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.

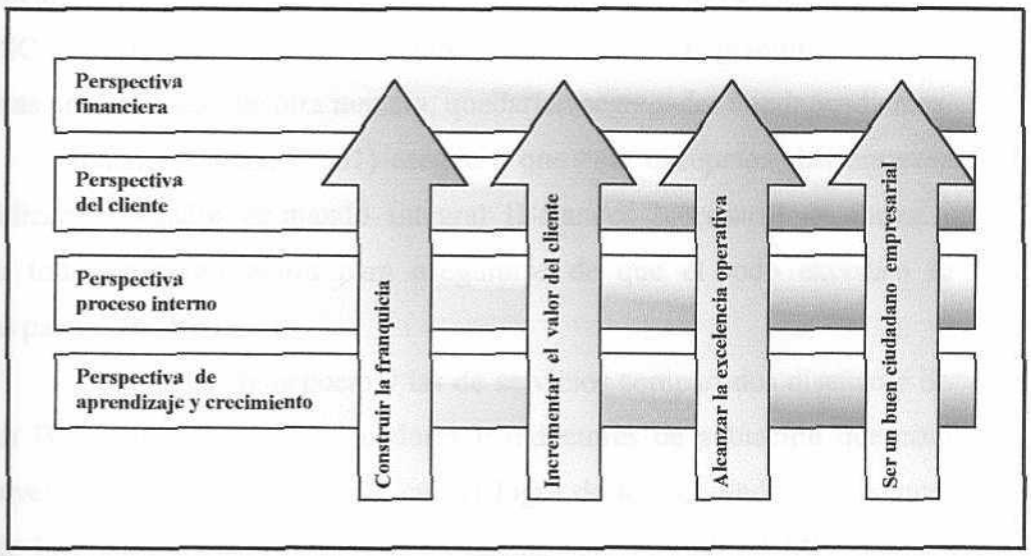

***Figura 12*: Los temas estratégicos pilares para la estrategia.** Tomado de *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia* (p. 90) por R. Kaplan y D. Norton, 2001.

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.

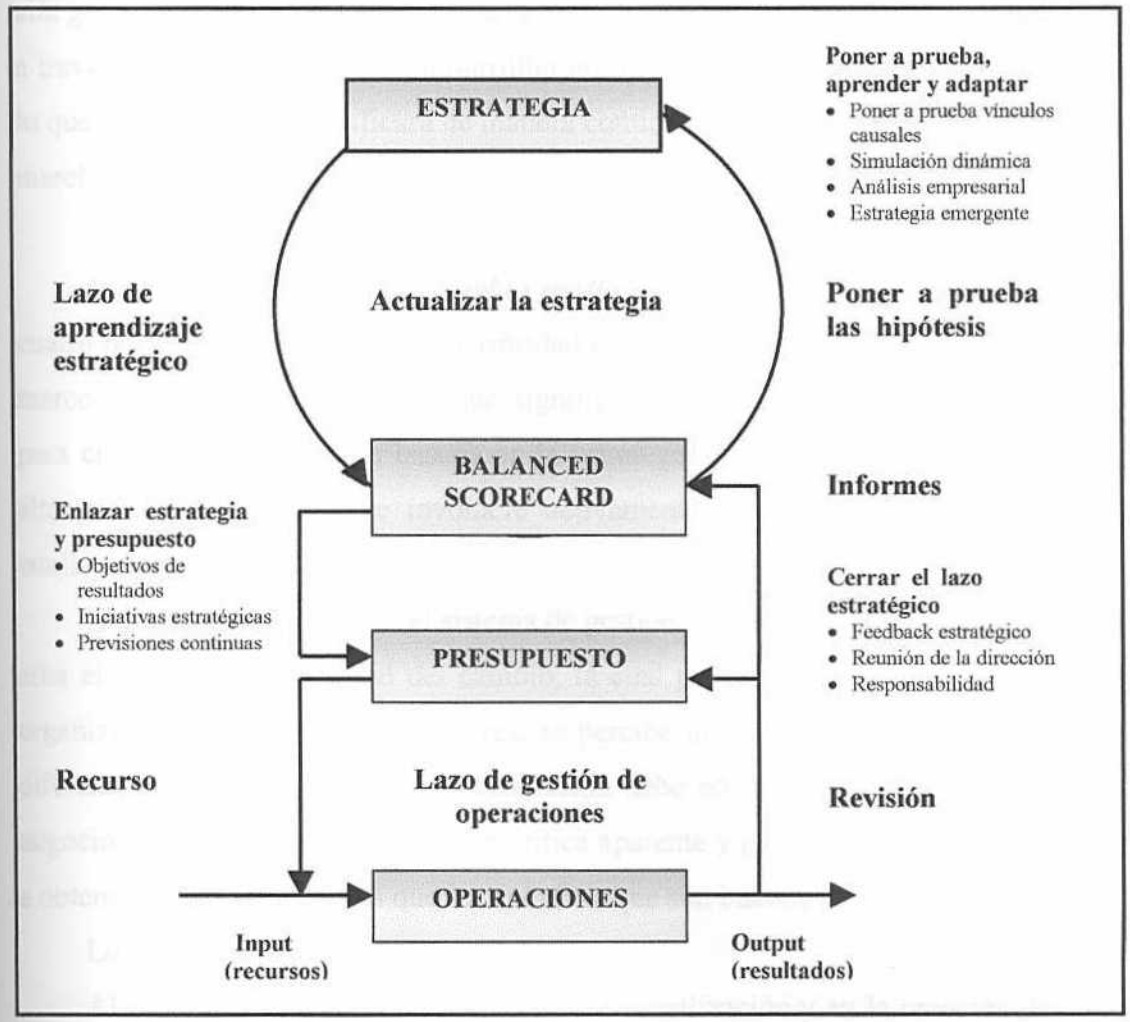

Figura 13: **La solución: hacer de la estrategia un proceso continuo.** Tomado de *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia* (p. 299) por R. Kaplan y D. Norton, 2001.

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:

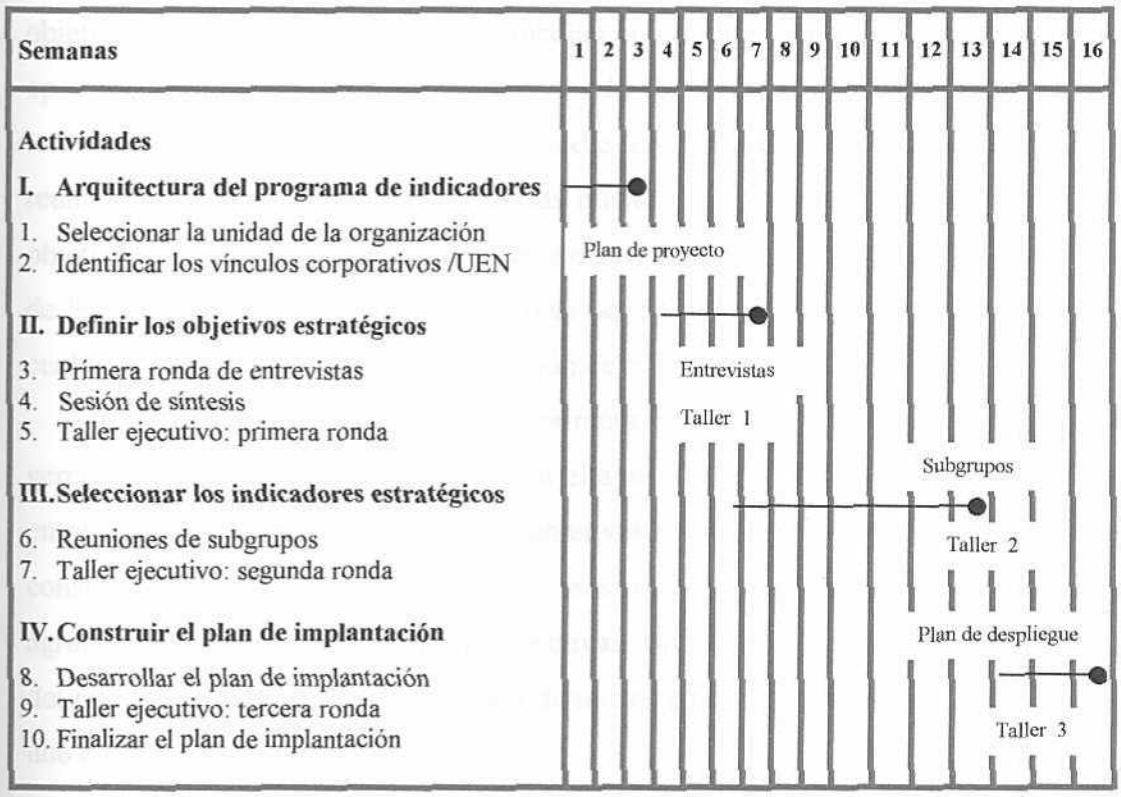

***Figura 14*: Un calendario temporal típico para el Balanced Scorecard.** *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 320) por R. Kaplan y D. Norton, 1999.

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.

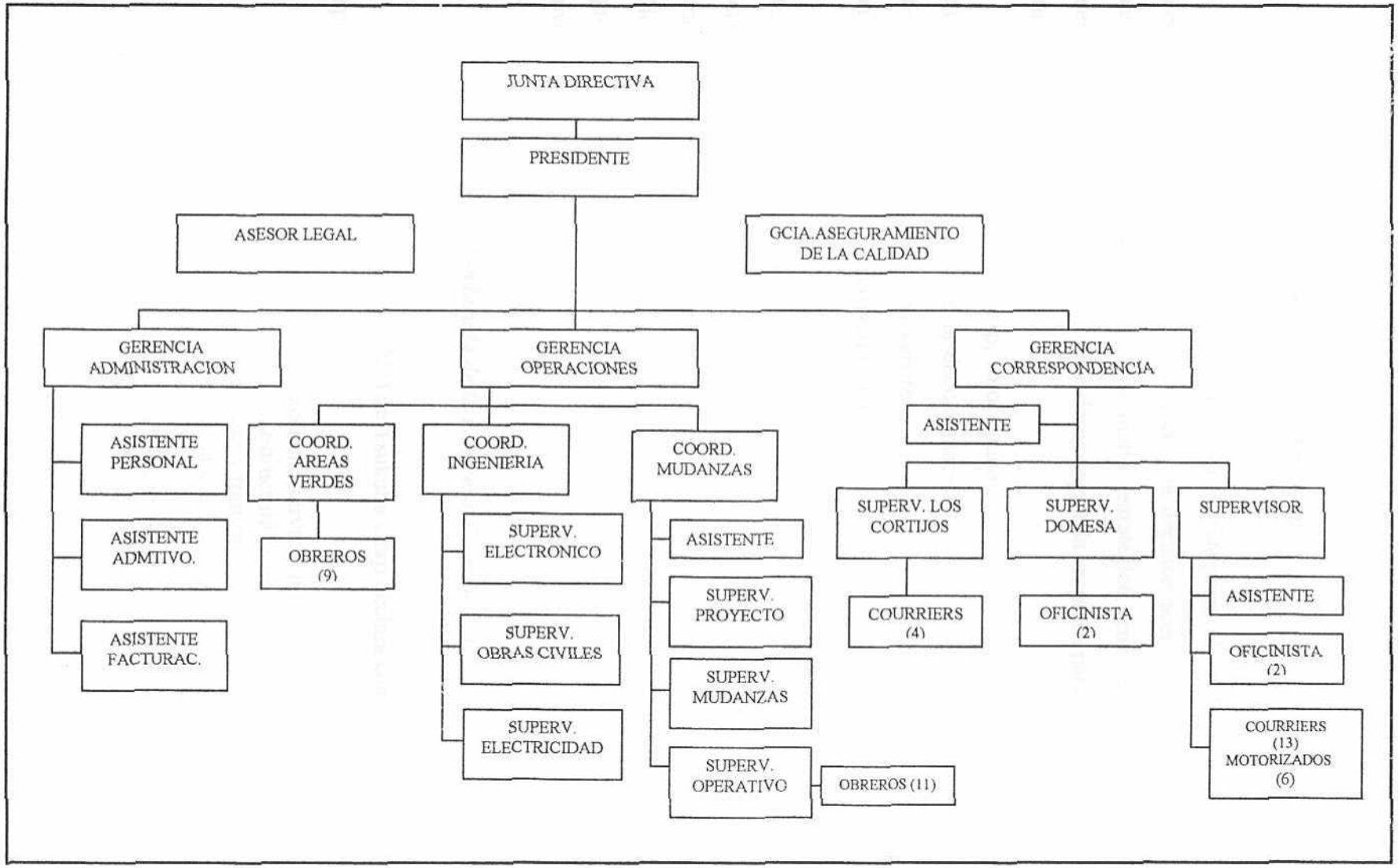

Figura 15: **Organigrama de Tsukuba Corp.** Tomado del *Manual de Operaciones 2002* (p. s/n) por Tsukuba Corporación, C.A.

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.	

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 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 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 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

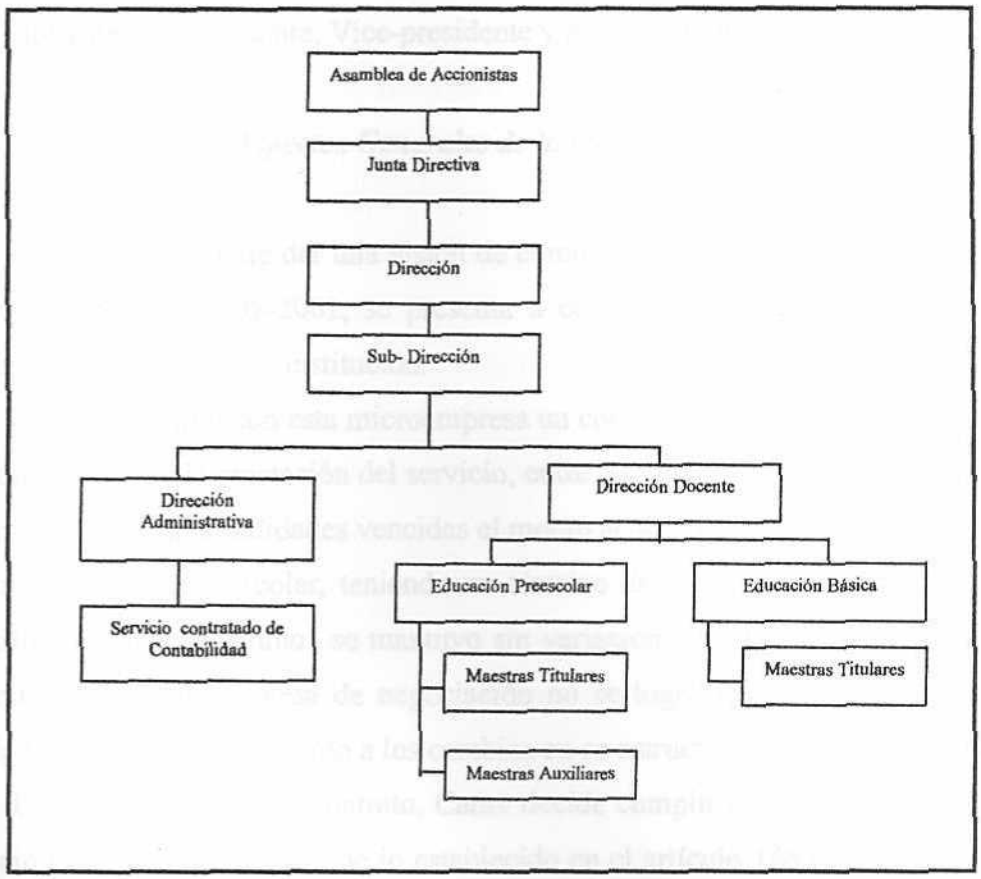

Figura 22: **Organigrama de la U.E. La Yaguara**. Elaborado con datos suministrados por la directora de la institución en entrevista personal de fecha 05-06-02.

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