la empresa durante su gestión económica. No obstante, significó una debilidad para el riesgo y el crecimiento ya que carecía de los recursos humanos y de infraestructura para atender una diversificación hacia otros clientes, los cuales requerían de una exclusividad y personalización en cuanto al uso de entrenadores e instalaciones deportivas. Esta situación es explicable en el entendido que en el área deportiva es factible que atletas de distintas empresas puedan encontrarse en determinado evento, por lo cual su preparación no puede ser llevada por el mismo entrenador y en la misma instalación. En este caso en particular Dom – John sólo tenía la capacidad de tener estos recursos disponibles para su cliente Cantv.

Función logística y abastecimiento. Esta función representó durante el periodo 1998-99 una fortaleza para los pares servicio-mercado y para la función operaciones. En el caso particular de las instalaciones deportivas, Cantv carece de ellas razón por la cual Dom-John debía suscribir contratos de arrendamiento con distintos entes públicos y privados para su utilización, tarea que se facilitaba dado que su presidente y director técnico eran muy conocidos en el medio deportivo nacional donde mantenían excelentes relaciones.

Ahora bien, al darse el nuevo esquema de contratación el alquiler de las instalaciones no se logró realizar de manera anticipada para todo el año, fue necesario efectuarlo de forma puntual, lo cual encareció este rubro porque ya no se contó con la economía de escala que representa una arrendamiento anual, aunado a que fue más difícil su escogencia en virtud que la gran mayoría de ellas se encontraban comprometidas previamente.

En cuanto a la dotación de uniformes y material deportivo significó una fortaleza pues esta microempresa logró implementar mecanismos que garantizaron el suministro y distribución hacia las diferentes regiones del país.

Función financiera. Esta función constituyó una debilidad para la rentabilidad, el riesgo y el crecimiento, al no llevar a la empresa a consolidar su posición financiera de tal manera que una vez que Cantv dejara de ser su cliente más importante pudieran permanecer en el tiempo y evitar de esta manera el proceso de disolución que al final debió asumir, a pesar de que en sus dos primeros años gracias al hecho de poseer un contrato lucrativo mantuvo una excelente rentabilidad que le permitió un buen desempeño, hasta el punto de acumular recursos para aumentar su capital y adquirir dos locales para su funcionamiento. Sin embargo, representó una fortaleza para los pares servicio – mercado al proveer los recursos financieros necesarios para garantizar la continuidad de la prestación de los servicios.

Función personal / RRHH. Esta función significó una fortaleza para los pares servicio-mercado ya que el proceso de selección y reclutamiento de personal fue manejado bajo los criterios de calidad y profesionalismo que garantizó que los entrenadores escogidos para integrar los distintos programas de actividades que ofrecía Dom-John, cumplieran cabalmente con el perfil definido como meta de la organización: Contar con personal especializado en el área del deporte y la recreación. Es importante señalar que en ocasiones resultaba difícil reclutar personal calificado debido a la poca oferta existente, ya que su gran mayoría es absorbido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes como docentes deportivos.

Por otro lado, esta función representó una debilidad en cuanto al riesgo y crecimiento que debió tener la empresa para atender todas las áreas que potencialmente podía abarcar, como es el caso de una persona que llevara el mercadeo de sus servicios hacia nuevos clientes.

Función apoyo administrativo. Dom-John mostró una gran organización en esta función al contar con procesos y procedimientos definidos a través de un manual de organización que regían todo el funcionamiento del área administrativa de la empresa y que era cumplido cabalmente por su personal, por lo cual constituyó una fortaleza para los pares servicio-mercado.

Elementos de la Organización

Los elementos de la organización analizados son los correspondientes a: Estrategia, gerencia / liderazgo, personal, cultura y valores, sistemas y procesos, y capacidades financiera e innovación.

Estrategia. Dom-John poseía una estrategia que le permitía llevar el día a día de sus operaciones, prestar sus servicios con los parámetros de calidad que se habían establecido, teóricamente, aumentar la participación de los trabajadores de Cantv en la actividad deportiva y recreativa, mantener el control de los costos en niveles razonables y contratar un personal que sirviera de apoyo a su organización. De todo ello lo único que se alcanzó en la práctica con una efectividad equilibrada entre teoría y realidad, fue el incremento de la participación de los trabajadores en esta actividad, demostrando con ello que su estrategia no estuvo dirigida a tener una empresa que perdurara en el tiempo a través de la planificación sistemática de su crecimiento y desarrollo, fue absorbida por su cliente sin prever que podía dejar de serlo. En este sentido, su estrategia representó una debilidad para sus pares servicio-mercado, rentabilidad, riesgo y crecimiento.

Gerencia /liderazgo. La gerencia desarrollada por la empresa desde el punto de vista táctico y estratégico estuvo bien orientada y representó una fortaleza para los pares servicio-mercado, la rentabilidad, el riesgo y el crecimiento, ya que en forma teórica contaban con excelentes proyectos de crecimiento y de proyección de la empresa hacia otros ámbitos. Sin embargo, en el plano operativo los socios-

trabajadores actuaron de forma poco integral, lo cual les fue creando un desfase entre las expectativas presentes y futuras de la empresa planteadas en su misión y visión y un liderazgo más teórico que práctico que fue fundamentado en una gestión de negocio muy parcial, sin lograr una perspectiva de globalidad donde cada gerente estuviese comprometido con fines comunes, por lo cual a este nivel constituyó una debilidad para los pares servicio-mercado, la rentabilidad, el riesgo y el crecimiento.

Personal. Las entrevistas realizadas durante esta investigación no proporcionaron suficiente información que permitiera conocer cómo eran manejados factores referentes a este punto, cabe decir relaciones interpersonales, clima organizacional, motivación, trabajo en equipo, etc.

Cultura y valores. El desconocimiento de los aspectos anteriores limita en gran medida la información con respecto a este importante elemento organizacional. Sin embargo, puede decirse que la cultura y valores presentes proyectados en los documentos empresariales se orienta hacia la calidad del servicio prestado y un alto profesionalismo, con la intención de impulsarme hacia un escenario cada vez más amplio.

Sistemas y procesos. El elemento sistemas representó una debilidad para los pares servicio-mercado y la rentabilidad ya que no contaron con sistemas automatizados para llevar a cabo sus funciones, así como tampoco comunicación electrónica para estar en contacto con las diversas coordinaciones del país. Sin embargo, disponían de archivos diseñados en excel que le permitía a la función operativa –director técnico- llevar a cabo el control de toda la programación de eventos, en cuanto a fechas, costos, números de participantes, instalaciones, etc. De igual forma, obtener las estadísticas de las actividades pero no así contar con una base de datos de los trabajadores que estaban relacionados con la actividad deportiva-recreativa.

Sí contaron con una fortaleza en los procesos, los cuales fueron definidos a través de un manual que servía de guía a toda la organización. Asimismo, existía la disciplina de informar todas las acciones por escrito, elaborar informes escritos de todo tipo: Por evento, trimestral, semestral, anual, que se mantenían adecuadamente archivados.

Capacidades: Financiera e innovación. Su capacidad financiera representó una debilidad para la rentabilidad, riesgo y crecimiento toda vez que la empresa no consolidó una base financiera que le permitiera mantenerse en el tiempo y evitar, finalmente, declarar su disolución.

Dom-John tenía como fortaleza una gran capacidad de innovación pues se tomó la tarea de diseñar y plasmar en folletos, boletines y videos los proyectos que aspiraba desarrollar, los cuales se mencionaron en puntos anteriores, sólo que no alcanzó el empuje necesario para materializarlo.

Cadena de valor de Dom - John

Como un punto de apoyo concluyente, se presenta en la Figura 30 la cadena de valor de Dom - John, en ella se recoge en forma esquemática el análisis previo realizado a la empresa bajo la perspectiva del proceso interno.

Actividades de Soporte	**Infraestructura de la empresa**: Limitada formación gerencial del equipo directivo. Gerencia carente de una visión compartida que llevara a la empresa a diversificar su cartera de clientes. Alta preocupación por la ética, profesionalismo y responsabilidad. Función financiera débil para consolidar posición financiera de la empresa ante situaciones críticas, aunque efectiva en los tiempos de bonanza al hacer inversiones en activos fijos y aumento de capital. Escasa automatización de los sistemas administrativos y contables. Presencia de procesos y procedimientos descritos en manuales de organización.				Margen
	Administración de Recursos Humanos: Eficiente gestión de reclutamiento y selección del personal incorporado a la función operaciones, sin embargo en ocasiones limitada para captar profesionales con el perfil deseado debido a la poca oferta del mismo.				
	Desarrollo Tecnológico: Profundo know-how del área deportiva-recreacional. Alta preocupación por innovar en la oferta de servicios, sólo que faltó el empuje para materializar nuevas contrataciones.				
	Abastecimiento: Buenas relaciones con proveedores que satisfacían sus requerimientos, en cuanto a disponibilidad y tiempo, de los insumos necesarios para la función operaciones, obteniendo plazos de créditos de 30 y 45 días.				
Actividades Primarias	**Logística de Entrada para la prestación del servicio** Excelentes relaciones con entes públicos y privados que le permitió disponer de las instalaciones deportivas necesarias para la prestación del servicio. Adecuada logística para tener a punto las instalaciones para ser usadas por los participantes de eventos o actividades deportivas. La adquisición de los insumos, la contratación de medios de transporte y de personal eventual de apoyo para los torneos o actividades recreativas, se efectuaba con base a la programación para la ejecución de los mismos. Para comodidad de los participantes en las actividades disponía de oficinas ubicadas en instalaciones del cliente.	**Operaciones** Servicio que resultaba atractivo para los usuarios, en los primeros 2 años de la empresa la participación en la actividad se quintuplicó. Relativa satisfacción del cliente con el servicio prestado. Excelente coordinación de la unidad central con las distintas regiones del país para la ejecución del servicio. Diversidad de servicios para ofrecer al cliente. Debilidad en la función operaciones en cuanto al crecimiento de la empresa, al carecer de suficiente recurso humano y de infraestructura para atender clientes que demandaban exclusividad y personalización en la prestación de este servicio.	**Mercadeo y Ventas** Ausencia de una función formal de mercadeo y ventas, desempeñada por el presidente y vice-presidente. Disponía de publicidad a través de catálogos y videos muy bien elaborados, que mostraban los servicios ofrecidos y los proyectos futuros, sin embargo faltó el empuje gerencial para materializar nuevos negocios. El precio de los servicios ofrecidos se hizo cada vez menos competitivo y atractivo para su cliente.	**Servicio post-venta** Carencia de mecanismos para medir la satisfacción de los participantes una vez culminada la actividad deportiva. Relaciones con el cliente fueron desmejorando con el tiempo.	Margen

Figura 30. **Análisis de la Cadena de Valor de Producciones Deportivas Dom – John, C.A.**

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la Organización

La mayor debilidad que presentaba la empresa Producciones Deportivas Dom-John estaba enmarcada dentro de esta perspectiva: la ausencia de la construcción de un futuro, a pesar de diseñar excelentes proyectos que permitían conocer el potencial de su negocio, no logró aglutinar esfuerzos y realizar acciones que la llevaran a hacerse de un rumbo que la condujese a nuevos mercados y de esa manera reducir el riesgo que representaba el contar con un solo cliente y más aún tan particular como Cantv.

Si bien era cierto que esta microempresa constituía un proveedor con una gran ventaja competitiva por el hecho de ser único en el mercado, al reunir bajo una misma organización toda la gama de servicios que le prestaba a su cliente, apoyado por un alto grado de especialización, conocimiento del servicio, del cliente y su organización aunado a la experiencia, el conocimiento, grado de profesionalismo y relevancia que dentro del deporte nacional poseían su presidente y vice-presidente, para su cliente toda esa ventaja competitiva dejó de significar cuando se vio sometido a la necesidad de implementar reducciones presupuestarias y a la relativa exigencia que sobre ella podían ejercer las leyes y contrataciones laborales, permitiendo ofrecer a sus trabajadores el beneficio de deportes y recreación en una mínima expresión.

En la siguiente figura se resume en forma matricial las fortalezas y debilidades de Dom-John detectadas a lo largo del diagnóstico.

		Objetivos estratégicos			Pares servicio - mercado		
		Rentabilidad	Riesgo	Crecimiento	Deporte Menor y Recreac. - C	Actividades Recreativas - C	Eventos y alta competencia – C
Pares servicio - mercado	Deporte Menor y Recreación - C						
	Actividades Recreativas - C						
	Eventos y alta competencia – C						
Funciones de la organización	Mercadeo y Ventas						
	Operaciones						
	Logística y abastecimiento						
	Financiera						
	Personal / RRHH						
	Apoyo administrativo						
Elementos de la organización	Estrategia						
	Gerencia / liderazgo						
	Personal						
	Cultura y valores						
	Sistemas / procesos						
	Capacidades: Financiera / Innovación						
	Construcción de futuro						

Figura 31. **Matriz de fortalezas y debilidades de Dom - John**

Leyenda: Fortaleza Debilidad No se logró obtener información de este factor

Conclusiones del Diagnóstico Estratégico

La empresa Producciones Deportivas Dom-John se perfilaba como una empresa con un potencial desarrollo y una buena perspectiva futura, ya que durante el periodo 1997-1999 logró un buen desempeño y una situación financiera que le permitió aumentar su capital social y adquirir inmuebles para llevar a cabo sus operaciones.

De la revisión de su planteamiento estratégico, se puntualiza que si bien es cierto que hubo una adecuada orientación hacia el cumplimiento de lo declarado en su misión, las aspiraciones proyectadas en su visión de ser una "empresa líder en el mercado nacional e internacional" se quedaron limitadas a un solo cliente, con el cual inclusive no le fue posible consolidar la relación.

Como corolario de lo anterior, una vez que su cliente Cantv le modifica los parámetros de contratación se pone en evidencia lo frágil de su situación financiera y la debilidad que representaba el hecho de no participar en otros mercados.

Dom-John no obstante poseer una ventaja competitiva proporcionada por su particularidad de ser proveedor de una variedad de servicios deportivos-recreacionales en combinación con el amplio conocimiento y alto grado de especialización, careció de preparación, visión, estrategia y capacidad de respuesta para abrirse agresivamente hacia otros mercados, donde los nuevos clientes le proporcionaran una estabilidad y su permanencia en el tiempo. Aunque se hace de un nuevo cliente, éste no proporcionó los suficientes recursos, de tal manera que se vio inmersa en la inminente crisis financiera que culminó en su disolución como empresa.

En tal sentido, se puede asumir hipotéticamente que en esta situación pudieron estar presentes otros elementos inherentes a las interrelaciones entre los socios, pero a los cuales la investigadora no tuvo acceso a través de la fuente consultada.

Aunado a ello, se manifestaron otras variables implícitas en la calidad del servicio, lo cual ubicó a la empresa con respecto a sus pares servicio-mercado en una posición desventajosa donde su crecimiento y desarrollo se vieron severamente afectados.

Para finalizar los aspectos concluyentes es importante hacer énfasis en dos que revisten un amplio significado para la situación de disolución de la empresa Producciones Deportivas Dom-John, entre los cuales figura la visión y la formación gerencial. El primer aspecto obedece a una ausencia de visión compartida que desaprovechó la oportunidad de ejecutar acciones con perspectiva de largo plazo, quedándose estancada la visión en el corto plazo lo que generó desestabilización en la dimensión financiera del negocio.

El segundo aspecto correspondiente a la formación gerencial es relevante por cuanto a pesar que los socios - trabajadores tenían como aval una gran experiencia y conocimiento en materia deportiva – recreacional, una figura relevante dentro del ámbito deportivo por haber sido atletas de alto perfomance, aunado al hecho de que ocuparon altos cargos gerenciales en escenarios del sector público, su comportamiento al conducir la empresa Dom-John puso de manifiesto una debilidad para manejar integralmente varias aristas del negocio, donde se vio desatendida, principalmente, el área de relaciones con el cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los aspectos de mayor relevancia detectados durante el proceso de investigación se sintetizan en este capítulo con base a la presentación de las conclusiones y recomendaciones del estudio, estimando los aspectos puntuales vinculados al diagnóstico de la situación actual de las microempresas surgidas de Cantv para determinar la coherencia de su planteamiento estratégico con su misión y visión a futuro, permitiendo así obtener un panorama el cual se integra como parte de la propuesta que sirve de aporte referencial, donde se presentan algunas acciones que sirven de marco de sugerencia para superar las amenazas latentes y aprovechar las oportunidades existentes constituyendo ello parte de enfrentar un reto competitivo.

Las microempresas surgidas de Cantv han conformado un aspecto sustancial de la política social de la empresa, quien para el año 1996 toma la decisión de mejorar en materia de rentabilidad y para ello estima prudencial una reducción de su estructura organizativa, que en el caso específico de los recursos humanos pretendía no afectar la condición social de sus trabajadores. Por esta razón se crean las microempresas dentro de un escenario coyuntural financiero para Cantv, que permitía a los empleados que formaban parte de sus áreas no medulares desarrollar una actividad empresarial donde la compañía de telecomunicaciones se convertiría en su cliente potencial.

Para el fin descrito anteriormente, diseña un "Modelo para la creación de las microempresas" conformado por seis fases: diagnóstico, estudio de mercado, estudio económico, creación y legalización de la microempresa, entrenamiento, evaluación y seguimiento de resultados.

Inicialmente, se estipuló para las microempresas una contratación de dos años con posibilidades de nuevos contratos dependiendo del desempeño mostrado en la prestación del servicio. Sin embargo, al culminar ese tiempo Cantv incorporó algunas variaciones en sus esquemas de contratación que ha colocado a los microempresarios

frente a nuevos retos gerenciales para los cuales se supone estaban preparados, pero que sin embargo algunas de las microempresas se vieron afectadas por no poseer un componente gerencial sólido que les permitiese enfrentar nuevos retos competitivos a través de la diversificación de su cartera.

Es oportuno destacar que el factor gerencial no se ve apoyado en cierta forma por Cantv en cuanto al modelo para las creación de microempresas, dado que la sexta fase de evaluación y seguimiento de resultados no se llevó a cabo tal como se tenía previsto en el mismo, donde los microempresarios y la empresa asesora no obtuvieron la retroalimentación adecuada en su gestión, ya que Cantv no implementó un sistema de control gerencial que permitiera el monitoreo oportuno y permanente del desempeño de las mismas, lo cual hubiese contribuido para que cada microempresario, dependiendo de su criterio particular y a su concepción del negocio, desarrollara la preparación gerencial que poseía cuando asumió la decisión de ser partícipe de este proyecto empresarial.

Esto le abre un espacio al diagnóstico de la situación actual de las microempresas, donde se identifica que la principal debilidad de Tsukuba Corp se ubica en la concentración de su cartera de clientes en Cantv, la U.E La Yaguara en la ausencia de una visión compartida entre los socios y en cuanto a Dom-John las debilidades detectadas corresponden a concentración de la cartera en un solo cliente, visión de futuro no compartida y una formación gerencial poco desarrollada.

En cuanto a las fortalezas de estas tres microempresas se detecta en Tsukuba Corp un amplio conocimiento de las necesidades del cliente, lo que ha consolidado necesariamente su capacidad negociadora desde el punto de vista gerencial, además de un status que ha mantenido en sus relaciones con el cliente muy favorable y ventajoso para su contratación. La U.E. La Yaguara pone de manifiesto como fortaleza de mayor repunte el conocimiento y la experiencia acerca de la actividad pedagógica llevada a cabo con un alto profesionalismo, ética y dedicación, que constituyen factores que favorecen la prestación del servicio que ofrece a los trabajadores Cantv y a otros clientes hacia los cuales ha logrado diversificar su cartera.

En el caso de Dom-John las fortalezas evidenciadas en la fase de diagnóstico de la situación actual se vinculan al conocimiento profundo del área del deporte y la recreación y al tipo de relaciones que mantenía con diversos entes relacionados con este contexto, lo cual le facilitaba una prestación de servicio adecuada a las necesidades del cliente.

Para verificar la coherencia existente entre el planteamiento estratégico y la práctica concreta de la gestión de negocio que desarrollan con miras a alcanzar la posición a futuro que aspiran, en el caso de Tsukuba Corp se evidencia una coherencia en relación con la misión ya que declara aspectos de significación atribuibles a la calidad, imagen, costos y oportunidad en el tiempo requerido del servicio de infraestructura, que gracias al esfuerzo sostenido ha logrado alcanzar un estatus de proveedor de alto nivel que garantiza a su cliente la satisfacción con el servicio prestado a través de la presencia de dichos atributos.

Sin embargo, con respecto a la visión se detecta una incoherencia de la misma, en razón de aún no haber alcanzado el lugar de vanguardia declarado en ella con respecto a un reconocimiento masivo de la empresa en el ámbito nacional, motivado principalmente por su dedicación exclusiva a la atención de su cliente Cantv.

Por su parte en la U.E. La Yaguara se encontró una incoherencia por omisión en este aspecto, en el entendido que en ella no existe una declaración formal de los elementos del planteamiento estratégico, sin embargo la misión está internalizada en los integrantes de la institución y se manifiesta implícitamente en su comportamiento cuando orientan los esfuerzos para que "sus niños" participen en un efectivo proceso enseñanza-aprendizaje. En relación con la visión la situación es de mayor impacto, por cuanto no ha logrado conceptuar y menos aún materializar una visión compartida entre los socios, pues no han logrado armonizar intereses, expectativas y necesidades en función de dirigir todos su esfuerzos por el bien común y hacia la creación de una empresa que perdure en el tiempo de una manera rentable.

La situación de disolución en la cual se vio inmersa Dom-John impidió la revisión de este tópico, sin embargo es evidente que al no tener una visión

compartida y no existir, por supuesto, una cohesión interna entre ellos se desmembra la posibilidad de consolidar lo que tienen declarado en su misión y visión.

Las microempresas estudiadas presentan amenazas comunes en cuanto al entorno económico, político y empresarial específicamente provenientes del alto poder negociador de Cantv, en el entendido que la recesión económica existente en el país y la inestabilidad política son dos puntos de referencia a los cuales las microempresas están enfrentando como severas amenazas, que en el caso de Tsukuba Corp están acompañadas por la exigencia de contratación del cliente de servicios de mantenimiento integral y la rivalidad competitiva con grandes empresas de otros ramos pero que tienen un ciclo de trayectoria dentro de Cantv que las hacen sólidas y las convierte en un rival potencial.

Estas amenazas que enfrenta Tsukuba Corp se contraponen frente a una serie de oportunidades que tiene la empresa en relación con la demanda de servicios de mantenimiento en el área de telefonía, pudiendo obtener nuevas tecnologías existentes en el mercado para este tipo de servicio, lo que le abre un espacio oportuno para insertarse dentro de un nuevo mercado meta. Por otra parte, también tiene por oportunidad la oferta de personal especializado en el área de mantenimiento, que puede captar en función de hacer crecer y desarrollar su negocio, por cuanto existe también demanda en el mercado de este tipo de servicio.

Para la U.E. La Yaguara como amenazas no comunes, se ubican la norma establecida en la LOPNA con respecto al pago de la matrícula, las restricciones emanadas del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, la amenaza de servicio sustituto representado por la educación pública y las limitaciones presentes que pueden interponerse a través de la Junta de Condominio en el lugar donde se encuentra ubicada actualmente la planta física de la institución, tomando en cuenta que ella también enfrenta el reto de otros colegios en la zona que se convierten en rivales potenciales, por cuanto basan su competencia tanto en precios como en la calidad de servicios. Frente a valiosas oportunidades donde la población infantil y su demanda se ubica como una fuente de provisión permanente que le puede permitir

crecer y desarrollarse, disponiendo de oferta de personal y de nuevas tecnologías que puede incorporar a la prestación del servicio educativo.

Por su parte Producciones Deportivas Dom-John, queda limitada dentro de este ámbito de oportunidades y amenazas, en virtud que su gestión cesa por la toma de decisiones de sus socios, al no ser incorporada en las nuevas contrataciones de Cantv, entendiendo que el hecho de no haber diversificado su cartera en el tiempo oportuno aunado a la carencia de una visión compartida de los socios les condujo a asumir el proceso de disolución de la empresa.

Ahora bien, sobre la base del análisis del entorno se define para Tsukuba Corp un escenario hipotético con las variables de mayor incertidumbre e impacto determinadas, representadas por el entorno nacional que se ubica en un eje de incertidumbre de inestabilidad y la variable de las fuerzas competitivas del sector identificada como un nivel de rivalidad "muy competida". Se escoge este escenario como objetivo de evolución al considerar que su ocurrencia establecería condiciones coyunturales que la empresa debe asumir eficientemente para poder lograr sus objetivos estratégicos de rentabilidad, riesgo y crecimiento. De igual forma, se proyectó este análisis para la U.E. La Yaguara.

Derivado de los aspectos concluyentes expuestos hasta el momento se orientan algunos criterios que delinean la selección de la estrategia genérica, en el caso de Tsukuba Corp dado que se ha planteado entre sus objetivos estratégicos "Fortalecerse en Cantv y penetrar nuevas áreas de servicio en dicho mercado" y en el entendido que Cantv, su principal cliente, al momento de escoger su proveedor se inclina por aquel que le ofrezca el menor costo y que al mismo tiempo le satisfaga sus exigencias en cuanto a calidad y tiempo de respuesta, se estimó conveniente escoger como estrategia genérica la de ser "líder en costos".

Por su parte la U.E. La Yaguara maneja de forma implícita la estrategia genérica de liderazgo en costos, por cuanto en la práctica concreta de su gestión de negocio esta estrategia ha sido apropiada al servirle de soporte para mantenerse en el mercado con cierta rentabilidad, se considero oportuno que prosiga enmarcada dentro de la misma.

Sobre la base de los criterios que orientan un plan de acción estratégico, a saber planteamiento estratégico, definición de escenario objetivo y selección de estrategia genérica y utilizando el esquema del Balanced Scorecard para entrelazarlos, se concluye que los temas estratégicas pilares para que logren implementar sus estrategias competitivas están dirigidos a: Diversificación de clientes, crecimiento interno y en servicios, fortalecimiento de los servicios prestados, así como el desarrollo de trabajos vía terceros. Para la U.E. La Yaguara, se plantea adicionalmente un cuarto tema referido a las cobranzas.

La microempresa Tsukuba Corp tiene que diversificar su cartera porque constituye el elemento clave para su crecimiento y desarrollo sostenible en el tiempo, tomando en cuenta que debe mantener la calidad de sus servicios y el control adecuado de sus costos.

En el caso específico de la U.E. La Yaguara, fundamentalmente se requiere implementar todas aquellas acciones orientadas a alcanzar una visión compartida de los socios, por cuanto ello le proporcionará un rumbo que marque el camino que le garantice y asegure el crecimiento y desarrollo en cualquiera escenario, para después iniciar un proceso de ampliación de servicios complementarios a través de alianzas estratégicas que le permita incrementar sus ingresos y alcanzar la capacidad deseada de infraestructura, pudiendo así darle respuesta a la alta demanda que tiene como oportunidad en una población infantil que se incrementa cada día más en el sector geográfico donde ella se ubica.

En términos generales es posible concluir que existió en este estudio de las microempresas, una limitación cuando se aplica el Balanced Scorecard específicamente en la dimensión financiera, por cuanto se detectó que ésta pertenece a un ámbito muy confidencial de las microempresas, derivándose de ello una dificultad para obtener los datos requeridos para la evaluación de la perspectiva clave de dicha herramienta, en el entendido de que ella representaba el motor para dinamizar el análisis de las perspectivas del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.

En cuanto a la factibilidad de aplicación del plan de acción estratégico se observó que la gerencia está dispuesta y receptiva para poner en práctica cualquier cambio en beneficio de su crecimiento y desarrollo empresarial el cual evidentemente representa una bondad organizacional.

Bajo la premisa de haber experimentado una práctica consensual entre la autora de este estudio y cada uno de los presidentes de las microempresas evaluadas, es de relevancia que la sugerencia de mayor significación se inspire en la utilización del Balanced Scorecard, como fuente de control de gestión gerencial de las microempresas, estimando que la experiencia compartida sirva de apoyo para que estos equipos de trabajo se estimulen en la búsqueda de asesoramiento para la aplicación de esta herramienta gerencial.

Sería muy conveniente que estas organizaciones implementaran reuniones de trabajo donde se llegue al consenso sobre la propuesta formulada en esta investigación, en el entendido que brinda información de una herramienta efectiva para la medición y gestión estratégica que logra crear el compromiso, la participación y la movilización de todos los integrantes de la empresa hacia el logro de los objetivos que la lleven a alcanzar el éxito sostenible en el tiempo, siendo lo más importante que esos objetivos nacen de la esencia misma de ellos con lo cual el sentimiento de pertenencia es más fuerte.

Asimismo, es importante que pueda llegarse al entendimiento de que ante la presencia de problemas plenamente identificados por el equipo de trabajo de la microempresa, en materia de visión compartida, comunicación, establecimiento de relaciones interpersonales o tópicos propios de la gestión del negocio, es beneficioso que se consulte asesores en la materia que les puedan ofrecer un soporte válido para superar estas situaciones en el menor tiempo posible.

Las empresas grandes lo hacen para mejorar su gestión y las microempresas aunque de menor magnitud también pueden solicitar apoyo tanto de especialistas privados como de entes públicos, vale decir, CESAP, Fundación Mendoza, inclusive para el área financiera pueden solicitar créditos con Bangente, Banco de la Mujer, particularmente la U.E. La Yaguara donde todos los socios son del sexo femenino.

REFERENCIAS

Armas H., M. (2002, Junio 17). Meta de déficit fiscal para el año aumentó a 3 % del PIB. [Entrevista a Domingo Maza Zavala]. *El Universal*, p. 2-6.

Armas H., M. (2002, Junio 21). Incertidumbre política afecta las inversiones. *El Universal*, p. 2-2.

Báez Martínez, G.E. y Santaella Gómez, U.O. (1999). *Análisis de la factibilidad de transformar el tamaño de una microempresa en empresa pequeña. Caso: Pulimetal.* Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Metropolitana, Caracas. (UNIMET Nº P.G.GE999.B34M3)

Banco Central de Venezuela (2002, Junio 20). *Información Estadística.* [Página Web en línea]. Disponible: http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp. [Consulta: 2002, Junio 24].

Barrantes A., César A. (1995). *El apoyo a la microempresa popular en Venezuela ¿Hacia una política social orgánica de Estado?* Cuadernos de Investigación Nº 14. Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social/FONCOFIN/ Ministerio de la Familia.

Barreiro C., R. (2002, Junio 2). 283 mil hogares más pobres [Entrevista a Matías Riutort]. *El Universal*, p. 2-1.

Barreiro C., R (2002, Junio 22). Problemas económicos son la mayor preocupación de los venezolanos. *El Universal*, p. 2-1.

Barreiro C., R. (2002, Junio 26). 1.727.078 desempleados en el país. *El Universal*, p. 2-1.

Barrios Yaselli, M. (2002). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.* Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerectorado de Investigación y Postgrado.

Brealey, R.A. y Myers, S.C. (1993). *Principios de finanzas corporativas.* Madrid: Mc Graw-Hill.

CANTV. (1998). *Manual de normas y procedimientos.* DIP - NP - 0076. Caracas: Autor.

Catacora Carpio, F. (2000). *Reexpresión de estados financieros*. Caracas: Mc Graw Hill.

David, F.R. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.

Disposiciones sobre los trabajos de grado de maestría y tesis doctorales, Universidad Católica Andrés Bello. (Aprobación del Consejo General de los Estudios de Postgrado), Mayo 26, 1993.

Espidel Guzmán, J.C. y Quesada Viña, J.V. (1998). *Creación de un Balanced Scorecard utilizando a Cantv como caso de estudio.* Trabajo de grado de master no publicado, Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas. (IESA Nº HD 30.12 I4 1998 E3)

Francés, A. y otros. (1993). *¡Aló Venezuela!: Apertura y privatización de las telecomunicaciones.* Caracas: Ediciones IESA.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina.* Caracas: Ediciones IESA.

García Mendoza, A. (1997). *Análisis e interpretación de la información reexpresada.* México: CECSA.

González, N. y Romero, H. (2000). *Planificación estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad del capital en pequeñas y medianas empresas de servicio en el área de mantenimiento de sistemas de aire acondicionado industrial en Venezuela.* Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Metropolitana, Caracas. (UNIMET Nº P.G.GE2000.G65P5)

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1999). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.* Barcelona: Editorial Ariel.

Hax, A. y Majluf, N. (1999). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados.* México: Ediciones Granica.

Hernández, J.R. (1993, octubre). *¿Comercialización, mercadeo: dos puntos centrales de los microempresarios?* Apoyo a la Economía Popular: estrategia para fortalecer a las Organizaciones de Intermediación, Proyecto VEN 91-004. Caracas: PNUD - FONCOFIN. (CIDEGS Nº 02461.04).

Hernández Deviez, R. y Sandoval, L. (1997). *Definición de una estrategia competitiva para una comercializadora de artesanía basada en el Caso Tinajas.* Trabajo de grado de master no publicado, Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas. (IESA Nº HD 30.12 I4 1997 H2)

Hernández Sampieri, R. y otros. (1999). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.

Iranzo, M. (1990, Noviembre). *Líneas estratégicas del programa de promoción y apoyo a la Economía Popular: Caso Venezuela.* Ponencia presentada en el 1º Seminario Internacional de Economía Popular. Caracas: Ministerio de la Familia / ILDIS / PNUD.(IESA Nº 4882).

Kaplan, R.S y Norton, D.P. (1999). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard).* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R.S y Norton, D.P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.152* (Extraordinario), Junio, 19, 1997.

Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente. (1998). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.266* (Extraordinario), Octubre, 2, 1998.

Mairena, M.J. (2002, Junio 15). Renuncia o enjuiciamiento del Presidente son las mejores opciones para resolver la crisis [Entrevista a Alfredo Keller]. *El Nacional*, p. D/4.

Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa, etnográfica en Educación. Manual teórico- práctico.* México: Editorial Trillas.

Ministerio de Finanzas. (1999). *Memoria 1999. Anexo Estadístico.* (pp. 52-53). Caracas: Autor.

Ministerio de Finanzas. (2001). *Memoria 2001. Anexo Estadístico.* (pp. 504-505). Caracas: Autor.

Moreira Pereira, J.L. y Pulgar Hernández, J.J. (2001). *Un método simplificado para el uso del Balanced Scorecard. Caso práctico: Tapas Corona, S.A.* Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Metropolitana, Caracas. (UNIMET Nº P.G.GE2001.M67P4)

Morín de Valero, M. (1998). *Metodología de la Investigación.* Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Oficina Central de Estadísticas e Informática (1997). *Indicadores de Fuerza de Trabajo.* Segundo Semestre. Caracas: Autor.

Olivares, F. (2002, Junio 23). Voy tras Hugo Chávez [Entrevista a Tulio Alvarez]. *El Universal*, p. 1-10.

Paredes, J. (1997, Septiembre 30). Trabajadores forman microempresas que ofrecen sus servicios a CANTV. *Contacto: Quincenario de los trabajadores de CANTV*, p.1.

Párraga, M. (2002, Junio 21). Sector privado intenta contribuir al desarrollo económico y social. *El Universal*, p. 2-2.

Porter, M.E. (1995). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México: CECSA.

Porter, M.E. (1997). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

Quero García, L. y Tappatá, P.L. (2001). *Diseño de un sistema gerencial estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el Complejo Educativo Antonio José de Sucre.* Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Metropolitana, Caracas. (UNIMET Nº P.G.GE2001.Q84G3)

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. (1999). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.292* (Extraordinario), Enero, 25, 1999.

Rodríguez Pons, C. (2002, Junio 17). El desafío de Venezuela es resolver la inestabilidad política [Entrevista a Giovanni Reyes]. *El Nacional*, p. E/2.

Rojas Jiménez, A. (2002, Junio 17). En 40% disminuyó gasto militar para compra de armas [Entrevista a Felipe Pérez]. *El Nacional*. P. E/1.

Romero Colmenarez, A.J. (1999). *Balanced Scorecard: Una visión integral del desempeño de las organizaciones.* Trabajo de grado de master no publicado, Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas. (IESA Nº HD 30.12 I4 1999 R2)

Rosales Linares, R. (1996). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa.* Caracas: Ediciones IESA.

Rothery, B y Robertson, I. (1997). *Outsourcing.* Caracas: Editorial Limusa.

Saffiaturo Reyes, E. (1999). *Diseño de una estrategia competitiva para el posicionamiento de una empresa de tecnología de información en el sector bancario venezolano.* Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Metropolitana, Caracas. (UNIMET Nº P.G.GE999.S63R4)

Salmerón, V. (2002, Junio 21). El dólar se coloca en Bs. 1.309,50. *El Universal*, p. 2-1.

Salmerón, V. (2002, Junio 22). Reservas caen $ 404 millones. *El Universal*, p. 2-1.

Salmerón, V. (2002, Junio 23). Estamos en el caos [Entrevista a Oscar García Mendoza]. *El Universal*, p. 2-1.

Santos, M.A. (2002, Junio 17). Como vaya viniendo, vamos viendo. *El Universal*, p. 2-11.

Subero, C. (2002, Mayo 26). Un pacto sin proyecto será efímero [Entrevista a Luis Rivases y Thaís Peñalver]. *El Universal*, p. 1-6.

Thompson, A. y Strickland, A.J. (2001). *Administración estratégica. Conceptos y casos.* México: Mc Graw-Hill.

Urbaneja, A. y Goncalves, D. (1999). *Escenarios a los cuales se enfrenta una unidad de negocios independizada de su organización origen.* Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Metropolitana, Caracas. (UNIMET N° P.G.GE999.U72E8)

Villalba, J. (1997). *Menú estratégico: el arte de la guerra competitiva.* Caracas: Ediciones IESA.

Vivancos C., F. (2002, Junio 17). El timo fiscal. *El Universal*, p. 2-11.

ANEXOS

ANEXO A

GUIA DE ENTREVISTAS

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

GUIA DE ENTREVISTA PARA LAS MICROEMPRESAS

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

- Características generales:
  - o Denominación Comercial
  - o Fecha de creación / fecha de inicio de operaciones
  - o Nombre de los fundadores
  - o Breve recuento de la evolución de la empresa
  - o Consideraciones legales alrededor del negocio

- Servicios: negocio al que se dedica la empresa, servicios que ofrece.

- Clientes
  - o Clientes en orden de importancia
  - o Características de los clientes
  - o Necesidades de los clientes
  - o Existe algún tipo de sociedad con los clientes para asistencia técnica, entrenamiento, otros

- Proveedores
  - o Proveedores en orden de importancia
  - o Mayores problemas con los proveedores o insumos
  - o Existe algún tipo de sociedad con: proveedores, distribuidores para asistencia técnica, para entrenamiento, otros

- Datos Económicos y Financieros:
  - o Activos: Nivel de activos (Bs. o $) en: Terrenos y locales, inventarios, equipos, sistemas de transporte
  - o Pasivos
  - o Presupuesto Anual de Gastos
  - o Proyectos principales
  - o Servicios de apoyo (agua, electricidad, teléfonos, fax, correo electrónico), tecnología que emplea la empresa (computación, paquetes de software)
  - o Condición de uso del inmueble
  - o Inventario de equipos: fotocopiadoras, fax, PC, calculadoras, máquinas de escribir, impresoras

- Estructura de costos de la empresa
  - o Ingresos anuales totales
  - o Fuentes de ingreso en orden de importancia y % de los ingresos anuales totales que representa cada uno de los servicios prestados
  - o Costos totales de operación de la empresa
  - o Costos en orden de importancia y % que representa cada uno de los costos totales de la empresa

- Formas de financiamiento: capital propio, créditos bancarios, créditos tasas especiales, flujo de caja de la empresa, aumento de capital, otros. Mayores problemas de financiamiento

- Definición de misión, visión, objetivos, políticas

- Mayores fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

- Principal problema que afronta la microempresa: gerencia, financiero, mercado, equipos y maquinarias, RRHH, acceso a la información, otro (especifique), ninguno

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA:

- Propiedad de la empresa / Capital- composición accionaria:
  - o Accionistas / participación

- Número de empleados iniciales y actuales

- Cantidad de personal
  - o Formación académica (profesionales/no profesionales)
  - o Años de experiencia

- Historial del personal dentro de CANTV

- Política de remuneración (no nivel de salarios si no los mecanismos para definirlos)

- Proceso de selección y reclutamiento del personal requerido

- Organigrama

3. ESTRATEGIA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- Breve descripción de la prestación del servicio
- Eficiencia de la prestación del servicio
- Problemas que se presentan en la prestación del servicio

4. ESTRATEGIA DE MERCADO: publicidad o promoción de los servicios que ofrece la empresa. Política de precios

5. ESTRATEGIA DE RRHH

- Mecanismos de contratación
- Forma de pago de salarios
- Problemas que se presentan en el manejo de RRHH, adecuación de la oferta de empleados en el mercado de trabajo a las exigencias de la empresa

6. DEMANDA NACIONAL: CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA EXISTENTE. DEMANDA POTENCIAL

7. COMPETENCIA NACIONAL

- Principales competidores del mercado
- Características del servicio que presta la empresa que la hacen más atractiva que sus competidores en el mercado nacional (precio, calidad, tiempo de entrega, etc.)

8. GOBIERNO

- Regulaciones gubernamentales y el modo en que afectan el desempeño eficiente de la empresa. Impacto de las tendencias mundiales en Venezuela

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL CLIENTE
(COORDINADOR- CANTV)
DOM-JOHN / U.E. LA YAGUARA

1. Características de la contratación actual
2. Satisfacción del cliente con el servicio prestado por la microempresa
3. Controles establecidos para su supervisión
4. Fortalezas y debilidades observadas en la microempresa
5. Contrataciones futuras
6. Visión de CANTV para la formación de nuevas microempresas

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL CLIENTE
(SUPERVISOR CANTV)
TSUKUBA CORP

1. ¿ Qué tan satisfecho está el cliente con el servicio prestado por Tsukuba en cuanto a calidad, tiempo de respuesta, trato, conocimiento del trabajo por parte del personal que presta el servicio?

2. ¿Cómo calificaría el servicio prestado por Tsukuba en comparación con otras empresas que prestan servicio: mejor, peor o igual? ¿ Por qué?

3. ¿Qué fortalezas y qué debilidades le observa como empresa?

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

GUIA DE ENTREVISTA PARA GERENTE DE COMPRAS – CANTV TSUKUBA CORP

1. ¿Cómo es el proceso para llevar a cabo las licitaciones de obras o servicios?

2. ¿ Qué parámetros utilizan para seleccionar las empresas que llaman a licitación? ¿El tamaño de la obra? ¿ Por sugerencia de la unidad? ¿Referencia de calidad del servicio?

3. ¿ Qué parámetros utilizan para seleccionar a la empresa ganadora?

4. ¿Cómo ven a Tsukuba ante el resto de las empresas que prestan el servicio de mantenimiento o ejecutan obras? ¿Compiten en igualdad de condiciones con empresas grandes o aún la limita su denominación inicial de microempresa?

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

GUIA DE ENTREVISTA SOBRE VISION DE EXITO
U.E. "LA YAGUARA"

1. ¿Qué objetivos y metas espera que la Institución cumpla y/o logre durante el año 2002?

2. En cuanto a la facturación ¿Qué ambiciona lograr la Unidad Educativa para el año 2002? (Por ejemplo porcentaje de incremento con respecto al año 2001, reducción de morosidad en los pagos, etc.)

3. En cuanto a beneficios ¿Qué ambiciona lograr la Unidad Educativa para el año 2002?

4. En cuanto a la participación de la Institución en otros mercados ¿Qué ambiciona lograr este año?

5. En cuanto a nuevos clientes ¿Cuáles son los que a su juicio deberían impulsarse con mayor fuerza a lo largo del año 2002?

6. En cuanto a Servicios ¿Cuáles son los que a su juicio deberían impulsarse con mayor fuerza a lo largo del año 2002?

7. En cuanto a Innovación en los Servicios ¿En cuál de ellos se debería introducir innovaciones y de qué tipo?

8. En cuanto a las relaciones de negocio con terceros (alianzas estratégicas, distribuidores, representaciones) ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos a los cuáles deberían prestárseles mayor atención a lo largo del 2002? ¿Alguna nueva relación importante por iniciarse y forma sugerida para hacerlo? ¿Alguna que requiera terminación y manera sugerida para hacerlo?

9. En cuanto a los competidores ¿Cuáles son las estrategias a ejecutar con mayor ímpetu a lo largo del año 2002?

10. En cuanto a los procesos internos que debe llevar a cabo la Institución para alcanzar los diversos objetivos expresados en las preguntas anteriores ¿Cuáles son los que han de ser significativamente mejorados a tiempo para cumplir con las metas del año 2002? En particular ¿cuáles son esos procesos que típicamente exasperan a los integrantes de la organización por ser lentos, ineficaces, con errores reiterativos, etc? Procesos típicos: Finanzas, Comercialización (del servicio), Recursos Humanos, Facturación y Cobranzas, Logística, Apoyos Administrativos, etc.

11. En cuanto al aprovechamiento interno que se hace de la tecnología ¿Qué mejoramientos deberían lograrse durante el año 2002?

12. Para asegurar la competitividad futura de la Unidad Educativa, para que su éxito sea creciente más allá del presente año y con la finalidad de alinear las realizaciones del corto plazo (año 2002) con el mediano y largo plazo (3 a 5 años) ¿Qué aspectos de la organización – estructural o conductual - habría que modificar, fortalecer, construir, etc.?

Una lista de categorías sugeridas:

- Actitud estratégica generalizada, tanto de la organización como un todo como de sus miembros en particular
- Comportamiento y madurez gerencial de los que ocupen tales cargos
- Espíritu empresarial y de negocios
- Balance requerido entre la autonomía de las distintas unidades de la organización y su alineación de conjunto para una acción mancomunada productiva
- Trabajo en equipo
- Capacitación hacia el desarrollo de determinadas competencias y pericias requeridas, etc.

¿Ciertos cambios en algunas de estas categorías a ser iniciados e impulsados con fuerza durante el año 2002?

13. A la pregunta ¿Qué hacer, qué es clave, para potenciar nuestro éxito en el año 2002? ¿Cuáles podrían ser las respuestas más idóneas? (Calificar entre 1 como valor mínimo y 5 como máximo la importancia de cada ítem; añadir categorías de sentir la necesidad; ignorar las que sienta no pertinentes o ya perfeccionada en la Unidad Educativa):

¿Crecer?
¿Diversificarnos en servicios y/o mercados?
¿Enfatizar la eficiencia con la que hacemos lo que hacemos?
¿Velar muy de cerca los costos?
¿Incrementar nuestra agilidad, flexibilidad, proactividad?
¿Innovar en nuevos servicios?
¿Trabajar intensamente con terceros? (especificar cuáles)
¿Mercadeo y publicidad?

14. ¿Cómo describiría a la Institución como exitosa a mediano y largo plazo? (Por favor descríbala en sus características más fundamentales)

15. Para la Unidad Educativa ¿Cuáles son los clientes y con qué servicios clave para la rentabilidad? ¿Cuáles son los clientes y con qué servicios clave para el crecimiento? ¿Cuáles son los clientes y con qué servicios clave para minimizar los riesgos comerciales?

16. Para el éxito de la Institución ¿Cuáles son los socios o empresas relacionadas (proveedores, por ejemplo) clave? ¿Qué deben obtener de ellas?

17. Para la visión de éxito de la Institución ¿Qué tan importantes son las relaciones con el Sector Público? ¿Qué deben lograr de este sector?

18. Para materializar la visión de éxito de la Unidad Educativa ¿Cuáles son las actividades clave de su organización? ¿En qué deben fortalecerse estas actividades? ¿Cómo se relacionan con las áreas de negocio (clientes) clave? ¿Cómo se vinculan con socios y/o proveedores clave? ¿Cómo se relacionan con el resto de la organización, especialmente con unidades de apoyo?

19. Con relación al futuro de la Unidad Educativa así como el competitivo ¿En qué áreas Usted considera que es fundamental estar ya acometiendo acciones? ¿Cómo considera Usted que la tecnología en la prestación de los servicios incidirá en el éxito futuro de la Unidad Educativa? ¿Cómo considera Usted que la tecnología de la información incidirá en el éxito futuro de la Unidad Educativa? ¿Cómo considera Usted que la tecnología gerencial incidirá en el éxito futuro de la Unidad Educativa? ¿Hasta dónde depende el éxito de la Institución de las competencias de su personal? ¿Cuáles serían a su juicio las competencias clave del personal y de qué personal para construir el éxito futuro de la Unidad Educativa?

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

GUIA DE ENTREVISTA SOBRE VISION DE EXITO – TSUKUBA CORP

1. ¿Qué objetivos y metas espera la empresa se cumplan y/o logren durante el año 2002?

2. En cuanto a la facturación ¿Qué ambiciona lograr la empresa para el año 2002? (Por ejemplo porcentaje de incremento con respecto al año 2001, reducción en los tiempos para realizar la facturación, reducción en los días de rotación de las cuentas por cobrar).

3. En cuanto a beneficios ¿Qué ambiciona lograr la empresa para el año 2002?

4. En cuanto a la participación de la empresa en otros mercados ¿Qué ambiciona lograr este año?

5. En cuanto a nuevos clientes ¿Cuáles son los que a su juicio deberían impulsarse con mayor fuerza a lo largo del año 2002? (Tanto dentro como fuera de Cantv)

6. En cuanto a Servicios ¿Cuáles son los que a su juicio deberían impulsarse con mayor fuerza a lo largo del año 2002?

7. En cuanto a Innovación en los Servicios ¿En cuál de ellos se debería introducir innovaciones y de qué tipo?

8. En cuanto a las relaciones de negocio con terceros (alianzas estratégicas, distribuidores, representaciones) ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos a los cuáles deberían prestárseles mayor atención a lo largo del 2002? ¿Alguna nueva relación importante por iniciarse y estrategia sugerida para hacerlo? ¿Alguna que requiera terminación y manera sugerida para hacerlo?

9. En cuanto a los competidores ¿Cuáles son las estrategias a ejecutar con mayor ímpetu a lo largo del año 2002?

10. En cuanto a los procesos internos que debe llevar a cabo la empresa para alcanzar los diversos objetivos expresados en las preguntas anteriores ¿Cuáles son los

que han de ser significativamente mejorados a tiempo para cumplir con las metas del año 2002?. En particular ¿cuáles son esos procesos que típicamente exasperan a los integrantes de la organización por ser lentos, ineficaces, con errores reiterativos, etc? Procesos típicos: Finanzas, Comercialización (del servicio), Recursos Humanos, Facturación y Cobranzas, Servicios de post venta, Logística, Apoyos Administrativos, etc.

11. En cuanto al aprovechamiento interno que se hace de la tecnología ¿Qué mejoramientos deberían lograrse durante el año 2002?

12. Para asegurar la competitividad futura de la empresa, para que su éxito sea creciente más allá del presente año y con la finalidad de alinear las realizaciones del corto plazo (año 2002) con el mediano y largo plazo (5 a 10 años) ¿Qué aspectos de la organización – estructural o conductual - habría que modificar, fortalecer, construir, etc.?

Una lista de categorías sugeridas:

- Actitud estratégica generalizada, tanto de la organización como un todo como de sus miembros en particular
- Comportamiento y madurez gerencial de los que ocupen tales cargos
- Espíritu empresarial y de negocios
- Balance requerido entre la autonomía de las distintas unidades de la organización y su alineación de conjunto para una acción mancomunada productiva
- Trabajo en equipo
- Capacitación hacia el desarrollo de determinadas competencias y pericias requeridas, etc.

¿Ciertos cambios en algunas de estas categorías a ser iniciados e impulsados con fuerza durante el año 2002?

13. A la pregunta ¿Qué hacer, qué es clave, para potenciar nuestro éxito en el año 2002? ¿Cuáles podrían ser las respuestas más idóneas? (Calificar entre 1 como valor mínimo y 5 como máximo la importancia de cada ítem; añadir categorías de sentir la necesidad; ignorar las que sienta no pertinentes o ya perfeccionada en la empresa):

¿Crecer?
¿Diversificarnos en servicios y/o mercados?
¿Enfatizar la eficiencia con la que hacemos lo que hacemos?

¿Velar muy de cerca los costos?
¿Incrementar nuestra agilidad, flexibilidad, proactividad?
¿Innovar en nuevos servicios?
¿Trabajar intensamente con terceros? (especificar cuáles)
¿Mercadeo y publicidad?

14. ¿Cómo describiría a su empresa como exitosa a mediano y largo plazo?

15. Para su empresa cuáles son los servicios y clientes clave para lograr los mejores resultados financieros? ¿Crecer? ¿Qué tan riesgosos son estas áreas de negocio?. También puede preguntarse así ¿Cuáles son los clientes y con qué servicios clave para la rentabilidad? ¿Cuáles son los clientes y con qué servicios clave para el crecimiento? ¿Cuáles son los clientes y con qué servicios clave para minimizar los riesgos comerciales?

16. Para el éxito de su empresa ¿Cuáles son los socios o empresas relacionadas (proveedores, por ejemplo) clave? ¿Qué deben obtener de ellas?

17. Para la visión de éxito de su empresa ¿Qué tan importantes son las relaciones con el Sector Público? ¿Qué deben lograr de este sector?

18. Para materializar la visión de éxito de su empresa ¿Cuáles son los procesos y/o actividades claves de su organización? ¿En qué deben fortalecerse estos procesos y/o actividades? ¿Cómo se relacionan con las áreas de negocio (clientes) clave? ¿Cómo se vinculan con socios y/o proveedores clave? ¿Cómo se relacionan con el resto de la organización, especialmente con unidades de apoyo?

19. Con relación al futuro de la empresa así como el competitivo ¿En qué áreas Usted considera que es fundamental estar ya acometiendo acciones? ¿Cómo considera Usted que la tecnología de los procesos productivos (prestación de los servicios) incidirán en el éxito futuro de su empresa? ¿Cómo considera Usted que la tecnología de la información incidirá en el éxito futuro de su empresa? ¿Cómo considera Usted que la tecnología gerencial incidirá en el éxito futuro de su empresa? ¿Hasta dónde depende el éxito de su empresa de las competencias de su personal? ¿Cuáles serían a su juicio las competencias claves del personal y de qué personal para construir el éxito futuro de su empresa?

ANEXO B

JUICIO DE EXPERTOS

JUICIO DE EXPERTOS

Especialista: **Beatriz León**

Cédula de Identidad: **3.886.720**

Opinión en cuanto a la coherencia de las preguntas con los objetivos específicos, redacción y lenguaje utilizado e intencionalidad de cada pregunta:

De los cinco (5) instrumentos de recolección de datos presentados por la tesista, se evalúa una coherencia adecuada con los objetivos específicos, así como también su redacción y lenguaje.

Con respecto a la intencionalidad de las preguntas se evidencia que cada guía de entrevista contiene preguntas abiertas direccionadas hacia la búsqueda de la información requerida por los objetivos de estudio.

La intención de las preguntas del cuestionario de la Unidad Educativa La Yaguara, el cual presenta una escala de respuestas no hace alusión a la tendencia intermedia, razón por la cual se sugiere incorporarla a objeto de no sesgar la opinión de los encuestados sólo hacia aspectos positivos o negativos. La tendencia sugerida se enmarca en la denominación " medianamente satisfecho".

Además se considera conveniente rediseñar la presentación de las guías de entrevista para ubicarlas en los anexos del estudio.

Firma

JUICIO DE EXPERTOS

Especialista: **María Teresa Sánchez**

Cédula de Identidad: **5.117.106**

Opinión en cuanto a la coherencia de las preguntas con los objetivos específicos, redacción y lenguaje utilizado e intencionalidad de cada pregunta:

Una vez revisados los cinco instrumentos presentados por la tesista Nereida Brito y comparados con los objetivos planteados para la investigación, se observa coherencia y pertinencia tanto en las preguntas presentadas como en la diferencia de estas entre uno y otro instrumentos, donde se puede inferir que se diseña de acuerdo a cada particularidad y por supuesto a la intencionalidad de los objetivos específicos presentados.

Anexo observaciones realizadas a la encuesta dirigida a la Unidad Educativa La Yaguara.

Firma

UNIDAD EDUCATIVA "LA YAGUARA"

SEÑOR REPRESENTANTE:

Es nuestro creciente interés prestarle cada día un servicio de excelente calidad que cumpla sus expectativas en cuanto a la formación y desarrollo de ese ser tan importante en su vida y el centro de nuestra atención como institución educativa, en tal sentido deseamos conocer qué tan satisfecho se encuentra Usted con cada uno de los siguientes aspectos relacionados con nuestro Colegio, lo cual nos permitirá reforzar aquellos en que se encuentre satisfecho y tomar acciones para subsanar posibles insatisfacciones.

Por favor, marque con una "X" el número 1 si está "Muy satisfecho", 2 si está "Satisfecho", 3 si está "Insatisfecho" y 4 si está "Muy Insatisfecho". EVALÚE POR CADA HIJO QUE TIENE EN LA INSTITUCIÓN, COLOCANDO EN LA PARTE SUPERIOR DE LA COLUMNA EL NIVEL AL CUAL ASISTE (MATERNAL, 1° NIVEL, 2° NIVEL, 3° NIVEL, BASICA).

A manera de ejemplo:

a) Si usted tiene dos niños en la Institución, uno en Maternal y otro en 1° Nivel, el llenado de la encuesta será el siguiente:

FACTORES A EVALUAR	*Maternal*				*1° Nivel*											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1) Esta encuesta nos será de mucha utilidad	X				X											

b) Si usted tiene tres niños en la Institución, uno en 2° Nivel, otro en 1er grado y otro en 2do grado, el llenado de la encuesta será el siguiente:

FACTORES A EVALUAR	*2° Nivel*				*1er.Grado*				*2do. Grado*							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1) Esta encuesta es una forma de expresar nuestra opinión	X				X				X							

FACTORES A EVALUAR																
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1) El método de enseñanza impartido en la Institución																
2) Las actividades educativas que se imparten en la Institución																
3) Las actividades complementarias obligatorias que se ofrecen (Música, inglés y tareas dirigidas) separaría cada actividad complementaria, puede ser que estén muy satisfechos de una, medianamente satisfechos de otra.																
4) La actividad complementaria opcional que se brinda (Natación)																
5) El aprendizaje adquirido por su hijo en la Institución																
6) La atención personalizada que se le da a cada niño																
7) El desarrollo emocional que ha alcanzado su hijo																
8) El desenvolvimiento social mostrado por su hijo																
9) La actitud mostrada por su hijo hacia la Institución																
10) La preparación profesional de los docentes																
11) La experiencia de trabajo de los docentes																

12)	La capacidad del docente de reforzar capacidades y habilidades individuales																	
13)	El trato del docente para con su hijo																	
14)	La comunicación entre el docente y Usted																	
15)	La comunicación entre el cuerpo directivo y Usted																	
16)	El contenido de los reportes que se le entregan sobre su hijo																	
17)	La frecuencia de entrega de los reportes sobre su hijo																	
18)	La cantidad de niños por clase																	
19)	Los salones de la Institución																	
20)	Los parques infantiles de la Institución																	
21)	El ambiente físico en general de la Institución																	
22)	El servicio de alimentación suministrado por la Institución																	
23)	El servicio de atención médica brindado ante cualquier incidente ocurrido al niño dentro de la Institución																	
24)	La seguridad para impedir que los niños entren en contacto con extraños																	
25)	La flexibilidad en el horario de funcionamiento de la Institución																	
26)	La logística empleada para la entrega y recepción de los niños (ya sea si Usted lo retira directamente en la Institución o en el transporte en la sede de Cantv)																	
27)	El servicio de traslado ofrecido con el transporte escolar																	
28)	Los paseos y celebraciones de fechas especiales																	
29)	La forma de pago de la inscripción y mensualidades																	
30)	La forma de pago de las actividades complementarias opcionales																	

Cualquier sugerencia o comentario adicional será de gran beneficio para nuestra gestión, si desea puede escribirlo a continuación. Nuevamente gracias por la atención dispensada y el interés mostrado al llenar esta encuesta. **Le agradecemos regresarla el día xzw en la dirección del plantel.en un buzón destinado especialmente para ello.**

el item 6,10 y 11 están relacionados por lo que es recomendable seguidos uno de la otro. el item 6 y el 12 son similares (¿fue intencional?.) El item 28 ¡lo consideras de carácter pedagógico o de seguridad? Si es de carácter pedagógico lo ubicaría en el lugar No.13 para respetar la secuencia de los aspectos pedagógicos.si está relacionado con la seguridad durante los paseos lo redactaría como ***la seguridad del servicio de traslado para los paseos y celebraciones.*** y lo dejaría en ese espacio

Cordialmente,

La Dirección

ANEXO C

CUESTIONARIO PARA MEDIR GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA U.E. LA YAGUARA

Unidad Educativa
LA YAGUARA
Inscrito en el M.E.C.D.

SEÑOR REPRESENTANTE:

Es nuestro creciente interés prestarle cada día un servicio de excelente calidad que cumpla sus expectativas en cuanto a la formación y desarrollo de ese ser tan importante en su vida y el centro de nuestra atención como Unidad Educativa. En tal sentido, deseamos conocer qué tan satisfecho se encuentra Usted con cada uno de los siguientes aspectos relacionados con nuestra Institución, lo cual nos permitirá reforzar aquellos en que se encuentre satisfecho y tomar acciones para subsanar posibles insatisfacciones. Este cuestionario tiene un carácter anónimo y confidencial.

Por favor, marque con una "X" el número 1 si está "Muy satisfecho", 2 si está "Satisfecho", 3 si está "Medianamente satisfecho", 4 si está "Insatisfecho" y 5 si está "Muy Insatisfecho". HAGA SU EVALUACION POR CADA HIJO QUE TIENE EN LA INSTITUCIÓN, COLOCANDO EN LA PARTE SUPERIOR DE LA COLUMNA EL NIVEL O GRADO AL CUAL ASISTE (MATERNAL, 1° NIVEL, 2° NIVEL, 3° NIVEL, BASICA).

A manera de ejemplo:

a) Si usted tiene dos niños en la Institución, uno en Maternal y otro en 1° Nivel, el llenado de la encuesta será el siguiente:

FACTORES A EVALUAR	*Maternal*					*1° Nivel*														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) Esta encuesta nos será de mucha utilidad	X					X														

b) Si usted tiene tres niños en la Institución, uno en 2° Nivel, otro en 1er grado y otro en 2do grado, el llenado de la encuesta será el siguiente:

FACTORES A EVALUAR	*2° Nivel*					*1er grado*					*2do grado*									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) Esta encuesta es una forma de expresar nuestra opinión	X					X					X									

FACTORES A EVALUAR																				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) El método de enseñanza impartido en la Institución																				
2) Las actividades educativas que se imparten en la Institución																				
3) Las actividades complementarias obligatorias que se ofrecen (Música)																				
4) Las actividades complementarias obligatorias que se ofrecen (Inglés)																				
5) Las actividades complementarias obligatorias que se ofrecen (Tareas dirigidas)																				
6) La actividad complementaria opcional que se brinda (Natación)																				
7) El aprendizaje adquirido por su hijo en la Institución																				
8) El desarrollo emocional que ha alcanzado su hijo																				
9) El desenvolvimiento social mostrado por su hijo																				
10) La actitud mostrada por su hijo hacia la Institución																				

FACTORES A EVALUAR																					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11) La atención personalizada que se le da a cada niño, la cual le permite desarrollarse tanto en el área del conocimiento como en la fijación de hábitos personales																				
12) La preparación profesional de los docentes																				
13) La experiencia de trabajo de los docentes																				
14) Los paseos a lugares que ayudan a la formación del niño																				
15) Las celebraciones de fechas especiales																				
16) El trato del docente para con su hijo																				
17) La comunicación entre el docente y Usted																				
18) La comunicación entre el cuerpo directivo y Usted																				
19) El contenido de los reportes que se le entregan sobre su hijo																				
20) La frecuencia de entrega de los reportes sobre su hijo																				
21) La cantidad de niños por clase																				
22) Los salones de la Institución																				
23) Los parques infantiles de la Institución																				
24) El ambiente físico en general de la Institución																				
25) El servicio de alimentación suministrado por la Institución																				
26) El servicio de atención médica brindado ante cualquier incidente ocurrido al niño dentro de la Institución																				
27) La seguridad para impedir que los niños entren en contacto con extraños																				
28) La flexibilidad en el horario de funcionamiento de la Institución																				
29) La logística empleada para la entrega y recepción de los niños (ya sea si Usted lo retira directamente en la Institución o en el transporte en la sede de Cantv)																				
30) El servicio de traslado ofrecido con el transporte escolar																				
31) La forma de pago de la inscripción y mensualidades																				
32) La forma de pago de las actividades complementarias opcionales																				

Cualquier sugerencia o comentario adicional será de gran beneficio para nuestra gestión, si desea puede escribirlo en el reverso de esta página. Nuevamente gracias por la atención dispensada y el interés mostrado al llenar esta encuesta. Le agradecemos regresarla el día "05-06-2002", a más tardar, a la maestra de guardia o entregarla directamente en la Institución.

Cordialmente,

La Dirección