



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DE  
REPOSTERÍA, BASADO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE FRANQUICIAS  
(S.I.F), QUE IMPULSE LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE  
EMPRENDEDORES.**

**BARBULA, JUNIO 2012.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**



**Línea de Investigación:** La Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, la Microempresa y el Emprendedor.

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DE REPOSTERÍA, BASADO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE FRANQUICIAS (S.I.F), QUE IMPULSE LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE EMPRENDEDORES.**

**Autor:**

Lic. Carlos Adrián Ramírez R.  
C.I: 14.514.934.

**BARBULA, JUNIO 2012.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DE  
REPOSTERÍA, BASADO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE FRANQUICIAS  
(S.I.F), QUE IMPULSE LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE  
EMPRENDEDORES.**

**Autor:**

Lic. Carlos Adrián Ramírez R.  
C.I: 14.514.934.

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Dirección de Estudios para Graduados de la Universidad de Carabobo para optar la título de Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia.

**BARBULA, JUNIO 2012.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DE  
REPOSTERÍA, BASADO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE FRANQUICIAS  
(S.I.F), QUE IMPULSE LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE  
EMPRENDEDORES.**

**Tutor:** Msc. Orlando Chirivella Palencia

---

**Firma Autógrafa**  
**C.I. V- 7.047.453**

**BARBULA, JUNIO 2012.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: ***PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DE REPOSTERÍA, BASADO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE FRANQUICIAS (S.I.F), QUE IMPULSE LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE EMPRENDEDORES.*** Presentado en la Universidad de Carabobo por el ciudadano **Lic. Carlos Adrián Ramírez Ramírez**, titular de la Cédula de Identidad Nro. **14.514.934**, para optar al Título de ***Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia***, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

Firmas del Jurado:

\_\_\_\_\_  
**Nombre, Apellido**  
**C.I. V-**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Nombre, Apellido**  
**C.I. V-**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Nombre, Apellido**  
**C.I. V-**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

**BARBULA, JUNIO 2012.**

## **Dedicatoria**

A **Dios**, como en todo lo que hago, ¡Amén!

A mi **Madre Carmen R**, Siempre presente en cada uno de mis proyectos, este logro también es tuyo....

**Carlos Adrián Ramírez R**

## **Agradecimientos**

A mi *Madre Carmen*, Gracias por todo, la perfecta coach con cronometro en mano.

A los Profesores, *Egleé de Blanco, Rafael Blanco, Aura Zambrano, Madga Cejas, Rolando Smith, Pedro Juan Ferrer, Orlando Chirivella, Ero Del Canto, Evelyn Martínez.*

Gracias Mailyn Medina, Rossiri Delgado por su buena disposición y colaboración, y Luis Enrique Moreno B.

A todos muchas Gracias

***Carlos Adrián Ramírez R***



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**



**Línea de Investigación:** La Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, la Microempresa y el Emprendedor

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DE REPOSTERÍA, BASADO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE FRANQUICIAS (S.I.F), QUE IMPULSE LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE EMPRENDEDORES.**

**Autor:** Lic. Carlos Adrián Ramírez R.  
**Tutor:** Msc. Orlando Chirivella Palencia.  
**Fecha:** Junio de 2012.

**RESUMEN**

El propósito primordial del estudio es Proponer un Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, basado en el Sistema Integral de Franquicias (S.I.F), que impulse la iniciativa empresarial de emprendedores. Caso: “Las Tortas de Doña Cele, C.A”. De acuerdo al nivel de conocimiento, el estudio es de tipo descriptivo, según la estrategia empleada, es una investigación de campo, ya que los datos fueron recogidos directamente de la realidad, se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario de 16 ítems, y la entrevista orientada al dueño y empleados de la empresa en estudio. Se considera un proyecto factible, ya que es efectuado para resolver un problema o satisfacer una necesidad previamente determinada. La población objeto de análisis estuvo representada por los individuos que forman parte de la clientela; para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el Muestreo No probabilístico de tipo Intencional (por conveniencia) de sitio, y se consideró a 68 clientes que asistieron al local de la empresa en estudio, durante los días que el investigador estuvo presente para recabar la información. Se determinó que la primera acción antes de emprender la reproducción del modelo de empresa mediante el esquema de franquicias, es necesario previamente consolidar la marca en el mercado regional, para luego expandirse siguiendo el esquema de la Economía de Escala, a través de la apertura de sucursales, y de acuerdo al éxito del mismo, se podría considerar a largo plazo estudiar la posibilidad de ajustarse al S.I.F.

**Palabras Clave:** Plan Estratégico, Gestión, Microempresarios, Franquicias, Emprendedor.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**



**Research line:** Management of Small and Medium Business, Entrepreneur and Microenterprise.

**STRATEGIC MANAGEMENT FOR PASTRY MICROENTREPRENEURS  
BASED ON INTEGRATED SYSTEM OF FRANCHISE (ISF), TO IMPULSE  
ENTREPRENEURSHIP AMONG ENTREPRENEURS.**

**Author:** Lic. Carlos Adrián Ramírez R.  
**Adviser:** Msc. Orlando Chirivella Palencia.  
**Date:** June 2012.

**ABSTRATC**

The primary purpose of this study is to propose a Strategic Management Plan for micro confectionery sector, based on the Integrated System Franchise (ISF), to boost entrepreneurship among novel entrepreneurs. Case: "The cakes Doña Cele, C.A." According to the level of knowledge, the study is descriptive, the strategy employed, is a research field, since the data were collected directly from reality, was used as an instrument of data collection a questionnaire of 16 items oriented and an interview to the owner and employees of the company under study. A project is considered feasible, since it is made to solve a problem or satisfy a pre-determined need. The population analysis was represented by individuals who are part of the clientele, to determine the sample size was used non-probability sampling Intentional type (for convenience) site, and was oriented to 68 clients who attended the local the company under study, during the days the researcher was present to gather information. It was determined that the first action before undertaking breeding business model through franchising scheme, one must first consolidate the brand in the regional market, then expand following the scheme of the Economy of scale through the opening of branches, according to its success, one might consider the long term to explore the possibility of adjusting the ISF

**Key Words:** Strategic Plan, Management, Microenterprise, Franchises, Entrepreneur.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	14
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	17
Formulación del Problema.....	24
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	25
Justificación.....	25
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes.....	30
Bases Teóricas.....	37
Descripción de la Empresa en Estudio.....	101
Marco Conceptual.....	104
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Clasificación de la Investigación.....	105
Diseño de la Investigación.....	107
Fases Metodológicas de la Investigación.....	108
Población y Muestra	
Población.....	112
Muestra.....	113
Selección de los elementos de la Muestra.....	114
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	115
Técnicas de Análisis de la Información.....	119
Técnicas de Organización de Datos.....	120
Diseño del Instrumento para Recolección de Información.....	123
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Resultados.....	126
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	167
Conclusiones.....	200
Recomendaciones.....	204
<b>REFERENCIAS</b> .....	207
<b>ANEXOS</b> .....	215

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Condiciones del Entorno Competitivo.....	59
Figura N° 2: Estructura Organizativa de “Las Tortas de Doña Cele, C.A”....	100
Figura N° 3: Simbología de Diagrama de Flujo- Proceso Comercial.....	128
Figura N° 4: Diagrama de Flujo: Proceso Comercial de caso estudio.....	129
Figura N° 5: Simbología de Diagrama de Flujo- Cierre de Caja.....	196
Figura N° 6: Diagrama de Flujo: Proceso Administrativo de Cierre de Caja..	197

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Ejemplo contenido de Cuadro FODA.....	65
Tabla N° 2: Ejemplo de Factores Internos y Externos.....	67
Tabla N° 3: Ejemplo contenido de Cuadro General de Análisis FODA.....	68
Tabla N° 4: Ejemplo Estrategias resultantes de Matriz FODA.....	71
Tabla N° 5: Ejemplo de Escala Cualitativa-Cuantitativa.....	119
Tabla N° 6: Ejemplo Escala de Likert.....	119
Tabla N° 7: Ejemplo de Tabulación de resultados.....	132
Tabla N° 8: Resultados Ítem N° 1.....	134
Tabla N° 9: Resultados Ítem N° 2.....	135
Tabla N° 10: Resultados Ítem N° 3.....	137
Tabla N° 11: Resultados Ítem N° 4.....	138
Tabla N° 12: Resultados Ítem N° 5.....	139
Tabla N° 13: Resultados Ítem N° 6.....	141
Tabla N° 14: Resultados Ítem N° 7.....	143
Tabla N° 15: Resultados Ítem N° 8.....	144
Tabla N° 16: Resultados Ítem N° 9.....	145
Tabla N° 17: Resultados Ítem N° 10.....	146
Tabla N° 18: Resultados Ítem N° 11.....	148
Tabla N° 19: Resultados Ítem N° 12.....	150

Tabla N° 20: Resultados Ítem N° 13.....	151
Tabla N° 21: Resultados Ítem N° 14.....	152
Tabla N° 22: Resultados Ítem N° 15.....	153
Tabla N° 23: Resultados Ítem N° 16.....	154
Tabla N° 24: Análisis de los factores Externos de la empresa en estudio.....	163
Tabla N° 25: Análisis de los factores Internos de la empresa en estudio.....	165
Tabla N° 26: Características cualitativas del panel de validadores.....	177
Tabla N° 27: Escala de evaluación de criterios para la Validación.....	178
Tabla N° 28: Técnica de Grupo Nominal.....	179
Tabla N° 29: Análisis FODA empresa caso estudio.....	181
Tabla N° 30: Matriz FODA empresa caso estudio.....	184
Tabla N° 31: Ejemplo Modelo Estrella.....	186
Tabla N° 32: Plan de Acción 1.....	187
Tabla N° 33: Plan de Acción 2.....	187
Tabla N° 34: Plan de Acción 3.....	188
Tabla N° 35: Plan de Acción 4.....	189
Tabla N° 36: Plan de Acción 5.....	190
Tabla N° 37: Plan de Acción 6.....	191
Tabla N° 38: Plan de Acción 7.....	191

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1: resultados del ítem 1. ....	134
Gráfico N° 2: resultados del ítem 2. ....	135
Gráfico N° 3: resultados del ítem 3. ....	137
Gráfico N° 4: resultados del ítem 4. ....	138
Gráfico N° 5: resultados del ítem 5. ....	139
Gráfico N° 6: resultados del ítem 6. ....	141

Gráfico N° 7: resultados del ítem 7. ....	143
Gráfico N° 8: resultados del ítem 8. ....	144
Gráfico N° 9: resultados del ítem 9. ....	145
Gráfico N° 10: resultados del ítem 10. ....	146
Gráfico N° 11: resultados del ítem 11. ....	148
Gráfico N° 12 resultados del ítem 12. ....	150
Gráfico N° 13: resultados del ítem 13. ....	151
Gráfico N° 14: resultados del ítem 14. ....	152
Gráfico N° 15: resultados del ítem 15. ....	153
Gráfico N° 16: resultados del ítem 16. ....	154

## **Introducción**

En tiempos donde los cambios son cada vez mayores y difíciles de prever, las organizaciones buscan constantemente oportunidades de mejora que la hagan más competitiva, por lo cual es imprescindible aprovechar aquellas oportunidades que son generadas por los cambios no planeados; esto se logra mediante la planificación estratégica. En virtud de la actual crisis económica que atraviesa el país desde hace ya un tiempo, las personas se han visto en la necesidad de optar por otras modalidades comerciales y de negocios para sostenerse económicamente, como alternativa al desempleo, como lo es la creación de una empresa familiar. Sin embargo, en momentos de incertidumbre, toda empresa y empresario, deben contar con estrategias que guíen la forma de actuar, he incluso de pensar en términos gerenciales, ante determinadas situaciones; no solo es necesario estimar los recursos necesarios para llevar a cabo las compras y los procesos productivos, sino también, contar con acciones e ideas bien estructuradas metódicamente que le permitan a los empresarios salir adelante con éxito en el caso de imprevistos, o inclusive repensar el rumbo de la empresa cuando la industria o la economía tomen un giro inesperado y no necesariamente favorable para la empresa.

La franquicia es un sistema de crecimiento empresarial con necesidades financieras accesibles para la mayor parte de las PYMES comerciales, de tal modo que la misma representa un sistema comercial competitivo. El sistema de franquicias, por tratarse de negocios probados y con el soporte permanente del franquiciante o casa matriz, se convierte en una excelente opción para los emprendedores en Venezuela que desean emprender con éxito un negocio o empresa.

La presente investigación tiene como principal objetivo Proponer un Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, basado en el Sistema Integral de Franquicias (S.I.F), que impulse la iniciativa empresarial de

emprendedores; tomando como caso estudio a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, la cual esta orientada a la elaboración de tortas artesanales y otros productos del ramo de repostería.

Lo antes mencionado justifica plenamente las razones que motivaron la realización del presente estudio, el cual se estructuró en cinco (5) capítulos, donde en cada uno de ellos se manejan los diferentes tipos de investigaciones, técnicas de análisis, entre otros elementos, que permitieron obtener los objetivos previamente planteados, el contenido de los capítulos se describen brevemente a continuación:

**Capítulo I:** Contiene un bosquejo explicativo del planteamiento del problema, en el que se precisa la realidad actual de las PYME del sector repostería; seguido por su formulación, los objetivos de la investigación, conformado por el objetivo general y los objetivos específicos, y finalmente la justificación, donde se indica el campo de acción de la investigación. Uno de los objetivos que se plantea el autor mediante el presente estudio es el de proponer un plan estratégico de gestión que permita a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A.”, convertirse en una marca que pueda ser comercializada, por medio del Sistema Integral de Franquicias (S.I.F), es decir, expandir el negocio bajo el esquema de Franquicia, lo cual se procederá luego de probarse su posicionamiento de marca en el mercado, mediante la apertura de sucursales a nivel nacional.

**Capítulo II:** Comprende el marco teórico de la investigación, incluye los antecedentes referentes al tópico general del tema investigado, la evolución del tema y conceptos relacionados, y las bases teóricas referidas, que representan los fundamentos en los que se basa y sustenta el autor para el desarrollo de la investigación. La presente investigación cimentará las bases para el apoyo teórico y metodológico de futuros estudios o líneas de investigación en el área de Gestión, Planificación Estratégica, PYMES; y Sistema de Franquicias, la misma brindará una

serie de respuestas que serán de gran ayuda para investigadores y estudiosos que necesiten ampliar sus conocimientos teóricos con respecto al área temática, y respecto a tópicos relacionados.

**Capítulo III:** Se presenta a través del marco metodológico, el tipo y diseño de investigación realizada, se establece el diseño de las fases metodológicas para el cálculo y selección de la muestra; las técnicas de recolección de información fueron una entrevista al dueño de la empresa, y una encuesta a 68 de los clientes, mediante el criterio de muestreo por conveniencia; adicionalmente se presenta la organización y tratamiento de los datos obtenidos.

**Capítulo IV:** Se evalúan las variables relacionadas con el tema de investigación, y se presentan los resultados a partir de la información obtenida por medio de la aplicación del instrumento de recolección de datos, y del diagnóstico de la situación actual de la empresa. Se proveerán resultados a partir de la formulación de estrategias que faciliten la gestión eficaz de la empresa en estudio, al favorecer su desarrollo productivo; eficiencia en las actividades de gestión, y las fortalezas requeridas para competir en el mercado. A su vez, la investigación ofrece a través de un esquema de comercialización, la posibilidad a los micro-empresarios de ingresar al S.I.F.

**Capítulo V:** Finalmente se plantean las conclusiones obtenidas del análisis de los resultados obtenidos, así como, las recomendaciones pertinentes al estudio, tanto institucionales (Pymes del sector repostería), como académicas (Universidad de Carabobo, y otras casas de estudios); Así como también, el plan estratégico de gestión para microempresarios en el sector repostería. El estudio permitirá a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, contar con un plan estratégico que servirá como herramienta técnica, operativa y metodológica para mejorar su gestión comercial, y por consiguiente, lograr mayor participación en el mercado con respecto a la competencia.

## Capítulo I

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1 Planteamiento del Problema:

La actual crisis social y económica que vive el país, ha devenido en el aumento del desempleo, debido al cierre de transnacionales y empresas privadas, recorte de nomina, entre otros; las empresas se enfrentan a diversos problemas en el desarrollo de sus actividades, por lo que las personas se han visto en la necesidad de optar por otras modalidades comerciales y de negocios para sostenerse económicamente, una de las tantas alternativas laborales a las cuales recurren debido a la falta de empleo es la creación de una empresa familiar. En tiempos donde los cambios son cada vez mayores y difíciles de prever, las organizaciones buscan constantemente oportunidades de mejora que la hagan más competitiva, por lo cual es imprescindible aprovechar aquellas oportunidades que son generadas por los cambios no planeados; esto se logra mediante la planificación estratégica.

En momentos de incertidumbre, toda empresa debe contar con estrategias que guíen la forma de actuar, he incluso de pensar, no solo es necesario estimar los recursos necesarios para llevar a cabo las compras y los procesos productivos, sino también, contar con acciones e ideas bien estructuradas metódicamente que le permitan salir adelante con éxito en situaciones de imprevistos, o repensar el rumbo de la empresa en caso de que la industria o la economía tomen un giro inesperado y no favorable para la empresa.

Tal como lo señalan Hill, y Jones (2005:05) una estrategia “es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización”. Los autores

explican también, que para obtener una ventaja competitiva es necesario elegir una estrategia que permita a la empresa lograr un desempeño superior al de los competidores, lo cual requiere de un apropiado proceso de administración estratégica, el mismo es definido como “el proceso por el cual los gerentes escogen un conjunto de estrategias para una empresa que le permitirán un desempeño superior”.

Es importante recalcar, que la falta de planes estratégicos que permitan guiar el proceso gerencial mediante visión y objetivos bien definidos, hacen cierto los problemas que suelen presentarse al asumir y/o creer conocer la forma correcta de dirigir los procesos dentro de una empresa en tiempos de incertidumbre de toda índole, sea económica, política o social; ya que si se continúa operando de forma tradicional y los emprendedores se mantienen al margen de las nuevas tendencias, estarán limitando su alcance, y asegurando su desaparición ante las grandes cadenas de franquicias que son introducidas en el mercado venezolano.

Según Etkin (2009:224), un plan estratégico “se caracteriza por el análisis de las expectativas de crecimiento, la exploración de futuros alternativos y los escenarios posibles para la empresa. Se trata de evaluar los caminos alternativos frente a la diversidad del ambiente”. Lo estratégico comprende entonces, las decisiones que se deben tomar en el presente para gestar cambios en un ambiente incierto, con la finalidad de obtener los resultados deseados y previamente definidos en el plan. Por su parte Peter Drucker (1984), afirma que el plan estratégico “es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”.

En este sentido, Kim y Mauborgne (2005), señalan que “el principal problema que

ocurre con las empresas es que se adaptan a los cambios de forma lenta y pasiva, actuando al compás de lo que sucede, en lugar de evaluar la forma en que una tendencia puede modificar el valor para los clientes e impactar el modelo de negocio que se lleva a cabo”.

El éxito en los esfuerzos de innovación radica en crear una estrategia que pueda dar respuesta a las preguntas, ¿Qué?, ¿Por qué?, y ¿Cuándo innovar?, las empresas prefieren realizar proyectos destinados a mercados poco riesgosos, probablemente ya conocidos, y para los cuales resulta mucho más fácil calcular un volumen esperado de ventas. (Viana, 2010).

El formato de franquicias representa una modalidad de negocio atractivo para cualquier emprendedor que desea iniciar una actividad empresarial, debido a su baja inversión al inicio del mismo, y su retorno financiero a corto plazo. Sin embargo; de acuerdo a Culshaw (2010:64), “gran parte de estas iniciativas empresariales desaparecen poco antes de los cinco años de vida, por falta de dirección y decisiones desacertadas”. Este tipo de negocios poseen una estructura mucho más flexibles que las empresas tradicionales, a pesar de esto, para que la nueva franquicia salga adelante con éxito es siempre importante mantener una visión constante de crecimiento, diversificarse, y adaptarse a los nuevos tiempos.

La franquicia es un sistema de crecimiento empresarial con necesidades financieras accesibles para la mayor parte de las PYMES comerciales, de tal modo que la misma representa un sistema comercial competitivo. El sistema de franquicias, por tratarse de negocios probados y con el soporte permanente del franquiciante o casa matriz, se convierte en una excelente opción para los emprendedores en Venezuela que desean emprender con éxito un negocio o empresa.

De acuerdo a la Cámara Venezolana de Franquicias (<http://profranquicias.com/>,

2011), “Las franquicias no son más que una forma de comercialización, de hacer negocios, de crecimiento, adoptado por ciertas empresas que, para ello, tienen que instrumentarse y prepararse”.

Respecto al poder de las franquicias como generadoras de empleo y modelo de negocio con amplias posibilidades de éxitos para nuevos empresarios; Longenecker, Moore, y Petty (2001:49), afirman que “no hay duda de que las franquicias continuarán ayudando cada año a miles de empresarios a realizar sus sueños de ser propietarios de un negocio”.



Porcentaje del PIB: 2,2% del PIB total circula a través del sistema de franquicias (4,6% si se toma en cuenta sólo el PIB no petrolero). Esto equivale a un volumen de negocios de Bs. F. 10 mil millones anuales.  
Empleos: directos, 90 mil; indirectos, 250 mil.



**Fuente:** Profranquicias.com (2011). Obtenido de la red mundial el 8 de Enero de 2011. [http://profranquicias.com/?page\\_id=731](http://profranquicias.com/?page_id=731)

Un estudio llevado a cabo por el Monitor Global de la Iniciativa Empresarial (GEM, por sus siglas en Inglés) y la escuela de negocios IESA en 2009, establece que Venezuela de forma consistente se ha ubicado en los primeros lugares a nivel mundial, en cuanto a la actividad emprendedora temprana; entre las principales razones para emprender se encuentran que un 46 por ciento emprende una iniciativa por no tener una mejor opción de trabajo, es decir, por mera necesidad; un 35 por ciento para aprovechar una oportunidad de negocio; y 14 por ciento por una combinación de las razones antes expuestas (Auleta, Puente y Jiménez, 2010)

Las Tortas de Doña Cele, C.A., es un negocio familiar que pertenece al sector de las microempresas, se dedica a la comercialización de tortas caseras (artesanales) para cualquier tipo de celebración o motivo; se encuentra ubicada en el Centro Comercial “Las Delicias”; PB Local N° 4, calle Negro primero, cruce con campo Elías, Los Guayos Estado Carabobo; en su interés de convertirse en una empresa rentable con planes de crecimiento, y sostenibilidad económica en el tiempo, ha decidido estudiar la posibilidad de convertirse en una franquicia, por tal motivo la presente investigación se centra en desarrollar un plan estratégico de comercialización para microempresarios, que permita a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, CA”., crecer económicamente y expandirse a nivel nacional como una franquicia en el sector repostería.

Originalmente “Las Tortas de Doña Cele, CA”, fue creada bajo el concepto de empresa familiar, cuyo único fin era la búsqueda de beneficios económicos para sus dueños; de acuerdo a Longenecker, Moore, y Petty (2001:27), una empresa familiar es “una compañía que se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o mas miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento”. Sin embargo, como la mayoría de las empresas familiares, Las Tortas de Doña Cele, C.A. no posee un modelo de negocio que le permita competir efectivamente en el sector de repostería y destacarse entre las empresas con conceptos similares.

Para prosperar como empresario, se requiere de formación y experiencia, muchas veces una de las debilidades comunes en las empresas familiares y en las microempresas tradicionales es la falta de enfoque gerencial; así como también, la ausencia de disciplina y de organización que tienen algunos empresarios novatos, los cuales suelen ser netamente *empíricos* y *desordenados*, para lo tanto, es fundamental contar con un manual de normas y procedimientos que guíe y establezca las pautas a seguir para llevar adelante un negocio de forma efectiva y exitosa. Las franquicias proveen de estructura organizacional, pautas estandarizadas a respetar y ejecutar por los empleados, formalidades tales como: informe de entrega, reportes, normativa, control de calidad, entre otros.

Dentro de los diversos ámbitos que conlleva el proceso de gerenciar una PYME, existen también algunos obstáculos y limitaciones que pueden afectar dicho proceso, bien sea factores políticos, económicos o sociales; en el caso de Venezuela esta presente una realidad en la que ciertas variables han afectado la economía nacional, lo que ha originado factores de desequilibrio en términos políticos y sociales, lo que trae repercusiones en el sector empresarial en términos generales; sin embargo, las PYMES por sus peculiares características, tienen la capacidad y flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno externo, debido a su naturaleza atienden mercados mas selectivos, y a pesar de que la empresa en estudio posee debilidades a nivel interno que han mermado su participación comercial y la rentabilidad de la misma; una de sus principales deficiencias, es la ausencia de planes de estrategias para hacer frente a la competencia; lo que demuestra que la empresa no realiza actividades que fomenten una óptima comercialización y participación en el mercado.

Uno de los objetivos que se plantea el autor mediante el presente estudio es el de proponer un plan estratégico de gestión que permita a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A.”, convertirse en una marca que pueda ser comercializada, por medio del Sistema Integral de Franquicias (S.I.F), es decir, expandir el negocio bajo el

esquema de Franquicia, lo cual se procederá luego de probarse su posicionamiento de marca en el mercado, mediante la apertura de sucursales a nivel nacional.

De acuerdo a información de Galán (2011), en su artículo titulado: “y yo, ¿puedo franquiciar mi negocio?” “Si el diagnóstico sobre si el negocio es franquiciable resulta positivo, entonces se debe proceder a realizar un plan y la estrategia para franquiciar a la compañía, explicó el presidente de Francorp, Ramón Vinay”.

Los empresarios, de acuerdo a Longenecker, Moore, y Petty (2001:03), “son personas que toman decisiones que ayudarán a configurar el sistema económico de libre empresa del nuevo milenio, descubriendo necesidades en el mercado y lanzando nuevas empresas para satisfacer tales necesidades”.

En el caso de Venezuela, donde el entorno económico, político, y social es altamente cambiante, lo que ha originado un desequilibrio macroeconómico en todas las aéreas comerciales, esta realidad representa una variedad de retos para la gestión y producción de la empresa caso estudio, y aunque hasta la presente ha salido adelante de forma ventajosa, a pesar de ello, aun existen aspectos que la limitan con respecto a sus competidores, como lo son, la ausencia de estrategias que estén orientadas a mejorar la gestión y el proceso productivo; y un modelo operativo que guie los procesos de forma efectiva. De continuar con la situación antes mencionada, las funciones principales que sostienen a la empresa se verían afectadas; por tales motivos, es necesario contar con un plan estratégico que provea las herramientas que faciliten la toma de decisión gerencial oportuna en situaciones de incertidumbre. El emprendedor al aplicar las estrategias, obtendría como resultado una serie de beneficios, como lo son: mejoramiento de la calidad del trabajo, y del producto terminado, disminución en la pérdida de materia prima; aumento de la producción, entre otros.

Al respecto Hamel y Breen (2008:14), afirman que “para prosperar en un mundo cada vez mas perturbador, las empresas deben poder ser tan estratégicamente adaptables como ya son operativamente eficientes”.

Consciente de la necesidades de un plan de gestión estratégica, se seleccionó como caso de estudio para su aplicación a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, debido al interés mostrado por su propietario de expandirse en el mercado bajo la modalidad comercial de franquicia, y para cumplir con tal finalidad, manifestó su intención de servir de piloto para este modelo de negocios en la presente investigación.

Como una posibilidad de obtener respuestas a la situación antes descrita, el problema de investigación se enunció de la manera siguiente:

## **1.2. Formulación del Problema:**

Luego de establecidas todas las condiciones previamente descritas, se genera la siguiente interrogante: ¿Cómo impulsar la iniciativa empresarial de emprendedores, por medio de un Plan Estratégico de Gestión, basado en el Sistema Integral de Franquicias (S.I.F)?

## **1.3. Objetivos de la Investigación:**

### **1.3.1. Objetivo General:**

Proponer un Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, basado en el Sistema Integral de Franquicias (S.I.F), que impulse la iniciativa empresarial de emprendedores. Caso: “Las Tortas de Doña Cele, C.A”.

### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa en estudio, para determinar las causas que afectan los procesos internos de la misma.
2. Definir las variables relacionadas con la gestión general de la empresa, para determinar el desempeño actual de la misma, a través del análisis de los Factores Claves de Éxito relacionados.
3. Establecer los parámetros conceptuales del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.
4. Diseñar el Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, que impulse la iniciativa empresarial de emprendedores, y permita a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A” adecuarse a los lineamientos del Sistema Integral de Franquicias (S.I.F).

### **1.4. Justificación:**

Por medio de la investigación se pretende Proponer un Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, basado en el Sistema Integral de Franquicias (S.I.F), con el objetivo de impulsar la iniciativa empresarial en emprendedores, y permita convertir a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, en una marca que pueda ser comercializada a través de los lineamientos teóricos establecidos por el S.I.F. En el transcurso de los años, las pymes del sector repostería han tomado un auge significativo dentro de las iniciativas económicas y de empleo en el país, las cuales surgen con la finalidad de brindar resultados financieros sostenibles para sus precursores y para la economía nacional.

La realización del presente estudio traerá al país la generación de fuentes de empleo, y la apertura de nuevas microempresas y empresas medianas en el sector de repostería, facilitará el flujo de dinero interno entre comerciantes y el fortalecimiento

del mismo; así como también, el crecimiento del sector de franquicias a nivel nacional. Mediante el enfoque del S.I.F, el franquiciante podrá incrementar su competitividad en el sector de repostería, realizar alianzas estratégicas con otros franquiciantes del sector, a través de relaciones ganar – ganar, que les permitirá fortalecer su sitio en el mercado de franquicias, e incrementar su porcentaje de participación económica.

En la actualidad, los empresarios reconocen la importancia y los beneficios de la planificación y organización previa de las estrategias pertinentes para el logro sistemático y consecutivo de las metas y objetivos establecidos, con la posibilidad de tomar ventaja de la competencia. Mediante la evaluación de la factibilidad de aplicación en microempresas correspondientes a otras industrias y áreas comerciales, se garantiza una alta factibilidad de aplicación, ya que a través de sus criterios estándares y de universalidad el plan estratégico de gestión planteado, es flexible y podrá ser adaptado y ejecutado de forma general a todas aquellas empresas (pequeñas y medianas) que deseen obtener los beneficios del lineamiento comercial y estratégico que ofrece el S.I.F, de allí la justificación social del mismo.

Proveerá resultados a partir de la aplicación de estrategias que faciliten la gestión eficaz de la empresa en estudio, al favorecer su desarrollo productivo; eficiencia en las actividades de gestión, y las fortalezas requeridas para competir en el mercado. A su vez, la investigación ofrece a través de un esquema de comercialización, la posibilidad a los micro-empresarios de ingresar al Sistema Integral de Franquicias (S.I.F).

Por lo antes expuesto, la presente investigación cimentará las bases para el apoyo teórico y metodológico de futuros estudios o líneas de investigación en el área de Gestión, Planificación Estratégica, PYMES; y Sistema de Franquicias, la misma brindará una serie de respuestas que serán de gran ayuda para investigadores y

estudiosos que necesiten ampliar sus conocimientos con respecto al tema, así como también, respecto a tópicos relacionados.

El estudio permitirá a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, contar con un plan estratégico que servirá como herramienta técnica, operativa y metodológica para mejorar su gestión comercial, y por consiguiente, lograr mayor participación en el mercado con respecto a la competencia, mediante la implementación de un modelo basado en los lineamientos Teóricos del S.I.F. La investigación favorece los procesos de transferencia de conocimientos, y representa un activo de capital intelectual para las empresas del sector repostería; así como también, sentará las bases para futuras investigaciones en este campo, y en lo que respecta a las pymes del sector alimentos en general.

Por medio de la aplicación del Plan estratégico y el impacto que este genere, se observará que la empresa caso estudio, adquirirá una reputación favorable y sostenida en el sector comercial al cual pertenece, a través de la utilización de criterios de excelencia (indicadores de gestión) que permitan monitorear su nivel de desempeño, tomar las medidas correctivas y/o preventivas necesarias, propiciando la mejora continua de sus procesos. La aplicación del plan estratégico de gestión garantizará a las pymes lograr posiciones competitivas frente a otras organizaciones.

El Trabajo de grado presenta un nivel de innovación alto, en cuanto a que no sólo se limita a plantear estrategias que mejoren la gestión comercial de la empresa, sino que también, propone soluciones creativas como lo son, un manual de operaciones; lo cual representa un valor agregado para toda PYME del sector repostería, y de otras áreas comerciales, que mediante el Sistema Integral de Franquicias buscan elevar el nivel de competitividad y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. La propuesta posee alto potencial creativo de aplicación, adaptabilidad a todo tipo de modelo y oportunidad de negocios. Por lo tanto, el diseño y adaptación de las

estrategias propuestas además de proveer innovación en emprendedurismo, impulsa el crecimiento de micro- empresas y franquicias en el país.

El plan estratégico de Gestión para microempresarios, posee una estructura flexible y sencilla, lo cual garantiza que sea adaptable a las necesidades y expectativas de los emprendedores, en virtud de que las franquicias son modelos de negocios que plantean soluciones genéricas de forma rápida y segura para el área comercial o industrial en el cual se desarrollen; de tal modo que su implementación en cualquier tipo de empresa es perfectamente factible. Su universalidad le permite ser ejecutado en empresas orientadas a emplear estrategias para aumentar la rentabilidad, y competitividad.

La presente investigación, servirá a las PYMES del sector repostero y en general, de guía para incrementar la rentabilidad del negocio, y facilitar el proceso para convertirse en franquicias, lo cual servirá para expandir el Modelo de Negocio, y establecerse tanto en el mercado nacional, como a nivel foráneo; al convertirse en fuente generadora de empleos, impulsando la economía del país, y fortaleciendo el sector de PYMES; mediante el sistema de franquicias, la empresa aumentará su participación en el mercado, y de esta forma logrará un crecimiento sostenible en el tiempo.

El estudio, trae consigo beneficios tales como, la mejora de la gestión de la empresa en diferentes áreas; desarrolla la capacidad de emprendimiento de nuevos modelos de negocios, aumentará su participación en el mercado mediante un nivel de inversión financiero relativamente accesible para noveles emprendedores y empresarios experimentados, adaptado a los requerimientos de la empresa y sus posibilidades económicas; mediante el desarrollo de innovadores conceptos de franquicias; generando así, libertad creativa tanto para los empleados como para los gerentes, en el desarrollo e innovación de productos y servicios; obtención de

beneficios económicos; ambiente laboral agradable; y por consiguiente, a través de un manual de operaciones se obtendrá la disminución en los costes de mano de obra, disminución de desperdicios, y se evidenciará un mejor aprovechamiento de los recursos en el proceso productivo. Mediante la aplicación del plan estratégico incluso se podría lograr la masificación o reproducción en el mercado de la empresa caso estudio, a través de la figura de “Franquicia”; como una excelente opción para obtener ingresos económicos.

La investigación y el plan de gestión propuesto, así como su aplicación será de gran utilidad para la empresa caso estudio, y para todas aquellas PYMES del sector repostero, e inclusive el modelo es perfectamente adaptable a otras empresas (pequeñas y medianas) de diferentes rubros comerciales; ya que permitirá al micro-empresario un crecimiento elevado de sus márgenes de utilidad, el mejoramiento del desempeño gerencial, tomar las medidas correctivas pertinentes, lo cual eleva la competitividad de la empresa en el mercado, al identificar las variables vinculadas al área comercial que afectan la gestión de la empresa, que lo haría distinguirse de la competencia, para así determinar las tácticas, estrategias y acciones que se deben implementar para llevar a cabo un plan de gestión, alcanzar los objetivos planteados en las estrategias, que garanticen el cumplimiento de la misión para la cual fue creada la empresa, lograr incrementos significativos en los ingresos, y asegurar una sostenida rentabilidad en el tiempo.

## Capítulo II

### 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite centrar el tema objeto de estudio en el conjunto de teorías existentes; de acuerdo a Méndez (2009:202), “es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que usaran directamente en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones significativas que se producen entre esos elementos teóricos”.

#### 2.1. Antecedentes

A continuación se presentan los estudios que han servido como marco de referencia para el soporte de esta investigación, luego de consultar diferentes bibliografías y de constatar la existencia de otras publicaciones basadas en la misma área, se tomaron aquellas que más se adaptaron a los fines que persigue la presente investigación.

Para llevar a cabo la investigación planteada, se consideró necesaria la revisión de trabajos realizados por otros investigadores, con la finalidad de profundizar y apoyar las bases del estudio.

Entre las investigaciones mas vinculantes se puede citar la de Mendoza, M (2010), titulada: **“La Planificación Estratégica como herramienta para optimizar la función gerencial en los centros privados de salud del Estado Carabobo”**. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo (UC) para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. El propósito de la investigación es el de proponer la planificación estratégica como herramienta

optimizar la función gerencial en los centros privados de salud del Estado Carabobo, para ser aplicada en el departamento de Administración y Finanzas en el año 2010. Metodológicamente y tomando en cuenta la naturaleza de la problemática planteada, el tipo es una investigación tecnicista, modalidad propuesta bajo un enfoque cuantitativo, a través del diagnóstico de la necesidad de una propuesta, para la solución de problemas, apoyándose en una investigación de campo descriptiva, el área de investigación. Por medio de los objetivos de la investigación, lo que se pretendía era medir el nivel de aceptación que tenían los empleados de los centros de salud privados, sobre la aplicación de la planificación estratégica para el mejoramiento continuo para la función gerencial. Se pudo concluir mediante el estudio, que a través de la aplicación de la Planificación Estratégica las organizaciones estudiadas pueden llegar a comprender las necesidades de sus clientes tanto externos como internos, y así optimizar el uso de sus recursos, y asegurar a través de una efectiva gerencia, la continuidad de sus objetivos estratégicos durante el tiempo.

El principal vínculo con la investigación en curso radica en que la misma sirvió de modelo teórico en el cual basar el estudio referente al Sistema Integral de Franquicias (S.I.F), y como a través de un plan estratégico se puede mejorar la participación comercial de cualquier empresa, y el crecimiento económico de la misma, sea cual sea la rama comercial o industrial de la misma, indiferentemente del tamaño o número de empleados que la conforman.

Destaca el trabajo de grado de Reyes, A (2010), el cual lleva por título: “**Plan Estratégico de Mercadeo par incrementar la rentabilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas en el sector del Mueble de Madera. Caso de Estudio: Muebles Nazaret**”. Presentado ante la Universidad de Carabobo, campus Bárbula para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo. El objetivo general del estudio es objetivo general proponer un Plan Estratégico de

Mercadeo para incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en el sector del mueble de madera. Los objetivos específicos que se desarrollaron para cumplir con el objetivo general, fueron en primer lugar un análisis de la situación actual del mercado de fabricación del mueble de madera, un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta la empresa, luego se realizó un diagnóstico estratégico para formular las estrategias y por último el diseño de una propuesta de un plan de mercadeo para incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en el sector del mueble de madera. De acuerdo a la problemática planteada, el tipo de investigación aplicada es tecnicista, en la modalidad de Propuesta. Apoyada en una investigación descriptiva con diseño de campo no experimental transeccional, estrategia a la cual se sustenta en la técnica de encuestas que se da a los informantes un cuestionario y que está diseñado para obtener información específica. Por lo tanto, este método para obtener información se basa en un interrogatorio a encuestados, en el que se les hace una variedad de preguntas por escrito de manera estructurada. Entre las conclusiones relevantes se planteó una estrategia para el control del precio de venta del mueble de madera en la población de Magdalena, Estado Aragua; siendo la principal el establecimiento de alianzas con los proveedores de la materia prima a nivel nacional, de manera de garantizar el abastecimiento oportuno, de igual manera se planteó buscar apoyo en el gobierno nacional para el control de precios en la materia prima.

La contribución al presente trabajo de grado está en que se plantean planes estratégicos de mercadeo como herramienta para aumentar las ventas y por ende la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en el sector del mueble de madera. Lo cual sirvió de guía metodológica y teórica en lo referente al área temática de la Planificación Estratégica, y en virtud de que está centrada en las pequeñas y medianas empresas de un sector productivo, sirvió de modelo referente para la elaboración de actual estudio.

Osta. (2009), Presenta en la revista “Ingeniería y Sociedad UC”, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo un artículo titulado **“Actores clave en las franquicias Venezolanas Caso de estudio: franquicia de distribución”**. El estudio tiene como objetivo identificar el rol de los actores claves en el proceso de creación y desarrollo de las franquicias venezolanas, a través de una investigación exploratoria, la cual presenta el caso de una empresa de distribución, la información fue obtenida mediante entrevistas semi-estructuradas a profundidad, complementadas con documentos internos. Entre los resultados más importantes, destaca el papel protagónico del franquiciante, con el acompañamiento de familiares, franquiciados, trabajadores, proveedores, medios de comunicación, competencia, universidad, asesores, bancos, y otras empresas, en un ambiente empresarial marcado por el cambio en el marco legal. En la investigación se propone el incorporar, conformar y consolidar las vinculaciones entre actores internos y externos en el mejor tiempo posible, como estrategia para construir el capital social que provea de solidez a la organización y le permita superar las debilidades del sistema nacional de innovación venezolano”, la evolución del negocio y, por ende, los aportes de estas franquicias al desarrollo productivo del país.

Así mismo, se revisó el Trabajo Especial de Grado de Bracho, y Chacón. (2007), que lleva por título **“Nego (Franquicias): la forma eficiente de cambiar a la velocidad del Mercado. Caso estudio: I.P.D. Ingeniería, C.A”**, presentado ante la Universidad Tecnológica del Centro (Unitec), núcleo Guacara, Estado Carabobo; para optar al título académico de Ingenieros Mecánicos. La investigación tuvo como objetivo general el Desarrollar una propuesta a través de la formulación de estrategias y técnicas de negociación sustentadas en el sistema integral de franquicias, con el propósito de mejorar la eficiencia en la capacidad de adaptación que poseen las empresas con respecto a la velocidad con la que se dan los cambios en el mercado. El modelo fue posible mediante el desarrollo de un diagnóstico de la situación del proceso de negociación, comercialización y mercadeo, así como la variables que

generan variaciones en los procesos en estudio.

El estudio esta enmarcado en una investigación de campo, ya que la propuesta se desarrolló y ejecutó en base a la realidad directa de la empresa caso estudio, donde se realizaron análisis detallados de los procesos de gestión, negociación, que se dan en la misma, a través de técnicas de recolección de información, tales como entrevistas y encuestas, realizadas a técnicos, empleados e ingenieros supervisores. Con el fin de detectar los factores claves necesarios para crear discrepancias con respecto al sistema de negociación de las franquicias. Se pudo constatar la ineficiencia que actualmente afecta los procesos en materia de negociación y comercialización. La relación existente entre este antecedente y la presente investigación deriva de que en ambas se examina las posibilidades y condiciones idóneas que se deben dar en una empresa u organización para establecer el modelo de sistema integral de las franquicias, el cual le brinde una ventaja competitiva frente a las empresas de la competencia.

Osta. (2006), presenta en su artículo titulado **“Estudio del mercado de franquicias en el Estado Carabobo”**, una explicación de como los sistemas de franquicias se han convertido en una forma exitosa de afrontar la expansión de las empresas, razón por la cual surge la presente investigación cuyo objetivo es elaborar un estudio del mercado de franquicias en el Estado Carabobo, durante el periodo comprendido entre los años 2002 y 2005, el cual arrojó como resultado la existencia de una demanda insatisfecha constituida por individuos con interés y capacidad financiera suficiente para convertirse en inversionistas, así como sus expectativas más relevantes en relación a este esquema de negocios.

Osta. (2006), en su artículo titulado **“Evolución histórica de las franquicias y su impacto en la economía mundial”**. Evidencia como la existencia de las franquicias no es de reciente data, el camino recorrido transcurre a través de los siglos hasta

llegar a la configuración de los sistemas existentes en la actualidad en las distintas latitudes. Así surge la inquietud por investigar acerca de la evolución histórica de las franquicias, así como su impacto en la economía mundial actual, a partir de un estudio descriptivo de diseño documental, que permitió destacar el potencial de las franquicias para reproducir iniciativas empresariales exitosas, con su correspondiente contribución a la generación de empleos, ingresos y riquezas derivados de actividades productivas formales y a la conformación de redes empresariales, sociales y personales. Publicado en la revista “Ingeniería y Sociedad UC”, editado por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

Se destaca el trabajo de grado realizado por Skinner, G. (2000), titulado **“Evaluar las Franquicias como una opción de crecimiento y expansión para la empresa: Productos Mid West, C.A”**. Investigación presentada ante la Universidad de Carabobo (UC), núcleo La Morita, estado Aragua, en el área de estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, para optar al grado de Magister en Ingeniería Industrial. El propósito del estudio fue el de realizar una evaluación del sistema de franquicias como formato de tipo innovador dentro de la estructura de negocios que actualmente existe en Venezuela, a fin de permitir con ello el crecimiento y expansión de la empresa “Productos Mid West, C.A”. Dicha investigación fue realizada mediante los lineamientos metodológicos establecidos para una investigación de campo, descriptiva y documental, enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, de tipo transversal. Se realizó una presentación de estrategias obtenidas mediante la Matriz DOFA.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomaron como base, ciertos aspectos metodológicos empleados por dicho estudio; así como también, sirvió para determinar las herramientas de la teoría de planificación estratégica, a incorporar para el mejoramiento de los procesos gerenciales y para el diseño del plan estratégica de gestión propuesto. Permitted establecer los pasos necesarios para implementar un plan

de estratégica gestión que permita elaborar una propuesta para adaptar a la empresa caso estudio al modelo del sistema integral de franquicias, además de que sirvió como sustento teórico para el desarrollo del presente estudio. El aporte que representó la presente investigación se basó en lo concerniente al planteamiento de las estrategias resultantes de la Matriz DOFA, así como también, sirvió de referencia la propuesta del sistema de franquicias para la empresa “Productos Mid West, C.A”, y los instrumentos de recolección de información utilizados por el autor sirvieron de guía para la realización del presente estudio.

## **2.2. Bases Teóricas**

Para el desarrollo de esta investigación, fue necesario tomar algunos aspectos teóricos que permitan sustentar, conocer los diferentes términos y criterios de los autores, cuya referencia es indispensable para el presente trabajo de grado. De este modo es necesario definir las bases fundamentales del mismo, tales como a continuación se presentan:

### **2.2.1. Estrategias**

Para Etkin (2009:181), “el concepto de estrategia se refiere a una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de prioridades y los caminos por seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización, en la versión mas amplia, el concepto incluye la definición de los propósitos y su ajuste en el tiempo”.

Serna, H (2000:32) explica que las estrategias “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”, además el autor agrega “son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico”.

En el mismo orden de ideas, Morales (2009:136) afirma que las estrategias “constituyen grandes líneas de acción que marcan el camino por seguir para alcanzar exitosamente los objetivos estratégicos”.

La estrategia posee una amplitud de enfoques y perspectivas, de acuerdo a Etkin (2009:182), puede verse: “a) como una decisión compleja cuyos contenidos se refieren a las formas de lograr la supervivencia y el crecimiento de la organización (la

estrategia corporativa o de conjunto); b) como una visión o un enfoque que privilegia la cuestión de ser proactivo y renovarse en un entorno con demandas crecientes (el cambio estratégico), y c) como una forma de gestión, que se caracteriza por el desarrollo de las capacidades distintivas que agregan valor a los productos y a la empresa (dirección estratégica).

Según Francés (2006:23), una estrategia bien formulada “permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas)”.

Para realizar un estudio o un análisis interno de la empresa, es necesario evaluar las fortalezas y debilidades, lo que permite identificar con exactitud las necesidades que se tienen, considerando también los agentes externos como las oportunidades y amenazas, y así las posibilidades que se deben aprovechar, con el fin de obtener un diagnóstico general de la empresa, y a partir de este, diseñar o replantear las estrategias necesarias, para orientar la situación actual de la misma, al logro de una situación ideal.

Desde la perspectiva de las decisiones directivas, las estrategias poseen las siguientes etapas (Etkin, 2009):

- a) El análisis del entorno, posibles escenarios y la exploración del futuro para plantear alternativas
- b) La elección de los caminos deseables o líneas de acción, y
- c) La implantación y el seguimiento de la decisión para evaluar sus resultados y revisar las posturas originales

Las estrategias sugieren la posición que tendrá la empresa frente a cambios y eventos que se susciten en el futuro, supone la toma de decisiones en diferentes áreas y aspectos administrativos, con relación a escenarios externos, así como la dinámica interna de la empresa y como la misma compromete su posición respecto a la competencia. Las estrategias están estrechamente relacionadas con el aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas y enfrentar riesgos, ya que en el entorno económico de hoy, el éxito no está ajeno a los riesgos, bien sean financieros, económicos, o de otro tipo.

Para diseñar estrategias los gerentes requieren de un pensamiento estratégico, Hill, y Jones (2005:06) explican que “la elaboración de estrategias se dan en un campo competitivo en el que los gerentes no solamente consideran las estrategias que su empresa está tomando, sino también la de sus competidores y la manera en que estos pueden responder a cualquier iniciativa estratégica que decidan tomar”.

Nonaka et al. (2001), explican que existe un diálogo interno en el empresario o “conversación estratégica” que determinará: a) las estrategias de supervivencia, que buscan neutralizar las amenazas y dominar el ambiente de negocios para mantener la rentabilidad vigente, b) las estrategias de renovación, que se sostienen en una visión de futuro, el desarrollo de los conocimientos y de las cualidades necesarias para incrementar el poder de negociación y posicionarse en los negocios emergentes.

### **Jerarquía de estrategias empresariales.**

- **Estrategia corporativa:** los gerentes trazan la estrategia general de una compañía diversificada. Se toman decisiones respecto de las industrias en las que la compañía desea competir (Nonaka et al, 2001). Hill, y Jones (2005:19) explican que las estrategias corporativas responden a preguntas tales como

“¿En qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo?, y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?”.

- **Estrategias de negocios:** usualmente a cargo del administrador general de una unidad de negocios. El propósito de la estrategia de negocios es la obtención de una ventaja competitiva en un área de la línea de productos en particular (Nonaka et al, 2001). Este tipo de estrategias comprende la manera en el que el negocio se posiciona en el mercado para obtener una ventaja competitiva y las distintas estrategias de posicionamiento que utilizara en distintos escenarios industriales (Hill, y Jones, 2005. Pág. 18).
- **Estrategias (o políticas) funcionales:** se generan estrategias por departamentos u otras unidades de la organización. El objetivo es apoyar las estrategias corporativas y de negocios (Nonaka et al, 2001). De acuerdo a Hill, y Jones (2005:18) este tipo de estrategias se dirigen a “mejorar la eficacia de las organizaciones dentro de una compañía, como puede ser la manufactura, la comercialización, la administración de materiales, el desarrollo de productos y el servicio al cliente”.
- **Estrategia global:** según Hill, y Jones (2005:19) es “la manera en que se pueden ampliar las operaciones fuera del país de origen para crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global”.

De igual modo Hill, y Jones (2005:06) señalan que “los mejores planes y estrategias no tendrán éxito si no se toman en consideración lo que los competidores están haciendo en este momento y lo que harán en el futuro”.

Por su parte, Morales (2009:211) afirma que existen diferentes métodos para identificar las opciones estratégicas, una de ellas es la llamada “Alternativas

Estratégicas”, las cuales se integran alrededor de:

1. Estrategias ofensivas
2. Estrategias defensivas
3. Estrategias genéricas
4. Estrategias concéntricas

Las cuales se describen brevemente a continuación:

1. **Estrategias ofensivas (o de crecimiento):** buscan la consolidación de una empresa en el mercado. Entre ellas las mas comunes son (Morales, 2009. Pág. 212):
  - **Concentración:** Cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio. Es decir, la organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
  - **Diversificación concéntrica:** Se presenta cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
  - **Integración vertical:** Si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio. Esta puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) o hacia adelante (después de producido al artículo).
  - **Diversificación de conglomerado:** Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.

- **Fusiones:** Es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. El efecto sinérgico es la mayor razón de las fusiones.
- **Adquisiciones:** Es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquirente.
- **Operaciones conjuntas (joint ventures):** Cuando dos o mas empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.
- **Innovación:** Búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.
- **Alianzas estratégicas:** La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.

2. **Estrategias defensivas:** Se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que pueden afectar a una organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro, a saber son (Morales, 2009. Pág. 213):

- **Reducción o ennichamiento:** Consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad. Esto ocurre fundamentalmente cuando una organización tiene que reducir costos o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado.
- **Desinversión:** Cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión. Esto ocurre especialmente e empresas que entran en una diversificación sin dirección.
- **Liquidación:** Vender o disponer de los bienes de una organización

previo a los trámites legales es liquidarla. Generalmente, una empresa recurre a esta estrategia cuando su negocio ha llegado a niveles tales de ineficiencia que ya no es posible recuperar eficientemente su tarea empresarial.

- **Recuperación:** Este caso se presenta cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlas en condiciones para que sobreviva y dé utilidades.
  - **Alianzas estratégicas:** La búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos. Estas alianzas son generalmente temporales.
3. **Estrategias genéricas:** Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señalan la dirección por áreas globales (Morales, 2009. Pág. 213).
  4. **Estrategias concéntricas:** Son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plazo trazado para las diferentes áreas funcionales. Para que esto suceda es necesario que principios tales como la calidad, el servicio y la capacidad del personal estén presentes e influyeran la totalidad de la vida organizacional. Sin ellos, en la actualidad, no es posible sobrevivir (Morales, 2009. Pág. 213).

### **Planificación Estratégica**

Según Etkin (2009:223), la planificación “es una decisión con una fuerte connotación temporal, o sea, implica un manejo de los tiempos y la coordinación de las decisiones que tienen efectos sobre distintos momentos y fases de la vida

empresarial”. Por su parte Morales (2009:95), explica que la planificación estratégica “ha tenido una evolución en el tiempo. En la década de los 50 cuando se empezó hacer planeación se asociaba a un presupuesto que permitía un control financiero. Se tenía la idea de que aquellas organizaciones que tenían un presupuesto de alguna forma estaban haciendo planificación”.

En este mismo orden de ideas, Francés (2006:23), señala que la planificación “es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”.

En cuanto a lo referente a un plan basado en estrategias, Hill y Jones (2005:19) señalan que “las estrategias de una organización resultan de un plan, que el proceso de planificación estratégica es, en sí mismo, racional y sumamente estructurado, y que el proceso esta orquestado por la alta dirección”.

Serna, H (2000:17), explica que la Planeación Estratégica “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

La planificación estratégica consta de dos (2) elementos fundamentales (Etkin (2009):

- 1.El plan estratégico que describe las condiciones deseadas en un momento futuro.
- 2.Los planes necesarios para cambiar el presente por el futuro deseado.

De acuerdo a Navajo (2009:28), “no se trata únicamente de adaptarse al entorno, sino de crear un futuro deseado”. El autor también afirma que los sistemas clásicos de dirección y gestión se muestran ineficaces para adaptarse a un entorno que se muestra cada vez más hostil y competitivo, y para resolver esta necesidad se encuentra la planificación estratégica o dirección estratégica.

El proceso de planificación estratégica según Serna, H (2000:17), consiste en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿Adónde debemos ir?
- d. ¿Adónde podemos ir?
- e. ¿Adónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Serna, H (2000:17) también afirma que la Planificación Estratégica tiene seis componentes fundamentales, los cuales son los siguientes:

1. Los Estrategas
2. El Direccionamiento (Estratégico)
3. El Diagnóstico (Interno y Externo) Estratégico
4. Las Opciones (Estratégicas)
5. La Formulación Estratégica
6. La Auditoria Estratégica

En lo referente a los **Estrategas** comprende a las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Por ejemplo gerente de área,

directores y jefes de departamentos, quienes tienen participación en las decisiones a largo plazo de la compañía, Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategias de una empresa (Serna, 2000).

Siguiendo lo establecido por Serna, H (2000:20) El **Direccionamiento Estratégico** “lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

El **Diagnóstico**: comprende la Situación actual de la empresa, y responder a la interrogante de: ¿Dónde estamos hoy?, y el análisis de los siguientes elementos:

- Análisis de la Situación.
- Análisis del Entorno.
- Análisis Interno.
- Análisis de la Competencia.

El Direccionamiento Estratégico servirá de acuerdo a Serna, H (2000:23) de “marco referencial para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas ¿Dónde estábamos?, ¿Dónde estamos hoy?

El **Diagnóstico Interno**, tal como lo explica Serna, H (2000:32) es el “proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica”.

Partiendo de lo establecido por Serna, H (2000:33), El Diagnóstico Interno lo integran el análisis de los siguientes factores o elementos:

- **Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
- **Capacidad Competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como la calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, entre otros.
- **Capacidad Financiera:** Incluye los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda, y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.
- **Capacidad Técnica o Tecnológica:** Incluye los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por lo que comprende: Infraestructura tecnológica (Hardware), ubicación física, normalización de los procesos, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, exclusividad de los procesos de producción, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, flexibilidad en la producción, disponibilidad de Software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, entre otros.
- **Capacidad de Talento Humano:** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel

de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, entre otros

Luego de haber diagnosticado internamente, es importante también realizar El **Diagnóstico Externo**; Serna, H (2000:33) lo define como “el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno”.

Identificar correctamente las oportunidades del entorno de la organización de acuerdo a Serna, H (2000:308) “debe permitir el apoyo en forma más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado”. En lo que respecta a la identificación de las amenazas, Serna agrega que la misma “debe permitir a la organización, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el cumplimiento de la misión de la empresa y un desarrollo adecuado de sus objetivos”.

El Diagnóstico Externo esta integrado por el análisis de los siguientes factores (Serna, 2000, pág. 33):

- **Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- **Factores Políticos:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, regional, o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos), de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales); otros agentes del gobierno que pueden afectar a la empresa o unidad estratégica

de negocio.

- **Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
- **Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).
- **Factores Geográficos:** os relativos a la educación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- **Factores Competitivos:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

El análisis del entorno permite a la empresa u organización, según lo estipulado por Serna, H (2000:308) “anticiparse y tomar medias de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea”.

### **El Diagnóstico Estratégico**

Comprende obtener previamente información sobre el entorno, tales como oportunidades y amenazas, y también, en lo concerniente a los aspectos y condiciones internas de la empresa, como fortalezas y debilidades. Serna, H (2000:23) asevera que “el análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”.

El análisis estratégico debe realizarse en función de los factores claves, con la finalidad de integrar las variables que realmente tengan pertinencia con el propósito que pretenda el estudio o análisis que se vaya a realizar. Ha de considerarse El

**Futuro deseado**, el cual comprende la planificación como tal, y responde a la interrogante de: ¿Dónde queremos ir?, por lo cual comprende establecer, revisar, o replantear:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Metas

Las **Brechas**: en esta etapa se realiza la *Selección de la Estrategia* a aplicar, y se debe dar respuesta a la interrogante de: ¿Cómo podemos llegar a dónde queremos ir?; por lo cual se necesita:

- Comprender el mercado.
- Comprender el negocio.
- Diseño de la estrategia más apropiada.

Tal como lo explican los autores Hill y Jones (2005:11) la **Misión** “es una descripción o afirmación del *porqué* una empresa está en operación, lo cual proporciona el marco de referencias, o el contexto dentro del cual se formulan las estratégicas”.

La Misión comprende (Francés, 2006., Pág. 41):

- Necesidades por atender.
- Conjunto de clientes a atender.

De acuerdo a Serna, H (2000:31) la misión es “la formulación explícita de los

propósitos de la organización o de una área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio”.

Normalmente la declaración de la misión de una compañía tiene tres (3) elementos principales (Hill y Jones, 2005):

1. Una declaración de la razón de ser de la compañía u organización (razón de su existencia).
2. Una declaración de los valores o estándares orientadores claves que impulsaran y moldearán las acciones y comportamiento de los empleados, y
3. Una declaración de las principales metas y objetivos.

Hill y Jones (2005:12) explican que el primer paso para la formulación de la declaración de la Misión de una empresa “es llegar a una definición del negocio de la organización”. Esencialmente los autores señalan que la definición debe responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será?, ¿Cuál debe ser?; las respuestas sirven de guía para la formulación de una declaración de misión.

En cuanto a la **Visión**, Francés (2006:46), explica que “se puede concebir como el logro mas global e importante de la empresa u organización en el mediano o largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros”.

Para Serna, H (2000:31) la visión es “la declaración amplia y suficiente de dónde

quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización”.

El factor riesgo siempre esta inherente a la toma de decisiones; ya que los riesgos existen, es imprescindible evaluar las alternativas de acción para decidir qué riesgos se están en disposición de tomar (Francés, 2006):

- Provee dirección y el marco de referencia para seleccionar alternativas.
- Identifica las fortalezas, así como las debilidades de la organización.
- Revela los riesgos y oportunidades, con el fin de evaluar el impacto de las fuerzas externas con que opera la organización.
- Identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- Reduce sorpresas y aumenta el control sobre el destino de la organización.
- Crea el compromiso hacia el logro de la misión y objetivos previamente establecidos.

Los **Objetivos** tal como lo expresa Serna, H (2000:31), son los “resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio”.

Particularmente, los **Objetivos Estratégicos**, tal como lo expresa Morales (2009:136) son “la cuantificación y materialización de los objetivos básicos en *metas* concretas, cuantificadas y alcanzables”.

En lo referente a los términos de metas y objetivos, y partiendo de la afirmación de Hill y Jones (2005:16) un **meta** “es un estado futuro deseado o un objetivo que la empresa intenta alcanzar”. Del mismo modo los teóricos antes mencionados señalan

que la finalidad de las metas es “especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión o visión”.

De acuerdo a lo aseverado por Francés (2006:24), la planificación estratégica “toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas”.

Navajo (2009:32), explica las características que permiten asegurar el éxito de un sistema de planificación estratégica:

- Los planes, las decisiones o las estrategias deben ser discutidos y concertados, deben responder a un proceso participativo y sistemático.
- La formulación de planes, de estrategias, deben proyectar las misiones y objetivos de la organización, por encima de intereses individuales.
- La elaboración de un plan estratégico se apoya en un sistema de comunicación vertical, y enlaces horizontales.
- El plan estratégico debe ser oportuno, flexible y creativo, según los requisitos del sistema propuesto y como respuesta a los retos e impactos del entorno.

El proceso formal de planificación estratégica de acuerdo a Hill, y Jones (2005:10), se estructura de cinco (5) pasos principales, los cuales se mencionan a continuación:

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.

2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar *oportunidades y amenazas*.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar *fuerzas y debilidades*.
4. Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
5. Poner la estrategia en práctica.

Navajo (2009:39), explica de forma mas detallada cada una de las etapas del proceso de planificación estratégica:

1. Organización del Proceso. ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?

- Tomar la decisión de planificar: se trata de tener la percepción de la necesidad de planificar y de organizar el proceso.
- Identidad de la organización.

2. Análisis Estratégico. ¿Dónde estamos?

- Análisis de lo grupos de interés
- Análisis de los valores.
- Análisis interno y externo.
- Identificación de los elementos estratégicos.

3. Formulación Estratégica. ¿Dónde queremos llegar?, ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

En tal sentido, la Formulación Estratégica no es más que traducir las estrategias en acciones, esto se logra mediante el *Plan de Acción*, a ejecutar para llevar a cabo las estrategias planteadas. Formular las Estrategias comprende la realización de los siguientes elementos:

- Visión.
- Misión.
- Definición de objetivos.
- Definición de estrategias.
- Redacción del plan estratégico.

Tal como lo explica Serna, H (2000:350) la formulación estratégica comprende llevar las estratégicas a un plan de acción. “Éste integra al final el plan de negocios corporativos y de cada una de las unidades estratégicas de negocio”. Adicionalmente agrega lo siguiente: “la formulación estratégica debe concentrarse en un presupuesto en el cual se calculen los ingresos y se asignen los recursos para su cabal ejecución. Un plan estratégico sin un presupuesto para su ejecución es un esfuerzo inútil y vacío”.

4. Implantación de estrategias. ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?
5. Control Estratégico. ¿Qué estamos haciendo?

Las estrategias están orientadas a la consecución y realización de cada uno de los objetivos de la empresa, sean estos financieros, comerciales u organizacionales. Es decir, las estrategias hacen referencia a cómo lograr el objetivo de la mejor forma posible.

En lo referente a la adaptación de la planificación estratégica a los avances de la

tecnología y su impacto en las organizaciones, y como ésta ha facilitado los procesos estratégicos, Morales (2009:111) añade, que la misma “ha venido cambiando hacia un proceso interactivo gracias al uso de la tecnología, la cual ayuda a construir una organización más adaptable y responsable a un entorno cambiante”.

### **Pautas para unos mejores planes estratégicos:**

1. La Planeación es homologa de la organización: La esencia de la planificación es organizar, ayudando a definir el rumbo de la empresa a través de la identificación de sus objetivos y sus estrategias para cumplirlos. Los planes deben ser implementados por pasos como parte de un todo. Un proceso de la planeación es una forma organizada y disciplinada de implementar la secuencia de tareas necesarias para desarrollar estrategias organizacionales, ya que ayuda a unificar las directrices corporativas (Morales, 2009. Pág. 99).
2. Planeación es un proceso continuo de retroalimentación: la continuidad se alcanza dependiendo de los reajustes constantes a las expectativas racionales, según escenarios probables que están sujetos a cambios (Morales, 2009. Pág. 100).
3. Los planes deben estar abortándose continuamente: Los planes deben ser producidos constantemente. Para esto se requiere una secuencia de planes corporativos que puedan irse abortando y no de un plan concreto irreal “El Plan”, el cual no se adhiere ni se ajusta continuamente de acuerdo con la capacidad adaptativa de la organización. La continuidad para abortar planes es una consecuencia de cómo los planes son formulados hoy para que actúen el día de mañana como una información diferente (Morales, 2009. Pág. 100).
4. Planeación es un proceso que implica adaptabilidad: El objeto real de la planeación es la continua adaptación de la empresa a una continua

supervivencia. En otras palabras, la empresa está encajada en un medio ambiente con oportunidades de cambio. Esta planeación es en sí un proceso continuo en el cual la empresa se adapta y ajusta a los cambios de este entorno. La planeación es el mecanismo primordial desarrollado por la organización para que ésta se adapte a los movimientos del entorno. (Morales, 2009. Pág. 100).

5. Planeación es un proceso continuo de decisión: La planeación es resultado de un proceso continuo de decisión, con base en comunicaciones permanentes que generan negociaciones y entendimientos interpersonales entre los ejecutivos, acerca de los principales factores que afectan la organización. El proceso de planeación debe ayudar a la auto-motivación de los empleados, permitiendo el desarrollo de competencia administrativa entre los miembros de la organización, de tal forma que ayuden a enriquecer el común entendimiento de los objetivos corporativos y del negocio, como también la forma como esos objetivos pueden transformarse en realidad. Para que lo anterior sea posible, las organizaciones necesitan un personal que tenga una orientación y una visión futurista para poder planear y comprometer recursos, y administrarlos (Morales, 2009. Pág. 100).
6. El proceso de planeación envuelve cierres organizacionales: Planear es un proceso continuo que se repite día tras día en la vida de una organización; está relacionado con los cambios que se suceden en el entorno, y los objetivos necesarios para clausurar estos cierres organizacionales. Planear significa un cierre dinámico donde debe haber una continuidad en el sentido integral de aprendizaje acerca del pasado, de la acción presente, y del comportamiento futuro (Morales, 2009. Pág. 101).
7. En el proceso de planeación únicamente los resultados deben medirse: Los resultados son valiosos y deben ser obtenidos como resultado del esfuerzo de grupo y no del esfuerzo individual. Los planes deben generarse y

evaluarse en cualquier momento durante el año opuestamente a esperar por un calendario prescrito en el tiempo, con el cual los planes supuestamente son formulados. Si éstos son medidos por resultados y reevaluados una vez se alcancen, dichos resultados podrán lograrse con una cuantificación en eficiencia y eficacia mucho mejor (Morales, 2009. Pág. 101).

8. En el proceso de planeación la evaluación constante es importante: Frecuentemente, los resultados más relevantes están relacionados con calidad, cantidad, puntualidad, costos y servicio al cliente. Generalmente, para esto se requieren indicadores múltiples de rendimiento (Morales, 2009. Pág. 101).
9. En el proceso de planeación, se requieren medidas de rendimiento de los ejecutivos: Las medidas de rendimiento desarrolladas externamente no funcionan en el trabajo de los ejecutivos por dos razones: primero, la manera de superar la resistencia de los empleados en la medición, es involucrarlos en el diseño y en el desarrollo de las medidas. La participación aumenta el compromiso y la aceptación, a la vez que legitima las medidas. Segundo, un primer paso crítico para crear medidas significativas es la creación de un consenso sobre los resultados deseados por los grupos como un todo. Mientras no se elimine la ambigüedad en la definición de la misión, visión, y los objetivos de la organización y de sus ejecutivos no será posible desarrollar esas medidas (Morales, 2009. Pág. 101).
10. La planeación debe hacerse por todos los ejecutivos de línea y no únicamente por aquellos profesionales llamados planeadores: Este debe ser un acto de decisión ejecutado por administradores encargados de distribuir los recursos organizacionales. Los planes son hechos por los administradores pero no necesariamente tienen que ser implementados por aquellos que los planean. Aquellos que tienen la autoridad deben ser los responsables de los planes y de su cumplimiento (Morales, 2009. Pág. 102).

## Las Cinco (5) Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico utilizado en muchas industrias para definir estrategias competitivas de una empresa. Fue creado en el año 1979 por el profesor y economista Michael Porter, el cual plantea que la naturaleza competitiva de una empresa es determinada por cinco fuerzas.

Es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, según Porter la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos. El “Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter” propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector (Wikipedia, 2011).

Figura N° 1



**Fuente:** Ramírez, C (2012), a partir de Hill, C, y Jones, G. (2005). **Administración Estratégica. Un enfoque integrado.** Sexta Edición. McGraw-Hill/ Interamericana

Editores, S.A. DE C.V. México.

Serna, H (2000:347) afirma que en el análisis competitivo de Porter la clave esta en “identificar las principales fuerzas competitivas presentes en el mercado y su impacto sobre la compañía”. Al respecto, los autores Hill, y Jones (2005:42), explican que “el modelo se centra en las cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria”, las cuales son las siguientes:

1. El riesgo de entrada de competidores potenciales,
2. La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria,
3. El poder negociador de los compradores,
4. El poder negociador de los proveedores, y
5. La cercanía de los sustitutos para los productos de una industria

Las cinco (5) fuerzas se detallan a continuación:

- **Fuerza 1 (F1):** Amenaza de nuevos entrantes (entrada potencial de nuevos competidores).

Los competidores potenciales según Hill, y Jones (2005:42), “son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo escogen”. La posibilidad de nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada; es decir, de conocimientos especializados en el área de negocio, la necesidad de obtener tecnología de vanguardia que mejore los procesos productivos, la falta de experiencia, la sólida lealtad de los clientes, la falta de canales de distribución; y de todo aquello que dificulte o imposibilite la entrada de nuevas empresas.

El economista Joe Bain, realizó estudios clásicos sobre las barreras de entrada, he identificó tres (3) fuentes principales de barreras a los nuevos entrantes (Hill, y Jones (2005:42):

1. Lealtad a la marca,
2. Ventajas de costo absoluto, y
3. Economía de escala

En lo referente a la teoría de la Economías de Escala, Serna, H (2000:148), al afirma que “mientras mas dinero y recursos se necesiten para poner andar una empresa, menos probabilidades hay que un competidor quiera entrar. Aparece entonces, el factor de las economías de la producción a gran escala. A medida que aumenta el volumen de producción de una firma y que ésta adquiere experiencia, sus costos tienden a reducirse”.

- **Fuerza 2 (F2):** Rivalidad entre los competidores (rivalidad entre compañías establecidas).

Suele ser la más poderosa de las cinco (5) fuerzas. Las estrategias de una empresa solo tendrán éxito en la medida en que sean una ventaja competitiva en comparación con las estrategias de las empresas rivales. Hill, y Jones (2005:45) explica que la rivalidad “se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarle participación de mercado unas a otras. La lucha competitiva puede librarse a través del precio, del diseño de productos, del gasto en publicidad y promoción, de los esfuerzos directos de venta y de servicio, y apoyo postventa”.

De acuerdo a Serna, H (2000:148), “son muchos los factores que cuentan en la rivalidad entre los competidores en una industria. En primer término está el número

de competidores. En general, a más competidores mayor rivalidad. Mientras más similares sean las firmas en términos de tamaño, destreza y poder en el mercado, la rivalidad tiende a ser mayor”.

En algunas ocasiones, siguiendo las afirmaciones del autor, la competitividad puede venir del estilo de liderazgo que ejerza quien maneja el departamento o área comercial determinada. Serna, H (2000:149) también explica que “mientras más intensa sea la competencia, más difícil será para nuevas firmas entrar en esa industria y para las existente sobrevivir en ella”.

- **Fuerza 3 (F3):** Poder de negociación de los Compradores o Clientes (consumidores).

Cuando los clientes son muchos o compran en grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fortaleza importante que afecta la intensidad de la competencia del área. Las empresas rivales pueden ofrecer garantías o promociones especiales para ganarse la lealtad del cliente. Hill, y Jones (2005:49), explican que el poder de negociación de los compradores se refiere a “la capacidad que tienen éstos para negociar a la baja los precios que les cargan las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de éstas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio”.

Serna, H (2000:150) lo explica de la siguiente forma, “cuando el poder de los compradores va parejo con el de los vendedores, es la habilidad de la firma para negociar y para sacar *buenas ventajas*, lo que suele determinar su éxito”. Sin embargo, el autor afirma que “a mayor poder de los compradores, menores serán las ventajas que tengan las firmas vendedoras”.

- **Fuerza 4 (F4):** Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

Cuando existe una gran cantidad de proveedores, y poca materia prima sustituta es cuando el poder de negociación de los proveedores afecta la competencia. Los factores a considerar son: la confiabilidad y costos de los proveedores, costo de cambio del proveedor, el numero de proveedores en el mercado (a mayor numero de proveedores, menor es el poder de negociación de los mismos). El poder de negociación de los proveedores de acuerdo a Hill, y Jones (2005:51), se refiere a “la capacidad de los proveedores para elevar los precios de los materiales para la producción, o para elevar los costos de la industria de otras maneras, por ejemplo, proporcionando material de mala calidad para la producción, o un servicio deficiente”.

Al respecto Serna, H (2000:151) explica que “mientras menos proveedores haya, su poder tiende a ser mayor”. Igualmente afirma que en términos generales “a mayor poder de negociación del proveedor, menor ventaja para la empresa”.

- **Fuerza 5 (F5):** Amenaza de productos sustitutos (desarrollo potencial de productos sustitutos).

Hill, y Jones (2005:52), explican que los productos sustitutos “son los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes”. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan.

El antiguo gerente de la empresa Intel, Andrew Grove alegó que el modelo de las cinco fuerzas de Porter carece lo que él considera la “sexta fuerza” la cual el ha

llamado “Los Complementadores”. Hill, y Jones (2005:53) definen los complementadores como “aquellas empresas que venden productos que añaden valor a (complementan) los productos de compañías en una industria porque cuando se les utiliza en conjunto, los productos satisfacen mejor las demandas de los clientes”.

A modo de ejemplo Serna, H (2000:150), explica que “la venta de un automóvil crea la demanda de accesorios como radios para autos, gasolina y aceite, servicio de reparación, repuestos, entre otros”. Así mismo, “la venta de papel y las formas impresas se deriva en gran medida de la venta de computadores y de impresoras”. En tal sentido, se puede apreciar como ambos ejemplo reflejan la existencia de mutua dependencia y cooperación entre empresas e industrias.

En relación a los productos que sirven para complementar, Serna (2000:150), establece como “la revisión de características de complementariedad, correlatividad y derivación de la demanda por los productos de una industria permite estimar su dependencia del éxito de la cooperación de otras industrias para su propio éxito”.

### **Análisis DOFA ó FODA**

Serna, H (2000:157), explica que DOFA “es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades Fortalezas, y Amenazas”. El autor también afirma que el análisis DOFA “ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras mas competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva”.

Una base sólida para la ventaja competitiva requiere un ajuste razonable entre las fortalezas y debilidades de un negocio y las oportunidades y amenazas presentes en su entorno de referencia. Esta integración es revelada a través de un análisis DOFA o

FODA, que ofrece una visión sencilla de la situación estratégica de una empresa.

El análisis FODA es definido por Longenecker, Petty, Palich, y Moore (2010:75), como “un tipo de evaluación que proporciona una visión concisa de la situación estratégica de una empresa”. Su objetivo central, tal como lo explican Hill y Jones (2005:18) es “identificar las estrategias que originarán un modelo específico para la empresa que mejor se alinee a, se adapte a, o empate los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en que opera”.

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos de Norteamérica en una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford, que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa (Wikipedia, 2011).

### **Tabla N° 1**

#### **Ejemplo: Contenido de Cuadro FODA**

<b>Dentro de la empresa</b>	Fortalezas ( <b>F</b> )	Debilidades ( <b>D</b> )
<b>Fuera de la empresa</b>	Oportunidades ( <b>O</b> )	Amenazas ( <b>A</b> )

**Fuente:** Ramírez, C (2012).

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe contestar cada una de las siguientes preguntas (Wikipedia, 2011):

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Con relación a las **Oportunidades**, Hill, y Jones (2005:39) afirman que las mismas “surgen cuando una empresa puede aprovechar las condiciones de su ambiente par formular e implantar estrategias que le permitan volverse redituables”. Serna, H (2000:31) describe las oportunidades como “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”.

En contraparte, los autores también sostienen que las **Amenazas**, ocurren “cuando las condiciones en el ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía”. En este orden de ideas Serna, H (2000:31) define las amenazas como “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”.

Para Serna, H (2000:308) tanto las oportunidades como las amenazas “pueden presentarse enmarcadas en tendencias institucionales, sociales, políticas, económicas, tecnológicas o competitivas que presente el entorno”.

En lo que refiere al análisis Interno, las **Fortalezas** de acuerdo a Serna, H (2000:31) son “las actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”, mientras que las **Debilidades**, siguiendo lo afirmado por el autor, comprenden “las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa”.

Las fortalezas y debilidades de una organización se reflejan, según Serna, H (2000:313) en “actividades o funciones internas de la Gerencia de Mercadeo y Ventas, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo”. El autor afirma que la identificación de las fortalezas y debilidades esta estrechamente relacionado con “la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos”

Mediante el siguiente cuadro, se pretende mostrar como están organizados los factores tanto internos como externos de la empresa, de acuerdo al análisis FODA:

**Tabla N° 2**

**Ejemplo:** Factores Internos y Externos

<b>Factores Internos (Controlables)</b>	<b>Factores Externos (No controlables)</b>
<b>Fortalezas</b> (Representan las Ventajas Competitivas).	<b>Oportunidades</b> Representan las Ventajas Comparativas).
Aspectos Positivos (+)	Aspectos Positivos (+)
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Aspectos Negativos (-)	Aspectos Negativos (-)

**Fuente:** Ramírez, C (2012).

Tal como lo explica Wikipedia (2011), el análisis FODA consta de cuatro (4) pasos para su realización, los cuales se mencionan a continuación:

1. Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter").
2. Análisis Interno.
3. Confección de la matriz FODA.
4. Determinación de la estrategia a emplear.

Tal como lo señala Serna, H (2000:158), en el análisis DOFA “deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad”.

A continuación se presenta a manera de ejemplo, un Cuadro General de Análisis FODA:

**Tabla N° 3**

**Ejemplo: Cuadro Análisis FODA**

	<b>Factores Positivos</b>	<b>Factores Negativos</b>
	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Dentro de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importantes competencias básicas.</li> <li>- Solidez financiera.</li> <li>- Capacidad de innovación.</li> <li>- Gestión especializada o experiencia.</li> <li>- Estrategia bien planeada.</li> <li>- Una sólida red de contactos personales</li> <li>- Buena reputación en el mercado.</li> <li>- Tecnología patentada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiencia de recursos financieros.</li> <li>- Estrategias mal planificadas.</li> <li>- Falta de capacidad de gestión o de experiencia.</li> <li>- Capacidad de innovación inadecuada.</li> <li>- Ausencias de estrategias para elevar y mejorar el proceso de producción.</li> <li>- Mala reputación en el mercado.</li> <li>- Instalaciones inadecuadas.</li> <li>- Problemas de distribución.</li> <li>- Limitadas habilidades de comercialización.</li> <li>- Insuficiencias de producción.</li> </ul>

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<b>Fuera de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un mercado potencial sin explotar.</li> <li>- Nuevos productos o nuevos mercados geográficos.</li> <li>Cambio favorable en la dinámica de la industria.</li> <li>- Alto potencial de crecimiento del mercado.</li> <li>- Nuevas tecnologías.</li> <li>- Cambios que permiten expansión en el extranjero.</li> <li>- Desregulación gubernamental favorable.</li> <li>- Aumento de la fragmentación del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos competidores.</li> <li>- La creciente demanda de los compradores o proveedores.</li> <li>- Ventas pasando a sustituir los productos.</li> <li>- Mayor regulación gubernamental.</li> <li>- Cambios adversos en el ciclo económico.</li> <li>- Se desaceleró el crecimiento del mercado.</li> <li>- Cambios en las preferencias de los clientes.</li> <li>- Adversos cambios demográficos.</li> </ul>

**Fuente:** Ramírez, C (2012), a partir de Longenecker, Petty, Palich, y Moore (2010).

### **Matriz FODA.**

Luego de establecer en el cuadro DOFA o FODA, los factores claves de éxito (FCE) de la empresa o unidad de análisis, se procederá a confrontar cada uno de esos FCE, como resultado deberán aparecer las Estratégicas Resultantes: FO- FA- DO – DA.

Dichas estrategias surgen de ejecutar las combinaciones de, por ejemplo: usar las

fortalezas para aprovechar las oportunidades, usar las debilidades aprovechando oportunidades, usar fortalezas para evitar amenazas o reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas. Esta combinación dependerá del cuadrante en que se situó el generado de la estrategia (Morales, 2009. Pág. 115).

La matriz FODA es un instrumento de análisis de información, el cual posee gran utilidad y valor para los gerentes, ya que permite obtener estrategias de gran ayuda para la realización de planes futuros, y por ende facilita la toma de decisiones a nivel gerencial; las estrategias que provee la matriz o cuadro FODA son las siguientes (Longenecker, Petty, Palich, y Moore, 2010):

- **Estrategias FO (Potencialidades):** Son el resultado de la combinación de las fuerzas internas de la empresa a ser estudiada, con las ventajas que ofrece el aprovechamiento de las oportunidades (externas).
- **Estrategias DO (Desafíos):** Pretenden superar las debilidades internas de la organización o empresa caso estudio, aprovechando las oportunidades.
- **Estrategias FA (Riesgos):** Tienen como finalidad aprovechar los puntos fuertes de la empresa, para hacer frente o evadir las amenazas.
- **Estrategias DA (Limitaciones):** Son tácticas defensivas que se utilizan con el objetivo de disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas.

A continuación se presenta a modo de ejemplo, una tabla que permite visualizar como se obtienen las estrategias, a partir de las combinaciones de los factores externos e internos del cuadro FODA:

**Tabla N° 4**

**Ejemplo:** Estrategias resultantes a partir de aplicación de la Matriz FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	O1. O2. O3.	A1. A2. A3.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Potencialidades (FO)</b>	<b>Riesgos (FA)</b>
F1. F2. F3.	<b>Estrategias Ofensivas:</b> <b>FO.</b> <b>FO.</b> <b>FO.</b>	<b>Estrategias Reactivas:</b> <b>FA.</b> <b>FA.</b> <b>FA.</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Desafíos (DO)</b>	<b>Limitaciones (DA)</b>
D1. D2. D3.	<b>Estrategias Adaptativas:</b> <b>DO.</b> <b>DO.</b> <b>DO.</b>	<b>Estrategias Defensivas:</b> <b>DA.</b> <b>DA.</b> <b>DA.</b>

**Fuente:** Ramírez, C. (2011).

Serna, H (2000:343) establece que el análisis DOFA debe servir para responder a las siguientes preguntas estratégicas:

1. ¿Cómo utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno? (Estrategias FO)
2. ¿Cómo emplear las fortalezas de la organización para anticipar el efecto de las amenazas? (Estrategias FA)
3. ¿Cómo debe medir la organización sus debilidades dadas para aprovechar las oportunidades? (Estrategias DO)
4. ¿Qué debe hacer la organización para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar el efecto de las amenazas? (Estrategias FA)

Luego de identificar las estrategias, existen limitantes de recursos que se deben considerar, y que hacen que no siempre sea posible desarrollar determinada estrategias. Por lo cual necesario priorizar de acuerdo a importancia e impacto. Morales (2009:115) aconseja “analizar cada estrategia, considerando la limitante de recursos”. Resulta de utilidad responder preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es la debilidad que al ser eliminada logra desaparecer o reducir a las demás?
- ¿Cuál es la vida útil de las oportunidades más importantes?
- ¿Cuál es el tiempo necesario para ejecutar las estrategias en que se busca aprovechar dichas oportunidades?
- ¿Es este tiempo suficiente, o es mejor dejar pasar las oportunidades?
- ¿Existe un factor clave de éxito que no sea una fortaleza?

La Matriz FODA facilita la identificación de posibles situaciones en la empresa que requieren de medidas correctivas, o bien sea, el aprovechar situaciones favorables. Lo antes mencionado, expresa claramente que la matriz FODA es una herramienta de información que facilita la toma de decisiones a nivel gerencial, ya que provee variedad de alternativas a elegir. Su uso está ampliamente difundido para diversas áreas de la empresa, y para ser utilizado con distintas finalidades.

### **Plan de acción.**

Una vez que se plantean y definen las estrategias, el siguiente paso es hacerlas operativas, para lo cual se requiere de un plan de acción. Dentro de cualquier plan estratégico se considera fundamental la inclusión del plan de acción.

De acuerdo a Serna, H (2000:32), el plan de acción “son las tareas que deben

realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación”.

Según Morales (2009:137), “a medida que se priorizan las estrategias relevantes, es posible llegar a definir un plan concreto de acción, el cual debe contener las estrategias para implementar el primer año de ejecución”.

Basados en las estrategias previamente definidas se debe elaborar un plan de acción para el logro de dichas estrategias. Para la elaboración del plan de acción se recomienda el uso del “Modelo de la Estrella”; cuando se desea llevar a cabo un plan para desarrollar una actividad, esta herramienta es la ideal y permite identificar los siguientes elementos:

- **¿Qué?**: Definir las actividades a realizar.
- **¿Quién?**: Recurso humano necesario para llevar a cabo la labor.
- **¿Cómo?**: comprende los Recursos, Estrategias, o Procesos a utilizar para llevar a cabo la actividad.
- **¿Cuándo?**: lapso de tiempo en el que se realizará la actividad.
- **¿Dónde?**: Espacio físico necesario para desarrollar la actividad.
- **¿Por qué (o Para qué)?**: Razón o explicación detallada del fin que desea alcanzar la actividad.

De acuerdo a Morales (2009:137), “por cada una de las interrogantes corresponde una actividad determinada”, las cuales se muestran a continuación:

- **Qué**: las Iniciativas
- **Cómo**: las Acciones
- **Cuándo**: las Tareas

- **Con qué:** los Controles
- **Quién:** la Ejecución

Morales (2009:137) establece que dependiendo del número de niveles jerárquicos o estructurales de la organización “se requiere que el desarrollo del plan de acción involucre objetivos básicos, estratégicos o estrategias, o que directamente se hable de iniciativas, acciones, tareas y demás”.

La descripción de dichas actividades se detalla de la siguiente forma:

- **Qué o Iniciativas:** Constituyen los pasos por dar para desarrollar y llevar a cabo estrategias (Morales, 2009. Pág. 137). Se debe indagar si la empresa tienen objetivos estratégicos respecto a la función que espera estar realizando en la económica, por lo menos, en los próximos tres años, en aspectos como productividad, rentabilidad, mercadeo, ventas, innovación, planta física, finanzas, desarrollo y desempeño gerencial, desarrollo y desempeño de los trabajadores, responsabilidad social, sistemas de información y aspectos jurídicos, entre otros (Morales, 2009. Pág. 139).
- **Cómo o Las Acciones:** Actividades necesarias para llevar a cabo las iniciativas (Morales, 2009. Pág. 137). Los como son las directrices que indican cómo perseguir las iniciativas (acciones). Para desarrollar la iniciativa, la creatividad es particularmente importante, pues es necesario generar varias opciones y escoger la más aconsejable (Morales, 2009. Pág. 144).
- **Cuándo o Las Tareas:** Acciones definidas y detalladas a un nivel mas desagregado (Morales, 2009. Pág. 137). Los cuando son la secuencia temporal de las acciones o tareas que se espera tomar para lograr las acciones. Morales (2009:144) explica que “para ejecutar en el tiempo, debe existir un programa de acciones secuenciales en el tiempo”. el autor enfatiza que el planeamiento

normalmente se hace a dos escalas temporales:

- 1) A largo plazo: programa a tres o más años, es un esquema general de lo que se quiere hacer. Corresponde al plan estratégico.
- 2) A corto plazo: programa detallado de lo que se ha de realizar en el futuro inmediato. Corresponde al plan táctico.
  - **Controles:** Para Morales (2009:139) los controles “son los mecanismos que permiten saber si las tareas se están ejecutando adecuadamente”.
  - **Ejecución:** Es la asignación de la responsabilidad u autoridad para realizar los programas y ejecutar los controles a personas específicas (quiénes). (Morales, 2009. Pág. 139).

Morales (2009:146) enfatiza la relación simbiótica y de interdependencia de todos los anteriores elementos descritos, de la siguiente forma: “Si no hay iniciativas no puede haber acciones, si no hay acciones no puede haber tareas, si no hay tareas no puede haber controles y si no hay controles no puede haber ejecutores. Para que una iniciativa sea operativa debe tener acción, tarea, control y ejecutor”.

Realizar un plan de acción detallado implica según Serna, H (2000:249), tener explícitos los siguientes términos:

- a. Qué debe hacerse (Tareas – acciones)
- b. Cuándo se debe hacer (Tiempo)
- c. Cómo se debe hacer (Estrategia)
- d. Quién lo debe hacer (Responsables)
- e. Con qué recursos (Recursos- Presupuesto Estratégico)
- f. Qué resultados se esperan (Metas)
- g. Cómo medir los resultados (Índices de gestión)

El autor Morales (2009:117) afirma que “dentro de un plan estratégico es importante definir la visión de éxito y la misión. A partir de estos lineamientos se define el plan de acción que parte de las estrategias, y para ello se requiere definir los objetivos, programas y demás, hasta llegar a resultados medibles en cada unidad estratégica”.

### **Control gerencial de las pequeñas empresas**

Las pequeñas y medianas empresas son excluidas en muchas oportunidades de los estudios e investigación debido a su estructura organizacional, ya que existen empresas tan pequeñas que son manejadas a lo sumo por dos personas únicamente. Sin embargo, es importante tomar en cuenta los sistemas de control gerencial que tienden a prevalecer en el manejo de las pymes, al igual que otras variables administrativas y organizacionales.

### **Sistema de control gerencial**

El término “control” ha sido empleado para referirse bien sea al cierre, o a la fase de retroalimentación del ciclo administrativo (buscar basamento teórico), comprende un proceso integrado con el sistema de planificación que asegura que la organización lleve a cabo sus estrategias. Otros han vinculado el termino control con conceptos tales como Poder, y Autoridad.

### **Economía de Escala**

De acuerdo a Wikipedia (2012) en la microeconomía se entiende por Economía de Escala a “las ventajas en términos de costos que una empresa obtiene gracias a la expansión. Existen factores que hacen que el coste medio de un productor por unidad caiga a medida que la escala de la producción aumenta”. El concepto hace referencia

a la reducción del costo unitario a medida que el tamaño de una instalación y los niveles de utilización de *inputs* aumentan.

Las fuentes habituales de economías de escala son el inventario (compra a gran escala de materiales a través de contratos a largo plazo), de gestión (aumentando la especialización de los gestores), financiera (obteniendo costos de interés menores en la financiación de los bancos), mercadeo y tecnológicas (beneficiándose de los rendimientos de escala en la función de producción). Cada uno de estos factores reduce el costo medio a largo plazo de la producción, al desplazar la curva de costo medio a corto plazo abajo y hacia la derecha. Las economías de escala también se derivan, parcialmente, del proceso de “aprender haciendo” (Wikipedia, 2012). De acuerdo a Esquivel, y Parkin (2006:242) “una de las principales fuentes de la economía de escala es la mayor especialización tanto de trabajo como de capital”

### **Posibles razones para la economía de escala**

Entre las principales razones para que se dé la economía de escala, Keat, y Young (2004:352) plantean las siguientes:

- Especialización en el uso de mano de obra y capital.
- Naturaleza indivisible de muchos tipos de bienes de capital.
- La capacidad productiva de los bienes de capital se eleva más rápido que su precio de compra.
- Las economías en el mantenimiento de inventario de partes de reemplazo y del personal de mantenimiento.
- Descuentos en compras al por mayor.
- Costos más bajos de obtención de fondos de capital.
- Extensión de costos promocionales, y de investigación y desarrollo.

- Eficiencias administrativas (personal de línea y equipo directivo).

## **Franquicias**

La **franquicia** es la práctica de utilizar el modelo de negocios de otra persona. La franquicia es una palabra de derivación anglo-francesa - de Franc- se utiliza tanto como un sustantivo o como verbo (transitivo). El diccionario de la Real Academia Española (vigésima segunda edición) lo define en su acepción segunda como una “*concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada*” (Wikipedia, 2011).

Una franquicia es un acuerdo entre el "franquiciador" o "franquiciante" y el destinatario o "franquiciado" por virtud del cual el primero cede al segundo la explotación de una franquicia (Wikipedia, 2011).

En Francia medieval, el verbo *Francher* significaba otorgar mediante *Carta de franquicia* un privilegio, dar una autorización o abandonar una servidumbre. Las cartas de franquicias más antiguas datan del siglo XI, que se les otorgaron a caballeros y nobles que fundaron y/o poblaron villas reales con intereses económicos, estratégicos o políticos, para la Corona; siendo recompensados con privilegios tales como: libertad de circulación de personas o ganado, derechos territoriales, exenciones de impuestos, entre otros (Bermúdez, 2002)

Riera (2011), señala que “La Franquicia constituye un formato de negocios, dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (Franquiciante o Franquiciador) concede a otra (Franquiciado o Franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre

comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes, a cambio de contraprestaciones previamente acordadas”.

De acuerdo a la definición de Longenecker, Moore, y Petty (2001:49), el sistema de franquicias “es un sistema de ventas que se basa en un arreglo legal entre dos partes, por el cual una de ellas (el franquizado) obtiene el privilegio de realizar negocios como propiedad individual, pero se requiere que opere de acuerdo con métodos y términos especificados por la otra parte (el franquizador)”. Por su parte, Bermúdez (2002:29), conceptualiza el termino Franquicia como “un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes”.

En la relación de negocios que se da entre franquiciador y franquiciado, están presentes aspectos como la concesión de derechos de explotar un negocio, así como, la fabricación, distribución y comercialización de bienes tangibles y/o intangibles, autorizados mediante licencias que establecen los deberes y derechos de ambas partes en el contractual acordado.

Los elementos principales que componen la "franquicia", son la marca comercial que distingue al franquiciador, un determinado "saber hacer" (o know-how) y la formación impartida a los franquiciados. A cambio de la cesión, el franquiciador recibe una regalía, royalty o canon que podrá retribuir la cesión de la marca comercial, el know-how cedido y la tasa de formación y asesoramiento (Wikipedia, 2011).

El éxito de las franquicias comprende aspectos y estrategias tan importantes como: mantener uniformidad en la presentación de los locales y de los productos y servicios que ofrece, mejorar continuamente la calidad de la atención según los estándares

previamente establecidos por el franquiciador, y asimilados por el franquiciante. Según Culshaw (2010), entre las habilidades gerenciales que deben cuidarse más para este tipo de negocios son “el mercadeo, la administración, la capacitación, y el seguimiento de la operación de cada tienda”, aspectos que de forma parcial o total, con frecuencia se descuidan en la práctica.

La franquicia ha existido por muchos siglos, pero no llegó a la fama hasta la década de 1930 en los Estados Unidos, cuando el establecimiento de la electricidad, los vehículos. Para 1929 con la automotriz General Motor (Detroit), la cual fue su principal promotora; y en la década de 1950, el sistema de la autopista interestatal ayudó a impulsar el establecimiento de franquicias, en especial la franquicia basada en venta de alimentos o establecimientos de servicios. Según la Asociación Internacional de Franquicias aproximadamente el cuatro por ciento (4%) de todos los negocios en los Estados Unidos son franquicias (Wikipedia, 2011).

### **Origen de las Franquicias**

Múltiples son las teorías que explican el origen de las franquicias, vista y entendida esta como un modelo contractual de colaboración entre empresarios (franquiciador y franquiciado), algunos autores señalan que fue en Nueva York, Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez años, haciendo a Singer una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos

actualmente. (Obtenido de la red mundial el 16 de Agosto de 2011. Enlace: <http://www.franquiciaenlinea.com/section/933.html>).

En el año de 1912 cuando nace la franquicia como es conocida en la actual, en la *Singer Corporation*, empresa que estableció un sistema de distribución basado en la integración de varios empresarios independientes para sus puntos de ventas, a cambio de una remuneración; sin embargo, fue a partir de 1925 cuando empieza a llamársele bajo el nombre de “franquicia” (Bermúdez, 2002).

A lo largo del Camino de Santiago (ruta que recorren los peregrinos de toda Europa para llegar a la ciudad de Santiago de Compostela, España), surgieron en la Edad Media agrupaciones urbanas favorecidas con privilegios especiales llamadas *franquicias*. Por alusión al origen franco o francés de la mayoría de sus componentes. Por otra parte, antes de la era de las peregrinaciones, el gentilicio germánico *franco*, de los conquistadores de Galicia, se había popularizado como sinónimo de “libre, exento, noble, etc.”, puesto que los francos, que otorgaron su nombre a Francia al ocupar sus tierras, vinieron a ser la clase noble, exenta de cargas fiscales. *Franquicia*, como *franqueza* y otros derivados, alude claramente a privilegio de los francos en su origen (Wikipedia, 2011).

Luego de la segunda Guerra mundial, el crecimiento de las franquicias se basó en la expansión del franqueo en negocios farmacias, agencias de empleos, moteles, para las décadas de los sesenta y setenta se origina un rápido desarrollo de franquicias de restaurantes de comida rápida, crecimiento que se incremento en los años noventa, siendo Canadá el país reconocido como el mayor mercado internacional para los franquecedores Estadounidenses (Longenecker, Moore, y Petty, 2001).

## **Franquicias en Venezuela**

En la década de los años setenta, marcas tales como McDonald's, Pizza Hut y Domino's Pizza, crean un novedoso concepto de negocio, impulsadas por el gobierno estadounidense que para aquel momento promovía la generación de empleos por medio de las pequeñas y medianas empresas con cultura propia (Culshaw, 2010). Con el paso del tiempo estas empresas que se establecieron en Venezuela mayormente en la década de 1970, se convirtieron en un ejemplo a seguir en lo que respecta a la modalidad de "Franquicias", las cuales sirvieron de inspiración para muchas otras criollas con orientación comercial similar.

Es para los años ochenta y noventa cuando surgen las primeras franquicias venezolanas, tales como, Farmacias SAAS, Tiendas Montana, Helados Efe, Quick Express, Churromanía, entre otras (Culshaw, 2010).

Venezuela es uno de los países de Latinoamérica, junto a México, Brasil y Argentina, que cuenta con un mercado maduro y consolidado de franquicias. Para el primer semestre del año 2010, el país contaba con alrededor de 8.500 tiendas franquiciadas, y para el año 2009 se registraron 49 nuevas empresas franquiciadoras (Culshaw, 2010). Lo que deja claro que el crecimiento del sector en el mercado nacional va en aumento.

Según afirma Riera (2011), el Presidente de la Cámara Venezolana de Fraquicias (Profranquicias), "la palabra *franquicia* es vocablo común del venezolano. Una gran mayoría se interesa en el tema, muchos la escuchan sin terminar de entenderla, los mas se sienten atraídos por sus teóricas bondades, sin embargo, lo que más abunda es un desconocimiento sobre los aspectos básicos del formato". (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://profranquicias.com/>).

Para el año 2010 Profranquicias contaba con 200 miembros y agrupa franquicias de 26 rubros diferentes. Las principales funciones de la Cámara de Franquicias son, facilitar redes de contactos a sus afiliados para el desarrollo de sus negocios, proveer un código de ética, realizar programas de capacitación y encuentros con profesionales, asesorar y proveer materiales tales como revistas, libros, con el fin de mejorar las competencias de sus miembros (Culshaw, 2010).

Las franquicias representan una oportunidad atractiva como un modelo singular de oportunidad de negocios, en el que se incluye un concepto formal basado en un conjunto de relaciones estandarizadas, que regulan la forma operativa de un negocio. Por lo general las franquicias proporcionan a los miembros adscritos al sistema (franqueados) de nombre, productos, logotipo, procedimientos de operación y otros elementos de trabajo. Es de señalar que el arreglo por medio de la modalidad de negocios de una franquicia, permite que nuevos operadores (emprendedores), se beneficien de la experiencia acumulada de todos los miembros del sistema (Longenecker, Moore, y Petty, 2001).

### **Lineamientos gerenciales de las Franquicias**

Los lineamientos gerenciales de una franquicia son básicamente los mismos que los de una empresa tradicional, sin embargo, existen particularidades propias de las franquicias que los emprendedores deben estar atentos (Culshaw, 2010). Para Alfonso Riera, presidente de la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias, 2010), citado por Culshaw (2010) el concepto franquicia “es innovador, rompe cualquier paradigma clásico. Y sus agentes deben comprender el ángulo del negocio; de lo contrario, comienza haber embudos en las gestiones. Lo que marca la diferencia entre los esquemas de gerencia clásica y los de las franquicias es que, en este último caso, la base es híbrida: existe una mezcla entre alquiler (de una marca) y la venta (de los activos del concepto), y a partir de allí todo es diferente”.

## **Elementos del proceso de conformación de Franquicias:**

- **Identidad física del negocio:** se requiere mantener una identidad física, que el negocio sea reconocido por una imagen distintiva, es decir, que los locales sean iguales, o por lo menos se parezcan. Así, para procurar el parecido es necesario que se llamen igual, pero esto resulta sencillo si la empresa franquiciante simplemente le licencia o autoriza el uso del nombre y logotipo al franquiciado para los anuncios comerciales del negocio. Esto no llevaría más que un contrato de dos o tres páginas de licencia de marcas y se logra el objetivo. (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://profranquicias.com/>).

El otro elemento de identidad física depende del parecido decorativo de la tienda. Pero también resulta sencillo si consideramos el modelo arquitectónico utilizado para la primera tienda, de modo que se pueda tomar como estándar este diseño con los nuevos locales. Incluso cualquier arquitecto podría hacer un buen trabajo de estandarización de la imagen física, teniendo una unidad prototipo sobre la cual tomar las ideas. (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://profranquicias.com/>).

- **Transmisión del saber – hacer:** No solo es importante que el diseño arquitectónico de los locales se parezcan visualmente, sino que además internamente ocurran las cosas de forma similar, y más aún, que sus productos o servicios resulten idénticos o similares en cada tienda, a pesar que tengan dueños distintos. Esto sí califica y determina la repetición total. Dar la sensación al consumidor de comerse el mismo pollo, hamburguesa o tomarse una chicha en cada una de las tiendas, sin importar que ésta es de un dueño y aquella de otro, sino que todas se ven, saben, huelen y cuestan lo mismo, o

casi lo mismo. Allí está lo difícil de ser franquicia, la posibilidad de transferir a cada franquiciado el “saber hacer”, o como se denomina en inglés, el “know how”, a personas que antes de comprar la franquicia no tenían ni idea de hacer un “roll de canela” o preparar “sushi japonés”, pero que terminaron expertos y haciendo un producto o brindando un servicio tan bueno como el vendido en el resto de los locales de la cadena. (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://profranquicias.com/>).

- **Cursos de capacitación:** El curso de capacitación inicial suele comenzar con una inducción teórica en donde se exponga sobre la historia del franquiciante, sus valores, su equipo de personal, sus metas, etc. Ya que el franquiciado va a formar parte de la cadena o familia empresarial, entonces es menester que conozca acerca del grupo. Posteriormente se comienza el curso práctico, que en resumen es una rotación básica por cada uno de los puestos operativos existentes en el local o tienda; un día se hace “caja”, otro día se atiende al público, luego se pasa a la cocina, otro se rota por las labores de gerencia; así hasta tener una idea global de lo que ocurre diariamente en el negocio. (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://profranquicias.com/>).

Por supuesto que los cursos de capacitación inicial varían en cuanto a su duración y complejidad. Sin pretender subestimar los conceptos, no sería lo mismo el curso para atender un kiosco de venta de bebidas, al requerido para la venta de celulares, o el necesario para atender una clínica dental o un centro postal integrado. Por ello existen cursos que apenas duran dos o tres días, y otros que estipulan hasta seis meses de aprendizaje. Lo importante es que sea suficiente para entrenar al franquiciado y a su personal sobre los procesos (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://profranquicias.com/>).

Sin embargo, las empresas franquiciantes suelen enviar personal experto, o por lo menos algún gerente con suficiente experiencia, para que soporte y ayude al franquiciado y su personal por los días de preapertura y los primeros días de operaciones del negocio. El franquiciado tendrá justo al lado al experto para preguntarle en caso de cualquier duda mientras vive y realiza los procesos directamente. Finalmente el propósito es enseñar a volar solo a aquel inversionista que se acercó sin saber nada sobre arepas y hoy día las vende con la misma calidad que en el resto de las tiendas. Además y como herramienta de consulta y ayuda, el franquiciante hace entrega al franquiciado de un juego de Manuales de Operaciones, en donde suele resumirse y esquematizarse, paso a paso, lo que debe ocurrir en el local o tienda, desde su apertura en las mañanas, hasta el momento de cierre de todos los días (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://profranquicias.com/>).

- **Asistencia Técnica Continua:** Luego de la capacitación no culmina el proceso de franquicia, es allí donde apenas está comenzando una relación que se estima por dos, cinco, diez o quince años de relación comercial, día a día, comunicaciones continuas, apoyo permanente. La empresa franquiciante nunca debe abandonar al franquiciado, si éste tiene algún problema de cualquier índole: con algún equipo, con la proveeduría, con las cuentas, con los productos, etc., tendrá siempre a quien llamar; a un “hermano mayor” a quien acudir en casos de problemas. Por su parte, el franquiciante también debe velar porque los franquiciados estén realizando los procesos como se deben, evitar las alteraciones, cuidar la imagen, calidad, servicio, atención, entre otros. Todo concluye en la necesidad por parte de la empresa franquiciante de brindar la asistencia técnica continua durante todo el tiempo de duración del contrato (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web:

<http://profranquicias.com/>).

• **Contraprestaciones o regalías:** Para que una empresa pueda otorgar franquicias, no solamente tiene que tomarse los negocios muy en serio, más aún porque invita a terceros inversionistas a apostar por su concepto, sino que también, implica un esfuerzo en tiempo y dinero en instrumentarse, en capacitarse para adiestrar, controlar, manualizar: y lo más importante, ha decidido ceder todos sus conocimientos, secretos, detalles, etc., que han sido clave de su éxito y que la distinguen de las demás empresas y negocios. Por las mencionadas razones la empresa franquiciante le suele cobrar al franquiciado valores que deben ser justos, por concepto de derecho de entrada al momento de la compra de la franquicia, y por concepto de regalías en función de las ventas. Estas contraprestaciones son las que le otorgan el carácter de mercantil a las partes y hacen del franquiciante y sus franquiciados unos socios comerciales con fines comunes: hacer buenos negocios (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://profranquicias.com/>).

Así pues, cualquier persona que tenga algún capital y desee abrir un negocio de tipo comercial, tiene un sin fin de posibilidades, dentro de las cuales está la opción de abrir un negocio que él mismo invente. Sin embargo, ya que existen formatos que facilitan las cosas, que tienen diseños de locales homogéneos, un plan de proveeduría, una operación capaz de ser transferida, capacitaciones sobre procesos y un apoyo permanente, creemos que vale la pena explorar esas ofertas. Porque se recibe lo que a alguien le ha costado ensayos y errores para que no se repitan como principiantes, es decir, no se comienza de cero, sino que se inicia el negocio desde una plataforma, ahorrando dos curvas de suma importancia: la del riesgo y la de aprendizaje. Eso son

las franquicias (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://profranquicias.com/>).

### **Tipos (de Franquicias) o niveles de Sistema de Franqueo**

Las palabras “clonación” y “repetición” son buenos sinónimos de franquicia, clonación de locales, tiendas o puntos de venta. Así como una empresa puede escoger clonarse y abrir tiendas repetidas en un territorio siendo todas, propiedad de la misma empresa, desarrollando una cadena corporativa, otra puede escoger el sistema de franquicia, cuya diferencia es que cada tienda o local puede tener un dueño distinto (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://profranquicias.com/>)

Según los derechos que se otorgan:

- **Franquicia individual:** Es concedida por el propietario de una franquicia master o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.

Es concedida por el propietario de una franquicia master o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada

- **Franquicia múltiple:** A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual esta obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

- **Franquicia master:** A través de esta, el franquiciador cede los derechos de uso de su marca y Know How a un franquiciado para que este los explote en una región geográfica amplia a través de productos propios o entregando subfranquicias múltiples o individuales. (Obtenido de la red mundial el 16 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://www.franquiciaenlinea.com/>).

Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica:

- **Franquicia industrial:** En esta franquicia, el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciante.

En esta franquicia, el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciante. En esta franquicia, el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciante.

- **Franquicia de distribución:** El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional.
- **Franquicia de productos y marca o franquicia de distribución no exclusiva:** El franquiciante otorga al franquiciado la autorización para el

uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia.

El franquiciante no otorga exclusividad territorial o del producto. La calidad y la cantidad de apoyo prestada por el franquiciante son mínimas, a pesar de existir algunos requisitos.

- **Franquicia de distribución exclusiva:** La diferencia con la anterior es que la red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciante en la fachada se constituye en el canal exclusivo para la distribución de sus productos o servicios.
- **Franquicia de conversión:** Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor.
- Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia (Obtenido de la red mundial el 16 de Agosto de 2011. Enlace página Web: <http://www.franquiciaenlinea.com/>).

## **Tipos de relaciones en Franquicias**

Profranquicias (2011), define e identifica claramente a las partes que interactúan o intervienen en las relaciones de las franquicias “el Franquiciante o Franquiciador es aquella empresa que se ha organizado de tal forma, como para ofrecer negocios bajo el formato de franquicias; los sufijos de “ante” y “dor” significan el que otorga”. Por su parte Franquiciado o Franquiciatario puede ser cualquiera de nosotros, que como inversionistas y poseyendo un capital estemos interesados en adquirir un negocio bajo el esquema de franquicia. Los sufijos de “ado” y “ario” significan “el que recibe” (Obtenido de la red mundial el 12 de Agosto de 2011. Disponible en enlace página Web: <http://profranquicias.com/>).

Por su parte, Longenecker, Moore, Petty, y Palich, (2006), explican que el **Franqueado** “es un empresario cuyo poder se ve limitado por una relación contractual con una organización franquecedora”.

Básicamente, existen tres (3) tipos de sistemas de franqueo que generan distintas relaciones entre empresarios y los franquecedores, los cuales se explican a continuación (Longenecker, Moore, y Petty, 2001):

1. **Nivel 1:** El productor/creador (franquecedor) concede una franquicia a un vendedor mayorista (franqueado). Este sistema se usa con frecuencia en la industria refresquera.
2. **Nivel 2:** El vendedor mayorista es el franquecedor; Este es el sistema mas usado en supermercados y tiendas de mercancía general.
3. **Nivel 3:** El productor/creador es el franquecedor, y el minorista es el franqueado. Este sistema de franquicia es el más ampliamente utilizado en el mundo, ejemplos de este tipo de sistema son los sitios de ventas de comida rápida, servicios de impresión o gasolineras.

## Principales ventajas y desventajas de las Franquicias

### Ventajas de las Franquicias

Las principales ventajas de las franquicias se explican con más detalles de la siguiente forma:

- **Capacitación formal:** Puede ayudar a aliviar la debilidad en las habilidades administrativas que es común en muchas pequeñas empresas, por lo tanto, la capacitación que se recibe del franqueador es valiosa; para el mismo, la capacitación comienza con un periodo inicial de unos pocos días o unas pocas semanas en una escuela de capacitación central o en otra ubicación establecida. McDonald's es un franqueador ampliamente reconocido por sus esfuerzos en la capacitación del franquizado (Longenecker, Moore, y Petty, 2001).
- **Ayuda financiera:** A mayoristas y minoristas les gusta ver que un fabricante respalda sus productos con publicidad. Los costos de comenzar un negocio independiente frecuentemente son altos, y las fuentes de capital del empresario típico son bastante limitadas (Longenecker, Moore, y Petty, 2001).
  - **Métodos comprobados de mercadotecnia:** Los consumidores necesitan estar informados incluso de extensiones de línea que se sirven de marcas familiares.
- **Ayuda administrativa:** La publicidad sirve para extender la temporada de un producto, aumentar la frecuencia del reemplazo o incrementar la variedad de usos del producto.
- **Tiempo de inicio más corto.**
- **Menores tasas de fracasos.**

Por su parte, Keup (2007:56), describe las ventajas de la franquicia tanto para el

franquiciador, como para el franquiciado:

- Hay una fuerte posibilidad de rapidez en la expansión máxima de la franquicia, con un gasto de capital mínimo.
- La responsabilidad directa en la gestión se convierte en la obligación del franquiciado, lo que permite más libertad al franquiciador para hacer otras cosas.
- El franquiciado generalmente tiene el orgullo de la propiedad y la suficiente auto-motivación, debido a la inversión de capital y su participación en los beneficios futuros (esta auto-motivación en general, trae como resultado la reducción de los costos; y a su vez, en mayores márgenes de beneficios para el franquiciado y mayores mercados de consumo para el franquiciador correlación a lo que normalmente pueden alcanzar los empleados de una compañía).
- Un franquiciado generalmente tendrá un importe mínimo de los empleados en puestos jerárquicos superiores, y una mayor cantidad de empleados del personal de asesorías.

Keup (2007:05) explica las ventajas desde la perspectiva del franquiciado, tal como lo detalla, son las siguientes:

- Ser dueño de su propio negocio y tomar decisiones día a día, usted mismo, guiado por la experiencia del franquiciador;
- La capacidad de vender productos y servicios a los mercados que no pueden ser atendidos por los medios de propiedad de la compañía debido a los altos costos operativos y reducir la motivación de los empleados en los establecimientos propiedad de la empresa;
- El beneficio de la identificación (por parte de los consumidores) de las marcas

de servicio, marcas registradas, patentes propiedad de la información, y diseños;

- La formación sistemática de los expertos;
- Un menor riesgo de fracaso y / o pérdida de las inversiones que si usted fuera a comenzar su propio negocio desde cero;
- Ser parte de una operación uniforme, lo que significa que todas las franquicias compartirán la misma apariencia física (interior y exteriormente), el mismo producto, el mismo servicio, y calidad del producto;
- Asistencia en materia financiera y Contabilidad del formulario del franquiciador, así como el apoyo en curso, y
- La mejora de las capacidades de su gestión y beneficiarse de una oportunidad que no podría tener en la mayoría de las situaciones de empleo.

De acuerdo a Meyer (2007), una buena franquicia está orientada a:

- Comercialización de un producto o servicio de calidad.
- La demanda del producto o servicio es global.
- Transferencia rápida del know – how (saber – como).
- Establecimiento de una relación continúa entre el franquiciador y el franquiciado.
- Descripción clara de las reglas de juego.
- Expresa aspectos financieros y administrativos involucrados.
- Orientaciones futuras de la franquicia.

Viabilidad de la franquicia (Meyer, 2007):

- Marca conocida y estable.
- Productos y/o servicios que satisfagan una necesidad real.

- Experiencia.
- Conocimiento del mercado local y de los segmentos a atender.
- Recursos económicos necesarios
- Recursos administrativos necesarios.
- Experiencia de negocios en el país del franquiciante.

### **Desventajas de las Franquicias**

Las franquicias, como todo tipo de negocio tienen sus aspectos positivos, y sus aspectos negativos también; En particular existen tres desventajas en esta forma de negocio, como lo son: (1) los costos asociados con la franquicia, (2) las restricciones de operación que pueden acompañar un contrato de franquicia y (3) la pérdida de independencia empresarial.

- Hay que pagar por la franquicia
- Hay que pagar regalías
- Hay restricciones al crecimiento
- Hay menos independencia en las operaciones
- El franquecedor puede ser el único proveedor de algunos suministros
- Hay cláusulas de terminación / renovación (Meyer, 2007).

### **Gerencia**

Henry Fayol uno de los primeros teóricos de la administración, describió en 1917 que el trabajo de la gerencia (o las funciones del gerente) consta de:

- Planificar
- Organizar

- Dirigir (o mandar)
- Coordinar, y
- Controlar

Druker, (2007:15), “La gestión bien puede tener mayor impacto, y a la vez ser más necesaria, en la organización empresarial pequeña, de lo que puede serlo para una organización grande”.

Los autores Hamel y Breen (2008:24), Afirman en forma de síntesis que la *práctica* de la gerencia implica los siguientes aspectos:

- Fijar y programar un *objetivo*.
- Motivar y alinear el *esfuerzo*.
- Coordinar y controlar las *actividades*.
- Desarrollar y asignar el *talento*.
- Acumular y aplicar el *conocimiento*.
- Amasar y asignar los *recursos*.
- Construir y cultivar las *relaciones*.
- Equilibrar y satisfacer las *exigencias de los actores interesados*.

## **Administración**

Respecto a este punto, esto dice Hamel y Breen (2008:337), de cierta forma “el objetivo de la administración es amplificar el esfuerzo humano y después agregarlo: obtener mas de los individuos de lo que podría esperarse de ellos, al proporcionarles las herramientas, las condiciones laborales y los incentivos apropiados, y después aglutinar esos esfuerzos de tal manera que los seres humanos puedan lograr juntos lo que no pueden lograr solos”.

## **Emprendedor – Espíritu Empresarial**

El economista francés J. B Say invento la palabra entrepreneur (emprendedor) hace 200 años, según Drucker (2007:25) los emprendedores “son los empresarios que desplazan los recursos económicos de una zona de baja productividad, a una zona de mayor productividad y de mayor rendimiento”. Sin embargo, para la cultura popular un emprendedor es todo aquel que inicia, crea o idea un negocio propio.

De acuerdo a Drucker (2007:25), El emprendedor “no es solo aquel maneja o es dueño de un pequeño negocio, de hecho es aquel que están siempre en búsqueda del cambio, responde a el, y lo explota como una oportunidad a través de la innovación”. En este sentido, el emprendedor no es un empleador, de hecho puede estar empleado por alguien, o estar trabajando independientemente. Para Moore, Petty, Palich, y Longenecker (2008:06), los emprendedores “son las personas que descubren las necesidades del mercado y ponen en marcha nuevas empresas para satisfacer esas necesidades. Toman riesgos que proporcionan un impulso para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica”.

Según Drucker (2005:53), el éxito en iniciativa empresarial implica lo siguiente:

- Se incrementan el valor y la satisfacción obtenida de los recursos por parte del consumidor.
- Nuevos valores se crean.
- Lo material se convierte en un recurso o los recursos existentes se combinan en una nueva configuración o más productiva.
- El espíritu empresarial es la práctica que tiene base en los conocimientos.
- El espíritu empresarial no se limita a las grandes empresas y las instituciones económicas, es igualmente importante para las pequeñas

empresas, como para las instituciones no económicas.

- Es más importante para promover el espíritu empresarial el comportamiento empresarial en lugar de los rasgos de la personalidad del emprendedor.
- El espíritu empresarial se apoya en conceptos y teorías, en lugar de la intuición.

En muchas oportunidades cuando se habla de empresarios o emprendedores, se limita el termino a aquellas personas que realizan la apertura de negocios totalmente nuevos. Si el concepto se amplia para incluir varias opciones de negocios independientes, por lo que es evidente que el lanzamiento de un negocio totalmente nuevo es solo uno de las siguientes cuatro (4) posibilidades (Longenecker, Moore, Petty, y Palich; 2006):

1. Entrar a un negocio familiar.
2. Abrir un negocio franquizado.
3. Comenzar un nuevo negocio.
4. Comprar un negocio existente.

El autor Peter Kilby en sus estudios sobre “emprendedor”, ofreció una lista completa de las actividades críticas de éxito en la iniciativa empresarial en el contexto de un país subdesarrollado (Mohanty, 2005):

**1. Relación de cambio:**

- a) Percepción de las oportunidades del mercado
- b) Control de la obtención de los recursos escasos
- c) Compra de insumos
- d) La comercialización del producto y responder a la competencia.

## 2. **Administración política:**

- a) Hacer frente a burocracias (concesiones, licencias, etc.) gestión de las relaciones humanas dentro de la empresa
- b) Gestión de administración de relaciones con clientes, proveedores y control.
- c) Gestión financiera.
- d) Gestión de la producción (control de registros escritos, la supervisión, la coordinación de los flujos de entrada con los demás, mantenimiento).

## 3. **Tecnología:**

- a) La adquisición y supervisión de montaje de la fábrica.
- b) Ingeniería industrial (entrada minimizar con un proceso de producción determinado).
- c) Mejora del producto y la calidad del producto.
- d) Introducción de nuevos productos y técnicas de los productos.

Es posible identificar cinco ventajas potenciales de las pequeñas empresas emprendedoras (Longenecker, Moore, Petty, y Palich, 2008):

- Los gerentes empresariales tienen la oportunidad de conocer a sus clientes bien y para centrarse en la satisfacción de sus necesidades.
- Haciendo hincapié en la calidad de los productos y servicios, las pequeñas empresas pueden construir una ventaja competitiva.
- Los propietarios de negocios independientes pueden crear una cultura empresarial interna basada en la integridad y responsabilidad en las relaciones tanto dentro como fuera de la empresa, y mucho de una cultura ayudar a robustecer la posición de la empresa en un entorno competitivo.

- Muchas pequeñas empresas y operadores individuales han demostrado un talento superior a la búsqueda de productos innovadores y el desarrollo de mejores formas de hacer negocios.
- Las pequeñas empresas que encuentran algún tipo de nicho especial, puede obtener una ventaja en el mercado.

Tipos de emprendedores, y de proyectos empresariales (Longenecker, Moore, Petty, y Palich, 2008):

- Se consideran emprendedores los fundadores y dueños de empresas, pero las personas que adquieren y establecen negocios y franquicias también pueden ser considerados empresarios.
- Unos pocos empresarios iniciar emprendimientos de alto potencial (gacelas), otros empresarios operar atractivo para las pequeñas y microempresas.
- Sobre la base de sus antecedentes y estilos de gestión, los empresarios pueden ser caracterizados como empresarios artesanos o empresarios oportunistas.
- El número de mujeres empresarias está creciendo rápidamente, y que están entrando en muchos campos no tradicionales.
- El equipo empresarial es aquel que esta compuesto por dos o más individuos, que combinan sus esfuerzos para funcionar como empresarios.

### **Descripción de la Empresa Caso Estudio: “Las Tortas de Doña Cele, C.A”.**

Esta fase tiene por finalidad dar a conocer todos los aspectos relevantes de la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, los cuales han sido establecidos para entrar en el mercado de los postres con raíces fuertes en su desarrollo.

#### **¿Quién es Las Tortas de Doña Cele, C.A?:**

Es una empresa productora y comercializadora de alimentos dulces, su especialidad es la Repostería casera, fina además de diferentes productos en pastelería.

#### **Misión:**

Elaborar y comercializar productos repostería, pastelería y similares de alta calidad artesanal, destinados a consumidores que gusten de calidad casera tradicional y fina, ofreciendo variedad, frescura y sabor distintivo a precios accesibles a la mayoría de la población.

#### **Visión:**

Ser la empresa productora y comercializadora de alimentos dulces, que sea reconocida por la calidad e innovación de los productos y servicios. Con presencia en las ciudades de Valencia, Maracay, con diferentes puntos de ventas que logren la penetración necesaria para consolidarse como una empresa importante tanto en el desarrollo económico como social.

## **Valores:**

Los valores de empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, son:

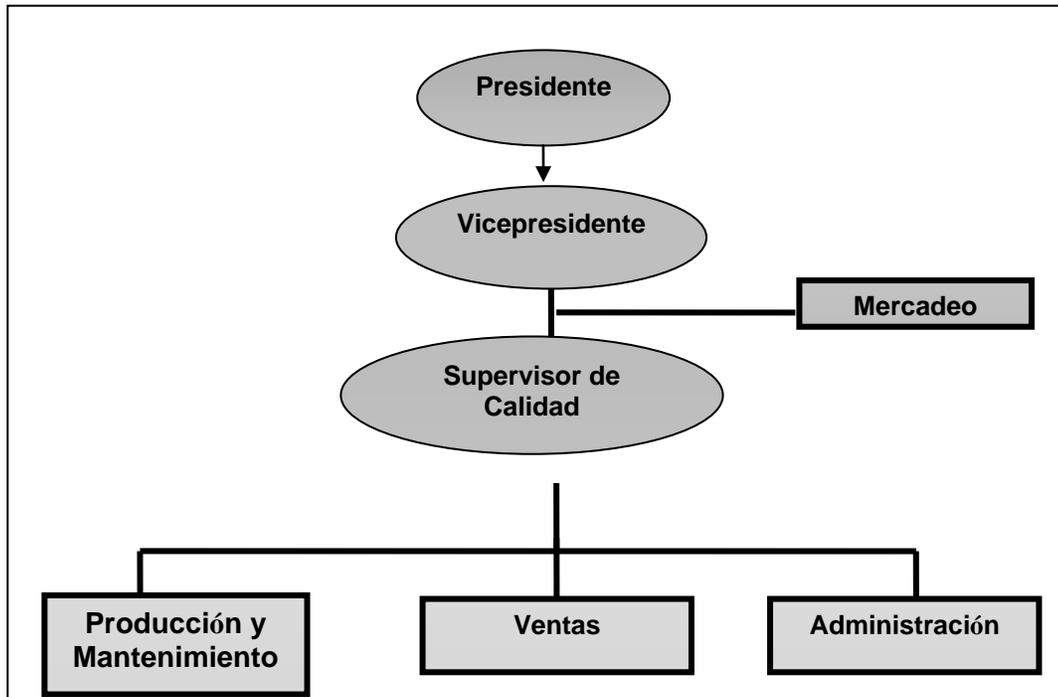
- 1. Honestidad:** Garantizando siempre calidad y frescura en toda nuestra línea.
- 2. Calidad:** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- 3. Responsabilidad:** Cumplir con cada encargo puntualmente siempre llevándonos por los estándares de calidad y aprovechando los recursos disponibles al máximo.
- 4. Respeto:** Es tratar con educación y agradecimiento a quienes nos rodean socios trabajadores clientes, para provocar un ambiente de armonía, haciéndolos sentir como en casa.
- 5. Superación continúa:** Desarrollo del negocio día tras día, teniendo en cuenta que: Todos los días se aprenden cosas nuevas.

## **Estructura Organizativa:**

A través del siguiente gráfico, se puede observar la estructura organizativa con la cual trabaja la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A”; contando así, con un presidente y vicepresidente, estos son las piezas claves del negocio se encargan de coordinar todas las actividades para los distintos departamentos ya que son los que cuentan con la mayor experiencia en el ramo, estos a su vez son apoyados por los demás departamentos.

**Figura N° 2.**

**Estructura organizativa de la Repostería “Las Tortas de Doña Cele, C.A”.**



**Fuente:** Las Tortas de Doña Cele, C.A (2007).

## MARCO CONCEPTUAL

**Beneficios:** Es un sentido general que significa utilidad o provecho.

**Cliente:** Persona, organismo o empresa con las cuales la firma estableció una relación comercial.

**Competencia:** Acción simultánea de varias empresas que se dirigen a un mismo mercado y rivalizan entre si para presentar sus productos en la forma más atractiva.

**Metas:** Puntos de referencia que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro, objetivos a plazo más largo.

**Modelo de Negocios:** Es el modelo administrativo de la manera en que las estrategias que han planteado le permitirán a la empresa obtener un ventaja competitiva y lograr mayor rentabilidad (Hill, y Jones, 2005).

**Objetivos:** Constituyen el plan inicial y básico que se formula en una empresa, constituye los fines hacia los cuales se dirige toda la actividad de la compañía.

**Organización:** Proceso de ordenar las funciones y relaciones jerárquicas de la empresa, adoptando un criterio de las tareas necesarias para la consecución del objeto deseado.

**Rentabilidad (de una empresa):** Se puede medir por el rendimiento que tiene el capital que se ha invertido en ella (Hill, y Jones, 2005).

## Capítulo III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

Una vez definido el propósito general del estudio, y sus respectivos objetivos específicos, y de apoyar correctamente la investigación en las respectivas bases teóricas, la etapa que prosigue es el marco metodológico, en la cual se van a identificar las fuentes de datos, el diseño de la investigación, la población y el muestreo.

#### 3.1. Clasificación de la Investigación (Tipo de Estudio)

De acuerdo al nivel de conocimiento, el presente estudio es de tipo descriptivo, en virtud de que describe la situación actual de la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A.”; así como también, se identifican y caracterizan las estrategias de gestión que permitirán mejorar el plan de negocio de la empresa, se miden conceptos y definen variables para determinar las causas que afectan los procesos internos de la empresa caso estudio, y partir de las mismas proponer un Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, basado en el Sistema Integral de Franquicias (S.I.F), que impulse la iniciativa empresarial de emprendedores. Siguiendo lo expuesto por Tamayo y Tamayo (2004:46), La investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”. Según los autores antes mencionados, su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, a partir de la realidad de los hechos. Por su parte Hernández, Fernández, y Baptista (2010:80), establecen que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

En el caso de la administración y demás ciencias sociales, es posible profundizar el conocimiento a través de la descripción de las características que identifican elementos, fenómenos, y la interrelación entre sus diferentes componentes; en tal sentido, Méndez (2009:231), expone que “en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos, y se describe y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Se puede afirmar, que el presente estudio se encuentra enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que es efectuada para resolver un problema o satisfacer una necesidad previamente determinada y reúne técnicas orientadas a la identificación de un problema particular, la planificación, desarrollo e instrumentación del estudio conducente a la evaluación del fenómeno caso estudio.

Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2004) explica:

“Un proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto factible debe tener apoyo e una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”. (p.7).

Es un proyecto factible, motivado a que el estudio implica la propuesta de un Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A.”, ya que la misma da a conocer a los empresarios del sector de las pymes de repostería, las debilidades y fortalezas de sus procesos gerenciales; a fin de optimizar el funcionamiento de las áreas evaluadas, para la cual se implementó una metodología con la intención de recolectar datos e información primaria, relacionada directamente con los objetivos de la investigación.

De igual forma Arias (2006:84), añade que “los proyectos factibles se deben elaborar respondiendo a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica”. En tal sentido, el presente estudio es de aplicación factible en las pymes del sector repostería.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación permitirá determinar y visualizar una forma práctica y concreta de responder a las preguntas planteada en la investigación, además de cubrir o lograr los objetivos fijados (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010), por lo tanto comprende el plan o estrategia a utilizar para obtener la información que se desea en una investigación. Según la estrategia empleada por el investigador se considera una investigación de campo, ya que los datos fueron recogidos directamente de la realidad, para lo cual se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, con la finalidad de obtener la información de forma directa y precisa para su consecuente tabulación, interpretación y análisis. Tal como lo señala Tamayo y Tamayo (2004:110), la investigación es de campo cuando “los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en el caso de surgir dudas”.

De acuerdo al objetivo que persigue, la investigación es aplicada, ya que tiene como principal finalidad o propósito aplicar los conocimientos en resolver un problema, plantear una propuesta (alternativas de solución) con el fin de mejorar el plan de negocio de la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A.”, para beneficio de los emprendedores, consumidores, clientes y de la sociedad. En este orden de ideas, Rojas (2002:156), explica que “los resultados de la investigación aplicada permiten realizar un diagnóstico de la situación o problema estudiado, y sirven para dirigir el

proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control)”.

El presente estudio también es documental, ya que se acudió a la búsqueda de fuentes secundarias de información, tales como, revistas, documentos y artículos, libros y textos especializados en el área de administración y gerencia; que contribuyeron a dar forma al contenido teórico y conceptual de la investigación. Según Méndez (2009:249), las fuentes secundarias “están contenidas en libros, periódicos, y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios”. De acuerdo al autor, para toda investigación se requiere de las fuentes secundarias, ya que suministran la información básica necesaria.

#### **4. Fases Metodológicas de la Investigación.**

**Fase I:** Diagnóstico de la situación actual de la empresa caso estudio, con respecto a los procesos gerenciales inherentes a la misma, a través de técnicas de recolección de información, para determinar las causas que afectan los procesos internos de la empresa, dentro del (tipo de negocio) mercado en el que participa.

**Estrategia:** Diagnóstico de la situación actual de la empresa caso estudio, a través de técnicas de recolección de información.

#### **Actividades:**

1. Descripción detallada del proceso comercial de la empresa en estudio.
2. Flujograma (descripción) del proceso comercial de la empresa en estudio.
3. Exploración del entorno interno, mediante entrevistas y asesorías.
4. Selección y diseño del instrumento de recolección de datos, para la evaluación de la situación actual de la empresa con respecto a su proceso comercial.

- 4.2.1. Definición del objetivo de la investigación.
  - 4.2.1.1. Diagnóstico de la situación actual del entorno.
  - 4.2.1.2. Definición y diseño del instrumento.
    - 4.2.1.3. Definición del tipo de Instrumento.
    - 4.2.1.4. Establecimiento del instrumento.
  - 4.2.2. Desarrollo del instrumento.
  - 4.2.3. Validación del instrumento
  - 4.2.4. Interpretación del instrumento de recolección de datos.
- 5. Aplicación y análisis del instrumento de recolección de datos, para la evaluación de la situación actual de la empresa (proceso comercial) con respecto a sus clientes, y determinar cuantitativamente las características del sector.
- 6. Análisis de las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas, mediante el empleo de una matriz FODA.

**Producto Esperado:**

- Identificación de los factores que influyen sobre los clientes de la empresa caso estudio. El resultado de esta fase es el reconocimiento de la situación actual de la empresa y la detección de fallas o posibles causas que afectan los procesos internos de la empresa.
- Determinación de las necesidades y expectativas del sector estudiado y su estructura actual.
- Información cuantificada de la situación actual de la pyme del sector repostería.
- Matriz FODA de las pyme del sector repostería caso estudio.

**Fase II:** Definición de las variables relacionadas con la gestión comercial de la empresa.

**Estrategia:** Definición de las variables relacionadas con la gestión comercial de la empresa, a través de los Factores Claves de Éxito.

**Actividades:**

1. Definición de los indicadores relacionados con los factores internos resultantes del Cuadro FODA a realizar, con respecto al proceso comercial de la empresa en estudio.
2. Medición de los indicadores relacionados con el proceso comercial de la empresa en estudio.

**Producto Esperado:** Identificación de los principios que influyen en el funcionamiento de los Factores Claves de Éxito.

**Fase III:** Diseño del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, que impulse la iniciativa empresarial de emprendedores, y permita a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A” adecuarse a los lineamientos del Sistema Integral de Franquicias (S.I.F).

**Estrategia:** Diseño del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, a través de los lineamientos teóricos del Sistema Integral de Franquicias (S.I.F).

**Actividades:**

1. Conceptualización del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del

sector repostería.

2. Objetivos del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.
3. Ventajas del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.
4. Alcances del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.
5. Justificación del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.
6. Usuarios del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.
7. Descripción del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.
8. Esquematación del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.
9. Elaboración del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.

**Producto Esperado:** Solventar las causas que afectan la gestión comercial de la empresa caso estudio.

**Fase IV:** Validación del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.

**Estrategia:** Validación del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, a través de la asesoría de un panel de profesionales expertos en el área. Por medio de una evaluación de expertos, se determinará el nivel de aplicabilidad del plan estratégico propuesto.

### **Actividades:**

1. Establecer el perfil de los expertos a consultar.
  - 1.1. Características cualitativas de los expertos.
2. Selección e identificación de los expertos.
3. Definición de criterios y métodos para la evaluación del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.
  - a. Definición del instrumento de recolección de datos.
  - b. Definición de la escala de evaluación para el instrumento.
4. Aplicación y análisis de las evaluaciones del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.
  - Interpretación de los resultados del instrumento de recolección de datos.

**Producto Esperado:** Mejorar el funcionamiento del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.

### **5. Población y Muestra:**

La población y muestra, son elementos de suma importancia al momento de realizar cualquier tipo de investigación científica; los cuales, mediante el instrumento de recolección de datos elegido, facilitan la toma de decisiones y la selección de alternativas o cursos de acción.

#### **5.1. Población**

Una vez definida la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados a obtener. Tamayo

y Tamayo (2004:176), definen población de la siguiente forma “es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación”. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010:174), “la población o universo se refiere al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Hurtado y Toro (2001:78) por su parte establecen que “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán validas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar”.

La población objeto de análisis comprende a los individuos que forman parte de la clientela de la empresa caso estudio: “Las Tortas de Doña Cele, C.A, y así medir el grado de conocimiento que poseen respecto a la empresa, en la zona en la que se desenvuelve y sus adyacencias (municipio Los Guayos).

### **5.1.2. Muestra**

De acuerdo el enfoque cuantitativo establecido por Hernández, Fernández, y Baptista (2010:173), la muestra es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de la población”. Para Méndez (2009:281) la muestra “comprende el estudio de una parte de los elementos de una población”.

La Real Academia Española (2011), establece que “la muestra es parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.” Mientras que para Tamayo y Tamayo (2004:176), “la muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características

que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa”. Según los autores citados, para hacer una correcta generalización de la población, la muestra debe ser totalmente representativa, para lo cual depende de la validez y tamaño de la muestra elegida.

### **5.1.3. Selección de los elementos de la Muestra**

En el caso específico del presente Trabajo de Grado, se realizó en el sector de repostería, para lo cual se necesitó la colaboración del gerente y los empleados de la empresa caso estudio: “Las Tortas de Doña Cele, C.A.”, en donde se llevó a cabo dicha investigación; con la finalidad de recabar la información necesaria a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos (cuestionario). Para determinar el tamaño del marco muestral, se consideró a sesenta y ocho (68) personas (clientes) que asistieron al local de la empresa caso estudio, durante los días que el investigador estuvo presente para recabar la información necesaria. Las personas fueron consultadas mediante la técnica de la encuesta, con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa caso estudio, según la percepción de los clientes, con respecto a su proceso comercial, servicio, y al potencial de la empresa para convertirse en franquicia.

Para la selección de los elementos que conformaron la muestra se utilizó el Muestreo No probabilístico de tipo Intencional (por conveniencia), tal como lo explica Arias F. (2006:85) el muestreo no probabilístico “Es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra. Sin embargo, se utiliza frecuentemente en investigación de mercado, en estudios tipo exploratorio, prueba de producto, encuestas y sondeos de calle o centros comerciales”.

En el estudio se aplicaron procedimientos no probabilísticos de muestreo, donde

los elementos de la población no poseen probabilidad conocida de formar parte de la muestra, ya que esta es seleccionada en base a la comodidad o criterio del investigador. Considerando limitantes de tiempo, se implementó el muestreo de conveniencia de sitio durante tres (3) días continuos, en el que se acude a un “sitio determinado”, en este caso la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, donde se supone que estará presente el encuestado que interesa al investigador.

## **5.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

El proceso para la recolección de datos se realizó mediante la selección de instrumentos o métodos que sirvieron para obtener la información necesaria para la realización del estudio, de acuerdo con el planteamiento y las etapas previas de la investigación; por lo tanto, recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conducen a reunir datos con un propósito específico (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

El proceso de hacer una investigación está fundamentado sobre la base de los *datos* como medios básicos para construir la *información*, para Méndez (2009:273), “el investigador debe informarse sobre aspectos que tienen relación con aquello que es objeto de conocimiento en el trabajo propuesto y que ha precisado en la formulación y sistematización del problema, los objetivos y la hipótesis planteada”.

### **Fuentes de información**

Según Méndez (2001:152), "... Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información..."

## **Fuentes primarias**

**Observación Directa:** Hernández, Fernández, y Batista (2003), explican que la observación directa es:

“una técnica que se desarrolla en tres fases, en primer lugar explora los ambientes, luego describe las comunidades o aspectos anteriormente observados; así mismo, trata de enfatizar en la comprensión de los procesos y por ultimo enfoca problemas. La observación directa no es simplemente contemplación, conlleva a conocer la realidad y a participar de manera activa a través de reflexiones permanentes de los sucesos o eventos”. (p.434).

La Observación Directa fue empleada en el presente estudio, ya que por este medio se pudo recolectar información veraz y precisa de situaciones que ocurren en la empresa caso estudio.

**Entrevista no estructurada:** según Hernández, Fernández, y Batista (2003), la entrevista estructurada “es aquella que se fundamenta bajo un esquema general que contiene temas no específicos; así mismo el entrevistador posee toda la flexibilidad para llevarla a cabo”. (p.55).

La Entrevista no estructurada es una técnica fundamental en el estudio, ya que por medio de la misma se obtuvo información de primera mano del gerente y dueño de la empresa en estudio, así como también, de los empleados que laboran en la misma, en cuanto a su opinión respecto a la descripción de los procesos de producción y comercialización.

El primer paso en la búsqueda de la información que arroje datos interesantes para la investigación parte por la selección de alguna estrategia, y para efectos del presente estudio, se seleccionó “la encuesta”, como la técnica utilizada para obtener los datos objeto de análisis. Una encuesta es una técnica concreta de aplicación del método

hipotético-deductivo que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes, entre otros. Al respecto, Méndez (2009:299), define la encuesta como un “Instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador. Puede tener varias preguntas (más de cinco) y es aplicada por un tercero que actúa como encuestador”.

En el caso de la presente investigación, el “instrumento” base de la encuesta que fue el cuestionario estructurado, el cual fue aplicado a la muestra seleccionada. El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar datos; tal como afirma Méndez (2009:292), “está construido por un conjunto de preguntas a través de las cuales el investigador precisa la información que pretende para el trabajo”.

### **Fuentes secundarias**

En el presente estudio se utilizaron fuentes secundarias de información de tipo documental, ya que se consultaron libros impresos y digitales, revistas, documentos y artículos, textos especializados en el área de administración, gerencia; franquicias; entre otros tópicos, que contribuyeron a dar forma al contenido teórico y conceptual de la investigación.

### **Escala Tipo Likert**

También denominada “Método de Evaluaciones Sumarias”, es uno de los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes (sean favorables o desfavorables); desarrollado por Rensis Likert, educador y psicólogo organizacional estadounidense en 1932. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación (Wikipedia, 2011). Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010:217), consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones

o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala”. Sin embargo, la escala puede estar conformada por tres, cinco o siete variables, se considera un dato inválido si se marcan dos o más opciones para la misma afirmación, pregunta, o juicio.

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo, neutral y negativo de cada enunciado. La escala de Likert, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones, lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello, es necesario considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales (Wikipedia, 2011).

El autor Méndez (2009:297), explica que en las preguntas de opción múltiple pueden utilizarse diferentes categorías; en el caso de medir actitudes y creencias, “se expresa la identidad o actitud frente a un evento, comportamiento de una persona o con una situación dada (Total de acuerdo, Casi Total de acuerdo, Indiferente, Casi total desacuerdo, Total desacuerdo)”.

Para el presente estudio se elaboró un cuestionario con escala de Likert, conformado por afirmaciones e interrogantes, para las cuales están dispuestas cinco (5) alternativas u opciones de respuesta, las cuales son las siguientes:

- ( ) Totalmente de Acuerdo
- ( ) Parcialmente de Acuerdo
- ( ) Indeciso o neutro
- ( ) Parcialmente en Desacuerdo
- ( ) Totalmente en Desacuerdo

Siendo cinco (5) el valor más alto y uno (1) el valor más bajo para las opciones de respuesta, distribuido mediante una escala cuali-cuantitativa.

La escala cuali-cuantitativa es presentada de la siguiente forma:

**Tabla N° 5**

<b>Valor Cualitativo</b>	<b>Valor Cuantitativo</b>
Totalmente de Acuerdo	5
Parcialmente de Acuerdo	4
Indeciso o neutro	3
Parcialmente en Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

**Fuente:** Ramírez, C. (2011).

En forma resumida:

**Tabla N° 6**

<b>Totalmente de Acuerdo</b> <b>(5)</b>	<b>Parcialmente de Acuerdo</b> <b>(4)</b>	<b>Indeciso o neutro</b> <b>(3)</b>	<b>Parcialmente en Desacuerdo</b> <b>(2)</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b> <b>(1)</b>
--	--	--	---	---

**Fuente:** Ramírez, C. (2011).

### **5.3. Técnicas de análisis**

En la presente investigación se utilizó el método de análisis basado en la estadística descriptiva, el cual comprende las técnicas para describir datos, medir el valor o puntuación de cada variable, y la variabilidad. Fue elegido como apoyo para el análisis de los datos, debido a que es el método que mejor se adapta a las características del estudio, en virtud de que los datos obtenidos mediante el instrumento, representan información numérica que fue recolectada a través de un

procedimiento sistemático; para luego ser codificada, y cuantificada utilizando el programa Microsoft Excel 2010; y presentada visualmente mediante el uso de gráficas (como es el caso de tablas de frecuencia y gráficas circulares), de modo que facilite el análisis e interpretación de los resultados.

En este orden de ideas, y tal como lo afirman Hernández, Fernández, y Baptista (2010:213), la codificación de datos significa “asignarles un valor numérico o símbolo que los represente. Es decir, a las categorías (opciones de respuesta o valores) de cada ítem y variable se les asignan valores numéricos o signos que tienen un significado”.

El Diagnóstico Estratégico (Interno y Externo) de la empresa contexto de estudio, mediante la aplicación del Análisis DOFA, y subsecuentemente la Matriz FODA, para determinar las estrategias que estarán contenidas en el Plan Estratégico de Gestión para microempresarios de repostería.

Los datos obtenidos en la aplicación del instrumento se presentan en el capítulo 4.

## **5.4. Técnicas y Organización de los datos**

### **5.4.1. Flujograma de Procesos.**

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso determinado, por medio de símbolos, para la ejecución de una tarea previamente establecida. Donde se muestra los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las actividades que se realizan en cada etapa las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.

Conocido también como Diagrama de Flujo, representa gráficamente el proceso o

algoritmo en forma de diagrama, en el mismo se utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso. de acuerdo a (Wikipedia, 2012).

Para diseñar un diagrama de flujo de procesos es necesario seguir una serie de símbolos, normas y pautas que se explica a continuación:

- 1.El formato del flujograma debe dividirse en partes que representen a los departamentos, secciones o dependencias involucradas en el proceso. Cada uno de los mismos debe mostrarse una sola vez y en el orden o secuencia cronológica de su aparición.
- 2.Se deben mostrar las relaciones de dependencia que ocurren más de una vez en el flujograma, aun cuando las acciones del procedimiento regrese a la misma acción o actividad.
- 3.Las líneas indicadoras del flujograma deben ser más delgadas que las líneas divisorias del formato, deben ser rectas y angulares, dotadas de flechas en sus extremos terminales.
- 4.Cada acción o actividad del procedimiento debe enumerarse y describirse brevemente (con pocas palabras).
- 5.Cuando varias líneas se entrecruzan sin tener relación, se indica mediante una inflexión en cualquiera de ellas.

La simbología genérica en la elaboración de diagramas de flujo de proceso es la siguiente:

- **Documento:** cualquier tipo de documentos como cheques, facturas de compras o de ventas.

- **Líneas de flujo:** son líneas que indican un flujo direccional de documentos. Usualmente hacia la derecha o hacia abajo; a menos que las flechas indiquen lo contrario.
- **Conector:** salida hacia (o entrada desde) otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida o de entrada contienen claves de letras o de números.
- **Entrada/Salida:** utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.
- **Decisión:** indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no.

En la presente investigación se utiliza el flujograma de procesos para describir las actividades comerciales de “Tortas de Doña Cele, C.A.”; así como también, para demostrar los puntos críticos y cambios necesarios a efectuar, con el fin de mejorar el proceso productivo y de comercialización de la empresa.

#### **5.4.2. Plan de Acción (Modelo Estrella).**

Es un plan que tiene como eje el priorizar las iniciativas para cumplir con objetivos y metas, por lo que sirve como guía que proporciona una estructura o marco a seguir para llevar a cabo un plan determinado. Este tipo de herramienta permite identificar elementos puntuales que están directamente relacionados con un plan estratégico, donde incluye desarrollar diversas actividades; los elementos que la conforman son los siguientes:

- **¿Qué?:** Esta interrogante representa el primer elemento utilizado para definir las actividades a realizar.
- **¿Cómo?:** Representa los recursos, estrategias o procesos a utilizar para

llevar a cabo la actividad planificada.

- **¿Cuándo?:** Se refiere al espacio de tiempo en el cual se realizará la actividad planificada.
- **¿Quién?:** Corresponde a la(s) persona(s) necesarias para desempeñar o llevar a cabo la actividad.
- **¿Dónde?:** Se define el espacio físico en el cual se realizará el plan.
- **¿Para qué?:** En este aspecto se explicarán las razones detalladas que motivan la realización de dicho plan.

La implementación de este modelo servirá para describir cada una de las estrategias resultantes de la matriz FODA, de modo que permitirá la realización de planes de acción ajustados a cada estrategia, que posteriormente se ejecutarán por medio del Plan estratégico de gestión para microempresarios.

## **6. Diseño del Instrumento para la Recolección de Información:**

La siguiente fase del estudio comprende la descripción de los instrumentos de recolección de la información. Se diseñaron instrumentos de recolección de datos orientados a alcanzar los fines propuestos inicialmente en la investigación, para ello se decidió utilizar como instrumento de recolección de datos “el cuestionario” (método muy utilizado para la recopilación de datos primarios), ya que este es el recurso metodológico que materializó la obtención de la información de una forma coherente y en concordancia con los objetivos de la investigación; el cuestionario fue aplicado a las personas que se seleccionaron como miembros de la muestra (clientes de la empresa caso estudio: “Las Tortas de Doña Cele, C.A.”; así como también, se consideró a los potenciales clientes, en el municipio Los Guayos y sus adyacencias).

Antes de elaborar el instrumento (cuestionario) se diseñó un cuadro técnico –

metodológico de operacionalización de las variables que facilitó la elaboración del cuestionario; al operacionalizar las variables, se sub dividen las dimensiones de las variables que se medirán en el cuestionario, así como el tipo de ítems y opciones de respuestas que lo conformarán.

Existen muchos diseños de recopilación de información como la encuesta (por medio de la entrevista, o el cuestionario), entre otros. Para la investigación se utilizó también la entrevista. En su realización principalmente se necesita:

- Definir el área donde se quiere realizar la entrevista.
- Definir el propósito por el cual se va a ejecutar la entrevista y los beneficios que obtendrá el entrevistado por brindarle el tiempo y la información.
- Anotar preguntas (en las entrevistas las preguntas abiertas aportan mayor información que las cerradas).
- Tomar nota o grabar las respuestas.
- Agradecer a la persona consultada por su colaboración.

### **6.1. Aplicación del instrumento de recolección de la información**

El instrumento de recolección de información (cuestionario) fue aplicado en la empresa caso estudio a 68 clientes, también se efectuaron entrevistas semi-estructuradas a los empleados de la empresa, y al gerente general. Es importante destacar, que el proceso de aplicación del instrumento requirió de aproximadamente cuatro (4) semanas para su completa ejecución.

La aplicación de dicho instrumento, permitió conocer la situación actual (interna y externa) de la empresa caso estudio, y la percepción de los clientes con respecto a su proceso comercial, y a su potencial para convertirse en franquicia.

### **6.1.2. Validación del instrumento**

La validación del Instrumento puede observarse el la sección de Anexos.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DE  
REPOSTERÍA, BASADO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE FRANQUICIAS  
(SIF), QUE IMPULSE LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE  
EMPREENDEDORES.**

**Encuesta Clientes de “Las Tortas de Doña Cele, C.A.”:**

A continuación se muestra un cuestionario a ser aplicado a sesenta y ocho (68) clientes de la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A.”; En función de estudiar la situación actual de la empresa con respecto a los procesos gerenciales inherentes a la misma y determinar su capacidad de convertirse en franquicia, los resultados servirán para Proponer un Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, el cual permitirá evaluar la posibilidad de expansión de la empresa al modelo de franquicia.

**Instrucciones:**

El instrumento está compuesto por catorce (14) preguntas cerradas, con opciones de respuesta mediante escala de Likert, siendo 5 el valor más alto y 1 el valor más bajo. Se requiere sea contestado por los clientes marcando con una “X” o tilde la opción o alternativa que mejor se ajuste a su respuesta.

De antemano, gracias por su colaboración.

Ramírez, Carlos A.

N°	ÍTEMS	Totalmente de Acuerdo (5)	Parcialmente de Acuerdo (4)	Indeciso o neutro (3)	Parcialmente en Desacuerdo (2)	Totalmente en Desacuerdo (1)
1	<b>Expectativa:</b> ¿Considera que los productos que ofrece la empresa son de calidad?					
2	<b>Expectativa:</b> Los productos de “Las Tortas de Doña Cele, C.A” satisfacen mis expectativas					
3	<b>Producto:</b> ¿La empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A” ofrece variedad de opciones y presentaciones (tamaños) de sus productos?					
4	<b>Servicio:</b> ¿Esta usted satisfecho con la atención y el servicio prestado por la empresa?					
5	<b>Servicio:</b> ¿La información suministrada por el personal de “Las Tortas de Doña Cele, C.A” satisface sus expectativas?					
6	<b>Disponibilidad:</b> Al solicitar un producto o realizar un pedido la empresa siempre tiene disponible lo que deseo.					
7	<b>Precio:</b> ¿El precio de los productos de “Las Tortas de Doña Cele, C.A” es razonable?					
8	<b>Flexibilidad:</b> ¿El Tiempo de entrega de los productos de “Las Tortas de Doña Cele, C.A” es idóneo?					
9	<b>Capacidad de convertirse en Franquicia:</b> La empresa tiene potencial de convertirse en franquicia					

N°	ÍTEMS	Totalmente de Acuerdo (5)	Parcialmente de Acuerdo (4)	Indeciso o neutro (3)	Parcialmente en Desacuerdo (2)	Totalmente en Desacuerdo (1)
10	<b>Mercadeo:</b> ¿Considera usted que la empresa debe incrementar sus esfuerzos en publicidad y promoción?					
11	<b>Competidores:</b> ¿Los productos de la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A” están al nivel de las Franquicias del sector repostería?					
12	<b>Competidores:</b> ¿Los productos de “Las Tortas de Doña Cele, C.A” representan una buena alternativa en comparación a negocios similares?					
13	<b>Competidores:</b> ¿Elegiría usted los productos de “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, para la organización de un evento corporativo?					
14	<b>Recomendación:</b> ¿Recomendaría los productos de “Las Tortas de Doña Cele, C.A”?					
15	<b>Accesibilidad:</b> ¿La ubicación del negocio “Las Tortas de Doña Cele, C.A” es accesible para usted?					
16	<b>Accesibilidad:</b> ¿Le gustaría que la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, estableciera un local en alguno de los principales Centros Comerciales de la ciudad?					

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

**Título de la Investigación:** “PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DE REPOSTERÍA, BASADO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE FRANQUICIAS (S.I.F), QUE IMPULSE LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE EMPRENDEDORES.”

ASPECTOS ESPECÍFICOS	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
	SI	NO																			
1. La redacción del ítem es clara																					
2. El ítem tiene coherencia interna																					
3. El ítem induce a la respuesta																					
4. El ítem mide lo que se pretende																					
5. El lenguaje es adecuado con el nivel que se trabaja																					

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
6. El instrumento contiene instrucciones para las respuestas			
7. Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico			
8. Los ítems están presentados en forma lógica – secuencial			
9. El número de ítems es suficiente para recoger la información.			
10. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems que falta			

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Validado por:

Nombre: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

VALIDEZ	
APLICABLE	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES	

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

### Cuadro Técnico Metodológico

**Objetivo General:** Proponer un Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, basado en el Sistema Integral de Franquicias (S.I.F), que impulse la iniciativa empresarial de emprendedores.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTE</b>
Diagnosticar las causas que disminuyen la velocidad en el proceso de respuesta ofrecidas al cliente.	- Causas - Proceso de respuestas al cliente	- Percepción del cliente sobre el servicio  - Percepción del cliente sobre el desempeño del personal	- Fiabilidad - Seguridad - Capacidad de respuestas - Empatía - Intangibilidad  - Percepción del cliente hacia el personal - Mejora continua - Enfoque administrativo - Estándar de desempeño. - Enfoque operativo del proceso.	1 2 3 4 5  6 7 8 9 10	Encuesta Servqual	Clientes de la empresa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS	FUENTE
<p>1. Analizar los procesos que se desarrollan en el área de atención al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos</li> <li>- Área de atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades en el área de atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento de los clientes ante el servicio prestado.</li> <li>- Capacidad de respuestas</li> <li>- Organización departamental</li> <li>- Organización y división de funciones</li> <li>- Gestiones para la solución de las necesidades de los clientes</li> <li>- Comunicación efectiva con el cliente</li> <li>- Comunicación efectiva con los responsables de los factores externos</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>	<p>Observación Directa</p>	<p>Área de atención al cliente</p>

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FUENTE</b>
<b>2.</b> Realizar un estudio de pre-factibilidad técnica-económica para determinar los recursos necesarios para la aplicación del modelo de calidad de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de pre-factibilidad</li> <li>- Aplicación del modelo de calidad de servicio</li> </ul>	Estudio de pre-factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos técnicos</li> <li>- Recursos económicos</li> </ul>	Informe de pre-factibilidad	Los autores
<b>3.</b> Presentar los resultados obtenidos en la aplicación del modelo de calidad de servicio en el área de atención al cliente, para establecer conclusiones respecto al servicio prestado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación del modelo de calidad de servicio en el área de atención al cliente</li> </ul>	- Modelo de calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de respuestas</li> <li>- Organización departamental</li> <li>- Organización de funciones</li> <li>- Planificación de respuestas</li> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Comunicación efectiva con el cliente</li> <li>- Comunicación efectiva con los agente externos</li> </ul>	Propuesta	Los autores

Fuente: Ramírez, C. (2011).



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**



**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DE  
REPOSTERÍA, BASADO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE FRANQUICIAS  
(SIF), QUE IMPULSE LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE  
EMPRENDEDORES.**

**OBSERVACIÓN DIRECTA**

A continuación se muestra un formato de observación directa a ser aplicado por [el autor](#) de la investigación en función de analizar los procesos que se desarrollan en el [área gerencial de la empresa](#) “Las Tortas de Doña Cele, C.A”, cuyos resultados permitirán desarrollar *un Plan estratégico de gestión para microempresarios de repostería*. El presente instrumento detalla siete (07) aspectos relevantes a fin de evaluar las actividades que se llevan a cabo en el [área gerencial](#).

De antemano, gracias a su colaboración.

Ramírez, Carlos A.

### Formato de Observación Directa

N°	Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	Comportamiento de los clientes ante el servicio prestado. CAMBIAR				
2	Capacidad de respuestas CAMBIAR				
3	Gestión Administrativa				
4	Organización y división de funciones CAMBIAR				
5	Gestiones para la solución de las necesidades de los clientes CAMBIAR				
6	Comunicación efectiva con el cliente CAMBIAR				
7	Comunicación efectiva con los responsables de los factores externos (proveedores) CAMBIAR				

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA

**Título de la Investigación:** “PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA MICROEMPRESARIOS DE REPOSTERÍA, BASADO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE FRANQUICIAS (SIF), QUE IMPULSE LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE EMPRENDEDORES.”

ASPECTOS ESPECÍFICOS	1		2		3		4		5		6		7	
	SI	NO												
1. La redacción del ítem es clara														
2. El ítem tiene coherencia interna														
3. El ítem induce a la respuesta														
4. El ítem mide lo que se pretende														
5. El lenguaje es adecuado con el nivel que se trabaja														

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
6. El instrumento contiene instrucciones para las respuestas			
7. Los ítems permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico			
8. Los ítems están presentados en forma lógica – secuencial			
9. El número de ítems es suficiente para recoger la información.			
10. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems que falta			

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Validado por: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

VALIDEZ	
APLICABLE	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES	



### Cuadro 1.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

- **Objetivo General:** Proponer un Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, basado en el Sistema Integral de Franquicias (S.I.F), que impulse la iniciativa empresarial de emprendedores. Caso: “Las Tortas de Doña Cele, C.A”.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Instrumento	Ítems	Fuentes
1. Diagnosticar la situación actual de la empresa en estudio, para determinar las causas que afectan los procesos internos de la misma.	Situación actual en el área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnica de comercialización               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gama de producto</li> <li>• Sector específico                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> </ul> </li> <li>• Cartera de clientes</li> </ul> </li> </ul>	Guión de entrevista	1-10	Clientes y empleados de la empresa
			Cuestionario	1 a 4	
2. Definir las variables relacionadas con la gestión general de la empresa, para determinar el desempeño actual de la misma, a través del análisis de los Factores Claves de Éxito relacionados.	Situación actual de las ventas de los Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de distribución               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Competencia</li> </ul> </li> </ul>	Cuestionario	5	
				6	
3. Establecer los parámetros conceptuales del Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería.	Parámetros conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios</li> <li>• Servicios</li> <li>• Usuarios</li> </ul> </li> </ul>		7	
				8	
4. Diseñar el Plan Estratégico de Gestión para microempresarios del sector repostería, que impulse la iniciativa empresarial de emprendedores, y permita a la empresa “Las Tortas de Doña Cele, C.A” adecuarse a los lineamientos del Sistema Integral de Franquicias (S.I.F).	Estrategias para el plan de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción</li> <li>• Patrón de consumo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta</li> </ul> </li> <li>• Estrategias de comercialización               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado</li> </ul> </li> </ul>	Cuestionario	9	
				10	
				11	
				12	
				13	
				14	
				15	
				16	

Fuente: Ramírez, C (2012).