



Universidad de Colima.

MAESTRÍA EN CIENCIAS: ÁREA ADMINISTRACIÓN

TESIS

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACION
ESTRATEGICA A LA EMPRESA CENTRO DE
DIVERSION “POOLO’S CLUB”.**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS ÁREA ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA:

J. FÉLIX GONZÁLEZ MOLINA

Asesor:

M. A. ROGELIO FÉLIX FLORES

Colima, Col., Octubre del 2001.

**CP. J. TRINIDAD ARIAS
DIRECTOR DE LA FACULTAD
DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DE COLIMA.
P R E S E N T E.**

**AT N. MAYKA M. VALENCIA SILVA.
COORDINADORA DE POSGRADO.**

Los que suscribimos el presente nos permitimos hacer de su conocimiento que una vez que revisamos el trabajo de tesis titulada “PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA MICRO EMPRESA CENTRO DE DIVERSIÓN “ POOLO ´S CLUB”. Presentada por el alumno J. Félix González Molina, de la generación 1999 - 2001, de la Maestría en Ciencias, Área Administración, otorgamos nuestro visto bueno para la presentación y defensa de la misma.

Sin más por el momento aprovechamos la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E.

Colima, Col., a 26 de octubre del 2001.

A S E S O R.

MC. ROGELIO FÉLIX FLORES.

REVISORAS:

MC. MA. DE LOS DOLORES SANTARRIAGA PINEDA.

MC. MAYKA MELINA VALENCIA SILVA.

AGRADECIMIENTOS:

- ✓ Para mis Padres, y a Dios, por haberme dado el don de la vida y por haber permitido llegar a ser lo que soy y por todo el apoyo y todos los consejos que siempre me han brindado.
- ✓ Para mi esposa RAQUEL, por haberme aguantado y comprendido durante todo este tiempo de estudios y sacrificios y por haberme alentado para terminar la carrera.
- ✓ Para mis hijos:
LEP. MYRNA SELENE.
MILTON CARLOS.
AMERICA MONSERRAT.
J. FELIX OMAR.
- ✓ Deseo expresar mi más sincero reconocimiento y agradecimiento a todos mis maestros de la maestría, ya que de todos ellos se nutrió mi conocimiento, por su paciencia, tolerancia para conmigo, para todos ellos mi admiración y respeto.
- ✓ Para el personal directivo y administrativo, también mi gratitud y respeto.
- ✓ Para mis compañeros de la maestría.
- ✓ Para mi asesor MC. Rogelio Félix Flores, para mis revisores MC. Ma. de los Dolores Santarriaga Pineda y MC. Mayka M. Valencia Silva, por el invaluable apoyo que me brindaron y que hizo posible la conclusión del presente trabajo.
- ✓ Mi agradecimiento a mi institución: al Instituto Tecnológico de Colima, por haberme brindado la oportunidad y las facilidades para poder realizar los estudios de maestría y que gracias a ello logre terminar. A todos ellos gracias, muchas gracias.

INDICE

Resumen-----	8
Summary -----	9
Introducción-----	10
Metodología-----	17
- Planteamiento del problema -----	17
- justificación -----	19
- Delimitación -----	20
- Hipótesis o preguntas generativas -----	20
- Objetivos -----	20
General-----	21
Específicos-----	21
CAPITULO I.-ANTECEDENTES DE LA EMPRESA. -----	24
1.1 Aspectos sociales -----	25
1.2 Breve historia del billar -----	25
1.3 Las empresas de servicio -----	29
1.3.1 La importancia en la economía global. -----	30
1.4 Antecedentes de la empresa -----	31
1.4.1 Como surge el nombre -----	33
1.4.2 Servicios que presta la empresa -----	34
1.4.3 Localización de la empresa -----	36
CAPITULO II.- PROCESO DE DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. -----	38
2.1 La planeación -----	39
2.1.1 Importancia de la planeación -----	41
2.2 La planeación en el proceso administrativo -----	42
2.3 La planeación estratégica -----	44
2.3.1 Características -----	47
2.3.2 Ventajas -----	48
2.3.3 Beneficios -----	49
2.4 Aplicación dentro de la organización -----	50

2.4.1	Organigrama-----	50
2.4.2	Misión -----	51
2.4.3	Visión-----	53
2.4.4	Valores -----	56
2.5	Cultura de servicio-----	58
2.6	Proceso de implantación -----	59
2.7	Contribuciones del modelo a seguir -----	59
CAPITULO III.- PROCESO DE DIAGNÓSTICO.-----		66
3.1	Diagnóstico estratégico -----	67
3.2	Metodología -----	68
3.3	Análisis de la situación -----	69
3.4	El micro-ambiente -----	72
3.5	Competencia -----	73
3.5.1	¿Qué es una fuerza o fortaleza? -----	75
3.5.2	¿Qué es una debilidad? -----	76
3.6	Análisis DOFA -----	78
3.7	Proyectos -----	79
3.8	Sistema de control -----	80
CAPITULO IV.- DIAGNÓSTICO -----		82
4.1	Análisis de la situación actual -----	83
4.2	Aspectos económicos -----	84
4.3	Sector comercio y otros servicios -----	85
4.4	Aspectos políticos -----	86
4.5	Micro-ambiente -----	87
4.5.1	Perfil del consumidor -----	90
4.5.2	Instalaciones de la empresa -----	91
4.5.3	Conclusiones del micro-ambiente -----	93
4.6	Situación interna -----	93
4.7	Diagnóstico del análisis DOFA -----	93

CAPITULO V.- ACCIONES ESTRATEGICAS DE MERCADOTECNIA PARA POOLO'S CLUB-----	96
5.1 Naturaleza y clasificación de los servicios-----	97
5.2 Características de los servicios-----	99
5.2.1 Servicios intangibles-----	99
5.2.2 Servicios inseparables-----	100
5.2.3 Servicios variables-----	100
5.2.4 Servicios Imperdurables-----	101
5.3 Administración de las estrategias de Calidad para Poolo´s club-----	103
CAPITULO VI ACCIONES ESTRATEGICAS-----	104
6.1 Análisis DOFA -----	105
6.1.1 Fortalezas -----	107
6.1.2 Debilidades -----	107
6.1.3 Amenazas -----	107
6.1.4 Oportunidades -----	107
6.2 Avances y resultados -----	108
CONCLUSIONES -----	110
ANEXOS -----	112
- Estructura programática -----	113
- Encuesta aplicada a la empresa "Poolo´s Club"-----	117
- Entrevista aplicada -----	118
BIBLIOGRAFÍA -----	120

TABLA DE CUADROS Y FIGURAS

No. de cuadro	fig. o	N O M B R E	Núm. de página.
Figura 1		Modelo de un sistema de planeación estratégica	10
Figura. 2,7		¿Cómo se define la misión de una organización?	12, 52
Figura. .3		Diseño organizacional	34
Figura. 4.		Localización de la empresa	36
Figura. 5		Proceso de administración estratégica	43
Figura. .6		Organigrama	51
Figura. 8		¿Cómo se define una visión?	54
Figura 9		Principales valores que se dan en la organización Poolo's Club	54
Modelo		Modelo conceptual de desarrollo e implementación	61
Figura. 10		Análisis de la situación actual	68
Figura. 11		Objetivos estratégicos	74
Figura. 12		El valor agregado que debe generarse a los clientes	75
Figura..13		¿Cómo se detectan las fortalezas y debilidades de la organización?	77
Figura.14		¿Cómo se detectan las oportunidades y amenazas?	77
Cuadro 1		Competencia	88
Cuadro 2		Instalaciones de la empresa	92
Cuadro 3		Matriz DOFA	106

RESUMEN

En la actualidad la mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado durante más de 30 años. No obstante, nuestra experiencia con la cercanía de todo tipo de empresas nos ha convencido de que gran parte de los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente.

Es así que el presente trabajo pretende mostrar el desarrollo y la importancia que tiene centrarse en el estudio de la estrategia, aplicando un modelo conceptual estratégico a una microempresa del giro de la diversión, en especial de los billares.

Por esta razón hacer una estrategia implica escoger la ventaja competitiva y la configuración de la compañía basada en tres factores: el ámbito de su producto o servicio (lo que queremos producir o servicio al cliente), el ámbito de la compañía (las partes del producto hecho por la compañía y las partes que serán rentadas por el servicio, y el ámbito territorial (el área geográfica, donde la compañía quiere competir).

De esta manera pretendo demostrar que todo directivo de una empresa independientemente del tamaño que ésta sea, debe realizar e incluir en la planeación estratégica a todo el personal laboral de la misma, haciéndolo participe de los instrumentos y técnicas que se vayan a utilizar en la planeación básica.

Summary

At present most of organizations make certain type of long-term planning, also known as strategic planning, which its formal process has been used for over 30 years. However based in our close experience with all sort of companies, has convinced us that this "strategic planning" is poorly conceived and executed.

In this way this essay pretends to show the development and the importance of centering in the study of the strategy, applying strategic a conceptual model to a micro-company in the field of amusement, in specific, billiards.

For this reason, the making of a strategy implies choosing the competitive advantage and the configuration of the company based in three factors: the ambit of its product or service (what we want to produce or customer service), the ambit of the company (the parts of the product made by the company and the parts to be leased for the service) and the territorial ambit (the geographic area where the company wants to compete).

In this way I prove that the director of any company regardless of its size, must include in his or her strategic planning all the personnel who works there, making them part of all the instruments and techniques being used in their basic planning.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de globalización y apertura comercial han configurado un nuevo esquema de competencia, en la cual los empresarios tendrán que hacer uso de toda su capacidad y experiencia para salir exitoso para tal efecto es importante aplicar un sistema de planeación estratégica que permita orientar los esfuerzos y recursos empresariales hacia una mejor posición competitiva en el mercado, justamente con la propuesta de este sistema se pretende alcanzar altos niveles de competitividad en la empresa, en el caso que nos ocupa, a la prestación de servicios en el área de recreación. A continuación se presenta como se integra un sistema de planeación estratégica similar al aplicado en el posicionamiento de Poolo´s Club.

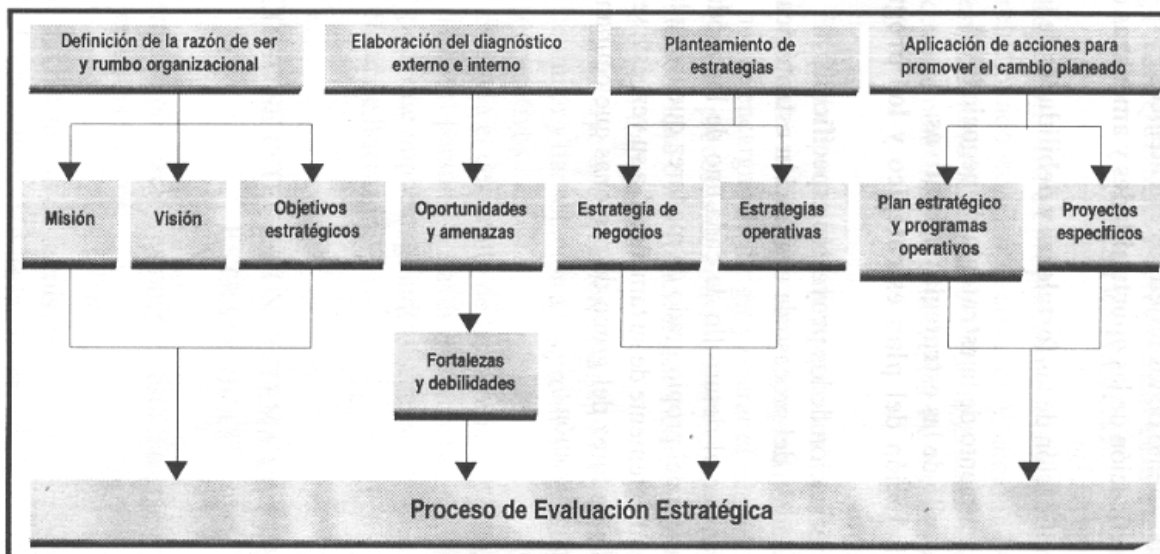


Fig. 1 Modelo de un sistema de planeación estratégica¹

La presente investigación se compone de seis capítulos, que de manera

¹ Corona, F. R. (mayo, 1998). Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial. SICCO. P.2

sencilla pero no por eso carente de contenido tratan de llevar al lector, a lo largo de un proceso de conocimiento de una empresa en este caso una micro empresa como son las de diversión especialmente los billares, en los cuales es necesario tomar acciones que aseguren la permanencia de la empresa en el mercado competitivo, por lo tanto hay que conocer las características de este tipo de empresas, lo que es la planeación estratégica, lo que es el proceso de diagnóstico, el diagnóstico en si, además de un capítulo dedicado a las acciones de mercadotecnia que deben de adoptar, este tipo de empresas y por ultimo las acciones estratégicas, que se deben de tomar como consecuencia del modelo de planeación que se propone, a continuación se hace una descripción capítulo por capítulo.

El capítulo uno denominado: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, se maneja todo lo relacionado con el medio que rodea a la empresa esto es el aspecto social en el que se hace una reseña de lo que es Colima, su infraestructura cultural, social y económica y en el cual se destaca que a pesar del tamaño del estado este cuenta con cuatro instituciones de educación superior, 2 tecnológicos y 2 universidades, por lo cual se desprende que la población de Colima goza de un nivel aceptable de educación. Así también se hace mención del origen del billar que es la columna vertebral de la empresa en estudio, los antecedentes de la empresa desde que surge, la idea por parte empresarios colimenses hasta que se concretiza físicamente este proyecto, su localización y su ámbito de influencia.

El capítulo dos denominado: PROCESO DE DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, nos habla de lo que es la planeación y lo que diferentes autores opinan al respecto, esto como un antecedente para poder analizar más en concreto lo que es la planeación estratégica, sopesando las ventajas y los beneficios de la misma, también se hace un análisis de lo que es la Misión, Visión y valores de la empresa y lo más importante es que se propone el modelo de planeación que se aplicará a la empresa, el cual puede ser replicado en cualquier micro empresa y se podrán tener los resultados obtenidos en ésta.

Mencionamos como elementos básicos para definir el marco filosófico cuatro aspectos en los que se debe concentrar el ejercicio de reflexión: Propósito, Valores, Políticas y Normas, y Estrategia.

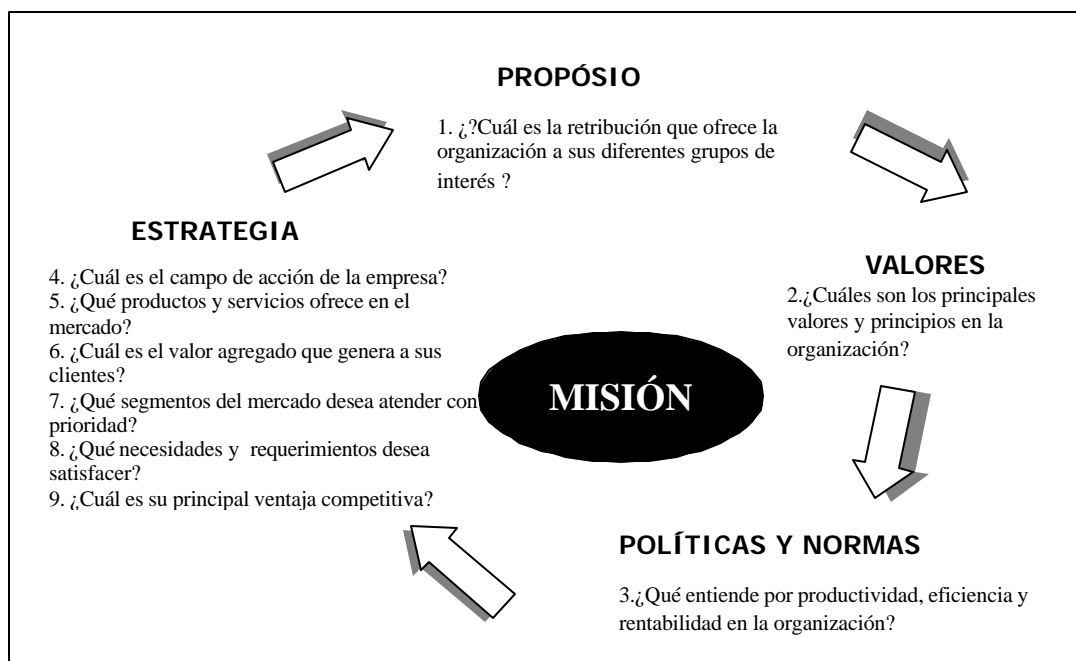


Fig. 2 ¿Cómo se define la misión de la organización?²

El capítulo tres del presente trabajo de investigación, denominado: PROCESO DE DIAGNÓSTICO, nos muestra la metodología que se debe de emplear para realizar el diagnóstico de la empresa, desde el análisis de la situación, el micro ambiente, también se hace un estudio de la competencia que existe en este tipo de empresas, y lo que es un análisis DOFA por lo que se analiza lo que es una Debilidad, una Oportunidad, una Fortaleza y una Amenaza, a los que está expuesta una empresa.

² Ibid; p.3

Este diagnóstico de análisis DOFA servirá a la empresa para detectar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas definiendo sus elementos como a continuación se menciona:

- **Debilidades:** Entendidas éstas como aquellos elementos organizacionales que impiden elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización, y que la competencia al identificarlas, puede aprovecharlas como una señal de oportunidad.
- **Oportunidades:** son aquellas situaciones o circunstancias generadas en los ámbitos del mercado, la competencia, y los diferentes entornos: sectorial, macroeconómico y el de la economía internacional, que favorecen significativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazos, algunas oportunidades se presentan de manera inesperada; en el caso de la empresa "Poolo´s Club" en el año de 1997, cuando un grupo de competidores se traslado a la ciudad de México, D. F., para participar en un torneo de carambola a nivel nacional, para ser más precisos en el "Club Coria" ubicado cerca de la estación del metro salto del agua, tuvieron la oportunidad de conocer equipo de juego de una calidad muy superior a la que tenía en ese entonces "Poolo´s Club" por lo que solicitaron a los propietarios, la adquisición de ese equipo de juego, los dueños accedieron aún con cierta desconfianza, y sustituyeron el equipo tradicional por el nuevo equipo y esto hizo que se incrementara el número de clientes, ya que la competencia no renovó su equipo.
- **Fuerzas o Fortalezas** como tan atinadamente lo señala el maestro Rafael Corona Funes, en su importante obra denominada Estrategia,

(1998) el cambio en la proyección del pensamiento empresarial, en la sección de bibliografía de esta investigación se precisan mas detalles de la obra por si el lector se interesa en adentrarse sobre el tema; retomando el asunto, una fortaleza es aquel elemento organizacional que genera una ventaja competitiva. Esto es, al competir en el mercado, es indispensable cultivar y desarrollar una serie de elementos internos para que los servicios que ofrece la empresa sean altamente demandados y diferenciados con los de la competencia, en el caso que nos ocupa la presente investigación el no vender bebidas embriagantes, que es la política y razón de ser de la misma, ha hecho que los clientes la prefieran, y así lo manifiestan sus dueños en su publicidad: "Por una diversión sin Alcohol"

- **Amenazas**, como aquellas situaciones o circunstancias generadas en el entorno, que afectan negativamente el desarrollo de la empresa, a corto y a largo plazo, que bien pueden ser las fortalezas de la competencia, los cambios inesperados en las necesidades de consumo de los clientes, las crisis sectoriales. En "Poolo´s Club", a pesar de contar con amplio local, excelente equipo de juego, un ambiente sano y agradable, la clientela disminuyó en un 40% lo cual repercutió en los ingresos de la empresa, es importante saber como solucionaron los dueños en parte esta situación, remitiéndonos al capítulo de desarrollo del diagnóstico **(DOFA)**, todo lo anterior permitirá a los dueños conocer la situación interna y externa de la empresa, para formular las estrategias necesarias que mantengan a la empresa en el mercado de servicios, brindándole a sus clientes diversión y esparcimiento.

Justamente la propuesta para la implantación de un sistema de planeación estratégica tiene como principios básicos alcanzar altos niveles de competitividad en todas las áreas de la empresa, así como obtener un alto nivel de compromiso por

parte de todas las personas involucradas en el desarrollo de la organización, en la medida en que la alta dirección domine una visión estratégica e involucre al resto de sus colaboradores en una cultura basada en un pensamiento estratégico, por consenso y razonamiento se alcanzarán elevados niveles de competitividad de la empresa.

En el capítulo cuatro del presente trabajo denominado: DIAGNÓSTICO, se llevará a cabo la aplicación metodológica del modelo para el negocio de referencia a través de un análisis de la situación actual en el macro ambiente en lo político, se formula un análisis del país y del estado, en lo económico, en lo comercial, en cuanto al micro ambiente se realiza un estudio de la competencia que existe para la empresa en estudio y se determina lo que es la competencia en el sector de servicios en el renglón de la diversión.

También, se estudia el perfil del consumidor, llegándose a la conclusión de que el cliente mayor de los 31 años es el que prefiere a la empresa "Poolo's club" y que a pesar de ser un centro de diversión familiar el sexo femenino todavía no es muy asiduo a asistir a estos lugares, lo anterior es por cuestiones de cultura, así también se analizan las instalaciones con las que cuenta la empresa y se concluye que son de las mejores por las características del equipo con que cuenta.

El capítulo cinco denominado: ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA, nos menciona lo que es la mercadotecnia y como es posible aplicarla en una micro empresa de servicios como es la que aquí se estudia, así mismo se define lo que son los servicios intangibles, inseparables, variables e imperdurables, de la misma manera se examinan las cinco determinantes de la calidad de los servicios que existen en "Poolo's club" y que son: Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Trato, Atención y Apariencia, los cuales conjugados han permitido que la empresa logre un buen posicionamiento en el mercado de su giro.

El sexto capítulo denominado: ACCIONES ESTRATEGICAS, que es el último de este trabajo, se mencionan las principales propuestas de mejora, después de la aplicación del diagnóstico realizado en la empresa, así como las áreas de oportunidad, de lo cual se desprende un programa de actividades a realizar las cuales se muestran en la sección de anexos.



METODOLOGIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La falta de una planeación estratégica en las microempresas en general, entre ellas las de diversión, constituye una seria amenaza a su existencia, porque tarde o temprano serán desplazadas por la competencia que avanza vigorosa, y que si no se tienen los elementos para vencerla hará que las empresas que van al garete sucumban.

Anteriormente establecer un "negocio" implicaba un riesgo que el empresario se animaba a afrontar, ya que no existía un diagnóstico que señalara si la empresa era o no viable, claro me estoy refiriendo a las pequeñas empresas y sobre todo a las de carácter familiar, que son aquellas formadas y administradas por la familia como un patrimonio.

Tal es el caso de la empresa Centro de diversión " Poloo´s club." En la que sus propietarios, nada mas por corazonada decidieron iniciar una nueva etapa en su vida como empresarios y tan solo porque intuyeron que poner un centro de diversión era buen negocio, y así nada mas como ellos lo manifiestan sin tener experiencia "se aventaron", tal vez con tan solo la experiencia de los negocios ya establecidos y tratando muy a su manera de mejorar aquellos aspectos que ellos como clientes que fueron, creían, que deberían cambiarse.

Al establecer su empresa tal vez por imitación y con la creencia de que si a los demás empresarios les funcionaba por que a ellos no.

Al inicio de actividades de la empresa la clientela era aceptable, y los factores que influían en ese éxito eran: la novedad, y el echo de tener tanta gente conocida en el medio. Aquí deseo hacer una conclusión, la gente en Colima es muy dada a

asistir a las empresas que se acaban de abrir, pero a los tres o cuatro meses o dentro del primer año se acaba esa "fiebre de asistir" y es cuando realmente se conoce si la empresa va a tener buen futuro, bastaría con recordar, los casos de Aurrera, La Comercial, Ley, y Soriana, entre otros.

Por lo que después de la fiebre de inauguración, se empezó a notar la escasez de clientela y los propietarios empezaron a buscar las causas posibles, y no encontraban razón alguna: el local era nuevo, el equipo también, el servicio no era malo, los precios accesibles, ¿entonces donde esta la falla?.

Los propietarios se dieron cuenta que si querían seguir en el mercado en un lugar de preferencia para sus clientes, lo que se traduce en recuperación de la inversión hecha, y decidieron en hacer algo pero a la brevedad.

Con el objeto de evitar lo anterior se decidió aplicar un sistema de planeación estratégica que permita a los propietarios de la empresa centro de diversión "Poolo's Club" orientar sus esfuerzos y recursos empresariales hacia una mejor posición competitiva en el mercado.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:

Las microempresas dedicadas al giro de la recreación especialmente los billares, por lo general son empresas familiares, sin ningún tipo de administración formal, mucho menos de Planeación Estratégica, las cuales eran administradas en forma empírica por sus propietarios ya que en la mayoría de las veces son empresas de carácter familiar que sobrevivían en el pasado gracias a la nobleza de sus clientes, o porque no existía otro tipo de diversión a donde acudir, pero en la actualidad donde la diversión se ha diversificado, se han establecido en nuestra ciudad nuevos billares, boliches, discos con billar, en los que la competencia ya se siente como un gigante que avanza sigiloso y que amenaza con desaparecer a estas microempresas que o se preparan para competir o desaparecerán inevitablemente.

Los procesos de globalización y apertura comercial han configurado un nuevo esquema de competencia que se caracteriza al entorno económico, político y social en el que la empresa mexicana se desenvuelve. La audacia, la experiencia y la capacidad empresarial de quienes dirigían los negocios hace algunos años fue el crisol en donde se formaron hombres de empresa exitosos. Ahora, quienes tienen esa responsabilidad, además de cubrir el perfil profesional más adecuado para el negocio, deben de cultivar y desarrollar un sexto sentido que les permita comprender con precisión y claridad el rumbo, y la orientación más convenientes para su crecimiento.

Es importante y necesario establecer en estas microempresas familiares un sistema de planeación estratégica, que permita a sus propietarios orientar los esfuerzos y recursos empresariales hacia una mejor posición competitiva en el mercado. La puesta en marcha de este sistema brinda la oportunidad de poner a prueba el grado de desarrollo de las habilidades gerenciales, la experiencia y los conocimientos específicos en el manejo del negocio acumulados durante muchos años de trabajo de sus directivos.

La empresa que aquí se estudia no fue la excepción de haber iniciado y sostenido con un tipo de administración empírica, y basándose en la corazonada de sus propietarios, las cosas resultaban, pero en la actualidad ya no es posible seguir igual, por lo que se pretende elaborar un documento que le proporcione utilidad a la empresa "Poolo´s Club a través de un modelo de Planeación Estratégica. Finalmente en el capítulo 4 describo el proceso de implantación.

DELIMITACIÓN

El presente trabajo de investigación comprende de 1995, fecha en la que inició operaciones la empresa "Centro de Diversión Poolo´s Club" hasta el año 2000, después de 5 años de estar en el mercado de servicios de recreación se considera que ya es tiempo suficiente y es necesario la formulación de una propuesta para la aplicación de un modelo de Planeación Estratégica, a la empresa centro de diversión "Poolo´s Club".

HIPOTESIS, O PREGUNTAS GENERATIVAS

1. ¿La Planeación Estratégica ayudaría a mejorar el futuro de una microempresa?.
2. ¿Entre mejor se evalúen las fuerzas internas y externas, tendremos mejores elementos de diagnóstico para lograr posicionar una empresa?
3. ¿Si se tiene conciencia de las influencias externas, mejor capacidad tendremos para la toma de decisiones?

OBJETIVOS:

General:

Proponer un modelo de planeación estratégica; en la microempresa de servicios de recreación, denominada Centro de Diversión "Poolo´s Club", con el objeto de conocer su posición frente a la competencia, para incrementar y sostener fortalezas, aprovechar las oportunidades, atacar o disminuir amenazas y eliminar las debilidades, para que continúe y se mantenga en la preferencia de sus clientes (Porter 1998).

Específicos:

- ❖ Diseñar un marco filosófico organizacional de negocio acorde a la planeación estratégica.
- ❖ Establecer los principales elementos que debe contener una organización de servicios conforme a la experiencia de campo del negocio de referencia.
- ❖ Desarrollar un análisis situacional organizacional que permita identificar los elementos estratégicos para su desarrollo con una visión a corto, mediano y largo alcance.
- ❖ Identificar las debilidades y fortalezas, a fin de no ser sorprendidos por la competencia.
- ❖ Detectar las amenazas y oportunidades, que tiene la empresa a fin de disminuir las primeras e incrementar las segundas.

- ❖ Definir un proceso de acciones estratégicas organizacionales que facilite su posicionamiento en el entorno.
- ❖ Presentar las acciones específicas, así como los resultados y cumplimiento conforme al plan estratégico.
- ❖ Concluir con la propuesta esquemática de factores clave, susceptibles de ser replicados en cualquier organización.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 ASPECTOS SOCIALES.

Colima como capital de estado concentra los servicios del gobierno tanto federal como estatal, asimismo, en el ramo comercial es un centro abastecedor de los municipios circunvecinos. Aquí se centra gran parte de la infraestructura económica y social como es la comunicación, salud, educación, equipamiento urbano, y de lugares de esparcimiento y cultura, los que combinados brindan ventajas para el desarrollo turístico.

Cuenta con cuatro instituciones de educación superior, dos universidades y dos tecnológicos, una normal para maestros, una casa de la cultura, dos museos sobre culturas precolombinas y el folklore nacional.

Colima es el centro de una región agrícola y ganadera; su zona de influencia lo conforman los municipios de Villa de Álvarez, Comala, Cuauhtémoc y Coquimatlán.

1.2 BREVE HISTORIA DEL BILLAR EN EL MUNDO

Podríamos decir que el billar en uno de los juegos más antiguos de la humanidad, hay estudios que afirman ³que ya los griegos del S.V. antes de Cristo, ensayaban carambolas, así como hay historiadores, que señalan a Cleopatra como una gran aficionada a lo que sería un primitivo juego, practicado en el suelo y en el que se empleaban unos palos similares a los de golf para golpear las bolas. Pero no es hasta finales del S. XV cuando aparecen los primeros vestigios del juego del billar tal y como lo conocemos actualmente, claro está con una serie de diferencias

³ Obtenido en la Red Mundial en septiembre del 2000: <http://www.codeme.org.com>.

técnicas en la concepción de las mesas con respecto a las actuales, así como en la utilización de un bastón de punta gruesa llamado masse. Para golpear las bolas”.

Existen dos teorías sobre la invención de billar:

1. “La escuela francesa mantiene que el inventor del billar fue el inglés Bill Yar.
2. Mientras, la tradición inglesa asegura que su inventor fue Henry Devigne, un ilustre artesano de la corte de Luis XI. En cualquier caso, cabe destacar la gran popularidad que tenía este juego en la corte francesa durante todo el renacimiento.

Luis XIII fue el primero que permitió que también los plebeyos pudieran jugar al billar. Posteriormente Luis XIV comenzó a practicarlo junto al cortesano Chamillart, y al mariscal Villare, por recomendación de su médico (es en este momento cuando comienza dársele un matiz deportivo al juego del billar) “curiosamente” los dos compañeros de juego de Luis XIV llegaron a ministro.

Fue tal la pasión que suscitó este juego entre la nobleza de la época que existe una carta fechada en 1587 en la que María Estuardo, prisionera de su hermana Isabel en la torre de Londres, se lamentaba de no tener espacio para instalar una mesa de billar.

También en España se populariza el juego entre la nobleza de la época y de este hecho rescatamos el curioso adjetivo “pelota” atribuido a una persona que ofrece excesivas atenciones a otra, el cual deriva del nombre con el que se llamaba a los cortesanos y nobles que jugaban al billar con Fernando VII, los cuales les dejaban las pelotas (bolas de billar) de manera que al rey le resultase fácil hacer una

carambola. Este curioso hecho se recoge en la famosa frase: "Así se las dejaban a Fernando VII".

El juego de billar, como todo, evoluciona y aparecieron diversos tipos de juegos, tales como el billar francés. El inglés (snooker) y el americano. En 1825 se celebra en el Reino Unido el primer campeonato oficial de billar, y en 1835 el sabio galo Gaspar Guatave de Coriolis escribió "Teoría matemática del juego del billar" obra que permitió el descubrimiento de las trayectorias parabólicas por ataque no horizontal.

Unos años después de este primer campeonato oficial concretamente en 1840, aparece en España Casa Escardibul fundada por José Oriol Escardibul en la ciudad de Barcelona, la cual se dedicaba a la fabricación de accesorios y utensilios para el billar.

Y es en esta época, donde comienzan a aparecer las primeras figuras del billar así como las primeras leyendas. En Francia aparece el maestro Egene Maguin,

Fundador de la celebre "Academie del Pasaje des Panoramas" de París. También destaca la figura de Eduard Fórnil, pero por encima de estas, se encuentran las legendarias figuras de Maurice Vignaux y Louis Cure. La aparición de Vignaux revolucionará la práctica del billar. En 1874 recorrió todos los Estados Unidos, batiendo a todos los profesores americanos, anulando a sus competidores y encandilando al público. Por su parte Coure demostró su virtuosismo mediante una gran facilidad, rapidez, y vigor en la tacada difícil de igualar.

Algunos años después apareciera la legendaria figura de Roger Conti. Su prodigiosa técnica, maravilloso estilo, la extraordinaria potencia de su mecanismo y su genial concepción eran asombro y admiración de todos. Entre sus muchas hazañas, se cuenta la realización por primera vez en match de 4000 carambolas al cuadro de 45/12 y la histórica serie de 1214.

También en Norte América aparecen grandes nombres tales como: Jake Schaefer, Willie Hoppe o Frank Ives, y en España se fragua la leyenda de Isidro Ribas, "el gran Ribas", campeón del mundo de billar de fantasía.

En 1927 el militar galo Mngaud inventó la zapatilla, o suela que se coloca en la punta del taco. Este echo que amplió mucho las posibilidades del juego unido a la fabricación de los primeros modelos de mesas. Escardibul, comenzó a extender la práctica del juego por toda España.

En 1957 y de la mano de Casa Escardibul aparece en España el primer billar americano, que es bautizado por la casa con el ya clásico nombre de Chapolín, palabra que deriva de una modalidad de juego que aún se practica en algunos lugares de Asturias.

Al principio de su aparición en España, el Chapolín era un juego para minorías, ya que los jugadores, acostumbrados al billar francés, no terminaban de adaptarse a este dinámico juego. Una vez más la juventud de la época, fue la que empezó a practicarlo, primero en las grandes ciudades, y más tarde por todo el país. Como consecuencia de esta rápida expansión aparecieron otras marcas, que comenzaron a comercializar el Chapolín.

Actualmente el juego del Chapolín, (ya billar americano, o pool) se encuentra en auge, potenciado por la aparición de nuevas marcas extranjeras que organizan campeonatos, torneos etc.

Billares Escardibul, como siempre, también se encuentra a la cabeza del panorama billarístico nacional con una experiencia de más de 150 años".

Con el transcurrir del tiempo se observa en la ciudad de Colima, un cambio y crecimiento sostenido en aspectos sociales culturales y también en los de recreación, ya que cuenta con un gran número de empresas que se dedican al giro de la recreación y de la diversión, particularmente en lo que se refiere a billares, quizá por lo ajetreado de la vida, la diversión se ha vuelto algo necesario. Ya que de 1995 a la fecha existen en Colima y la zona conurbana 13 empresas que se dedican a brindar el servicio de juego de billar.

1.3 LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

Las empresas de servicios son muy variadas:

⁴El sector gubernamental, con tribunales, servicios de empleo, hospitales, agencias de crédito, servicios militares, departamentos de policía y bomberos, oficinas de correos, agencias reguladoras escuelas, se encuentran en el negocio de los servicios.

El sector privado no lucrativo, con museos, obras de caridad, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales.

Sector servicios; con líneas aéreas, bancos, oficinas de servicios de cómputo, hoteles, empresas de seguros, despachos de abogados, empresas de consultoría gerencial, consultorios médicos, empresas de películas, de plomería y compañías de bienes raíces.

Sector de manufactura; en realidad proporcionan servicios, como los operadores de computadoras, contadores y el personal legal, de hecho son parte de una fábrica de servicios que proporciona éstos a la fábrica de bienes".

Un servicio se define como: cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tienen como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico.

Un estudio de las culturas empresariales que merecen un análisis más profundo, es el lenguaje de la organización: el entorno verbal que rodea y penetra ³el pensamiento de todos los que trabajan en ella. Así como se puede obtener una idea de las cosas que una persona considera de importancia, simplemente escuchando lo que esta dice, se puede hacer lo mismo en una organización.

Dependiendo de su tamaño y sobre todo del número de clientes, la metodología expuesta puede ser de sencilla o compleja aplicación. Lo relevante es sentir la necesidad de medir de forma objetiva y cuantificada la satisfacción de los clientes, y que esa necesidad sea compartida por el personal. Se trata de disponer de información fiable para la toma de decisiones, ajustando permanentemente las características de los servicios.

Las empresas mexicanas, unas antes, otras después, se han enfrentado o se enfrentaran en su propio territorio, a lo mejor de la competencia en su rama.

1.3.1 IMPORTANCIA EN LA ECONOMIA GLOBAL.

“La economía mundial ha sufrido una transformación radical en los últimos veinte años; básicamente, las distancias geográficas y culturales se han reducido en grado significativo con la aparición de los aviones de turbina, las máquinas de facsímil (fax), las computadoras globales y los enlaces telefónicos, así como la transmisión de televisión vía satélite. La reducción de estas brechas ha permitido a las empresas

⁴De la Parra P. E. Guía práctica para lograr la calidad en el servicio, p. 49.

ampliar sustancialmente sus mercados geográficos así como sus fuentes de abastecimiento”⁵

En el pasado, la empresa de servicios no se reconocía como tal sino simplemente como una empresa más de negocios; pero a través del tiempo los servicios han adquirido gran desarrollo no solo a nivel nacional sino también han logrado traspasar las fronteras convirtiéndose en empresas de servicios reconocidas como lo son: las compañías telefónicas como AT&T.

Las empresas de servicio ya están enfrentando a la competencia internacional en México y la gran mayoría de ellas están aun por decidir cuales son las técnicas, sistemas y procesos que aplicarán de entre los que ofrecen los modelos administrativos más utilizados en el mercado mundial. Por eso "Poolo´s Club" ha considerado la aplicación de un modelo de planeación estratégica, para en la medida de lo posible sortear las dificultades de mercado que hoy y mañana se estarán presentando. La empresa prestadora de servicios que seleccione el modelo administrativo más competitivo y lo aplique de manera mas adecuada a sus requerimientos, puede allegarse una poderosa arma competitiva. Mientras tanto nada es seguro.

1.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Ante la necesidad de invertir en un negocio, los propietarios decidieron emprender en algo que fuera familiar, esto es que no se consumiera alcohol, por lo que optaron por invertir en un billar, pero con un concepto diferente al tradicional que implicaba que un negocio de billar era algo para “vagos”, “viciosos”, “marihuanos” y “malvivientes”. O sea que a esos lugares asistía de lo peor, por lo que

⁵ Kotler, P. Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. México: Prentice Hall. Pp. 2-3.

se hizo bajo un concepto diferente, esto es rompiendo paradigmas se procedió a poner como política o fortaleza, un eslogan que hasta la fecha se ha respetado "Diversión sin Alcohol", esto trajo como consecuencia que al principio mucha gente iba a jugar pero al momento de solicitar cerveza, y cuando los propietarios o encargados les manifestaban que en ese billar no se vendía bebidas alcohólicas, los clientes se retiraban manifestando que jugar billar sin tomar no era jugar.

Lo anterior es una experiencia negativa ya que los empresarios están para incrementar el número de clientes y no disminuirlos, pero también cuentan los empresarios que muchas personas asistían al local de Poolo's Club" porque es un lugar sano y agradable, sobre todo porque no se vendían bebidas embriagantes, y que eso hace que los clientes ya embriagados puedan en un momento alterar la tranquilidad del local.

La tarea de los empresarios en un principio no era fácil, porque era remar contra la corriente, pero sus valores indicaban que ese club debería ser familiar, sano y agradable de esa manera nunca desistieron de su empresa, y aun así existieron ofertas y facilidades para adquirir un permiso para vender bebidas embriagantes nunca se rompió ese principio con el que nació la empresa. DIVERSIÓN SIN ALCOHOL!.

En 1995, se empezó por localizar un terreno o una finca donde establecer el negocio, cabe señalar que compraron un terreno en Placetas Estadio en la esquina que forman las calles de Fray Pedro de Gante y José Antonio Díaz, pero el comité de barrios de la colonia fue muy puritano y no permitió que se establecieran en esa colonia, porque ellos decían "que como iba a ser posible que sus esposas o hijos pasaran por enfrente de un billar" "que su colonia es residencial y que no lo iban a permitir", por lo que la autoridad municipal no autorizó el uso del suelo para el negocio que se pretendía hacer.

Por lo que se dieron a la tarea de buscar otro lugar y así fue como encontraron unas vecindades destruidas que vendían por la calle de Medellín Núm. 340 donde compraron, se tumbo y se construyo lo que hoy es: EL CENTRO DE DIVERSIÓN "POOLO`S club."

La empresa de referencia inicia actividades un 21 de enero de 1995, después de pasar por algunos problemas con sus proveedores, es una empresa formada por un capital colimense al cien por ciento, es de carácter familiar ya que en ella interviene padre e hijo para aportar capital y administración, se constituye como persona física.

1.4.1 COMO SURGE EL NOMBRE.

Cuando se establece un negocio muchas veces no se tiene definido el nombre comercial que se le va a poner, por lo que los propietarios se dieron a la tarea de buscarlo, pensando en no ponerle billar porque implicaría lo que sucedió en Placetas Estadio, entonces optaron por ponerle mejor centro de diversión y que además se manejara como club, por lo que ya tenían "Centro de Diversión y Club", pero les seguía faltando el nombre, y en honor a uno de los dueños que se llama Apolonio y que toda la gente lo conoce como "Polo"; y como uno de los juegos de billar es el Pool, combinaron polo y pool y así es como quedo Poolo's Club. (ver esquema 1)⁶

⁶ Al respecto Kottler plantea que la razón social de una organización debe contener un símbolo que sea factible y accesible al conocimiento del símbolo de la cultura. En este sentido Poolos Club respetaba el concepto al reproducir un logograma lógico, repetible e identificable. CF. JP. Kottler, "Planeación estratégica de la mercadotecnia", Prentice Hall. 1995.



Fig.3 logotipo de la empresa.

1.4.2 LA OPCIÓN DE SERVICIOS QUE PRESTA, FUE LA SIGUIENTE:

- Juego de Carambola en mesas profesionales, calidad nacional.
- Juego de billar, Pool, mesas de calidad nacional.
- Servicios complementarios.
- Música ambiental.
- Televisión.
- Estacionamiento.

En realidad cuando "Poolo's Club" inicio actividades, era un billar como todos, el equipo con el que dio inicio operaciones, era un equipo rustico, no se salía del esquema de los demás.

Esto se debió porque sus propietarios con poca visión se dejaron llevar por la inercia de los billares ya establecidos y si los demás funcionaban ¿porque este no?, además con eso se cubrían las exigencias de los clientes los cuales estaban acostumbrados y porque no decirlo hasta se sentían a gusto, porque además no conocían otro equipo mas que el tradicional.

Pero el mundo es cambiante y la conducta y preferencia de los clientes también, por lo que pronto los clientes empezaron a solicitarle a los propietarios otro tipo de equipo, ya que ellos habían visto y jugado con otro equipo diferente en todos los aspectos, en cuanto a:

- ❖ Tecnología
- ❖ forma de nivelación
- ❖ tamaño
- ❖ materiales de importación.

CARACTERÍSTICAS:

El nuevo equipo cuenta con una tecnología, en las que se usa calefacción dentro de las barandas o gomas, para mantener a estas siempre con una buena elasticidad, porque el equipo tradicional nada mas llovía o hacia frio y las gomas se ponían rígidas, por lo que al ser golpeadas con las bolas estas brincaban y hasta se salían de la mesa.

En lo que se refiere a la nivelación el nuevo equipo cuenta con 8 puntos de nivelación en las patas y 27 en las pizarras.

El tamaño de las mesas es el que se usa en las competencias internacionales.

Los materiales que se usan para estos equipos son de importación, las gomas o barandas son francesas marca SAN MICHEL, las pizarras o sea la base por donde corren las bolas son Italianas de dos pulgadas, la pizarra que tienen los equipos nacionales son de una pulgada y son muy frágiles, ya que al mínimo golpe se estrellan, el paño que se usa para estas mesas es el "GORINA GRANITO" español o el Simonis que es Belga.

COSTOS:

En razón de lo anterior las mesas se cotizan en dólares al precio en que corría el día del trato, por lo que su costo se elevo en mas de un 150% ya que de costar una mesa de carambola \$16,000.00 pesos, se elevo hasta la cantidad de \$5,000.00 dólares que al precio de \$9.50 pesos por dólar, resultaban a mas de \$50.000.00 pesos cada mesa, porque además había que incluirle el flete desde la Cd. de México DF.

1.4.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

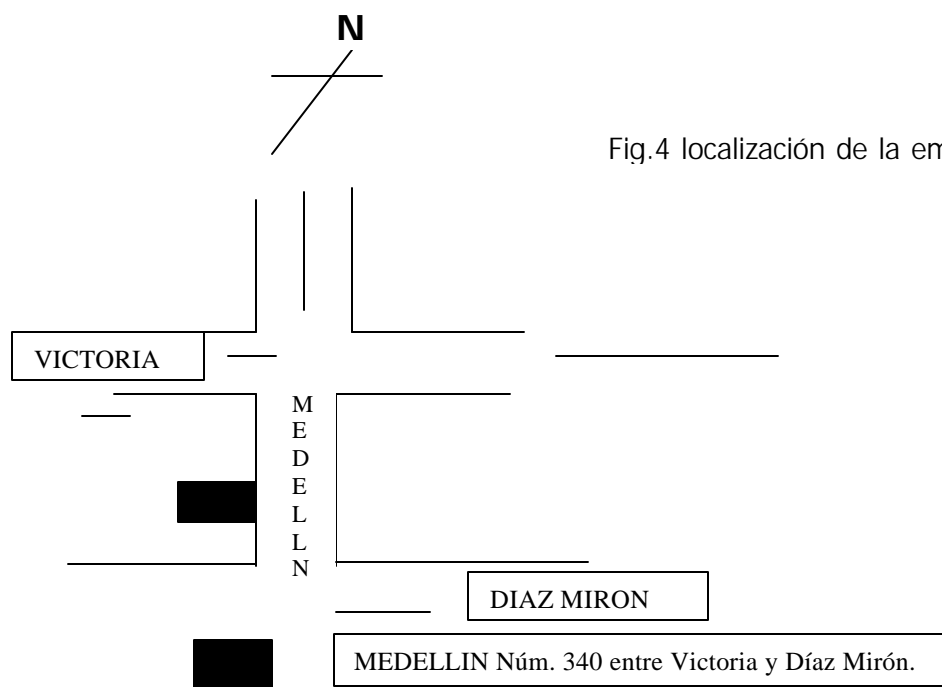


Fig.4 localización de la empresa.

CAPITULO II

PROCESO DE DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

2.1 LA PLANEACIÓN.

En este capítulo abordaremos el marco conceptual de la administración estratégica, para concluir en la aplicación de los mismos en el negocio.

La Planeación es una actividad intelectual que todos hacemos, y que consiste, en pensar hoy lo que vamos a hacer en el futuro, por medio de la planeación podremos estar en posibilidades de evitar que a veces nos resulten bien las cosas y a veces no, podremos adelantarnos a los fracasos y evitar hasta donde nos sea posible el azar. Cuando las empresas son guiadas por sus dueños, con tan solo la intuición podrán sobrevivir durante algún tiempo, si el medio les es favorable, aplicando alguna planeación empírica basada en una administración informal, pero tarde o temprano se enfrentaran a los riesgos de no estar preparados, tal es el caso de la empresa Centro de Diversión "Poolo´s Club", que tras cinco años de sobrevivir en el mercado, decide hacer un alto y replantear su futuro, que cada día se presenta más incierto.

En la actualidad, el mundo y la sociedad están sufriendo una serie de cambios importantes; en el mercado, en la economía, en el ambiente político, cambios que "golpean" más fuerte a quienes no están preparados, las microempresas son la parte del mercado más vulnerables. Es necesario que las empresas se preparen de la mejor manera para que no les sorprenda la constante que es el cambio. Una forma de prepararse es tratar de adelantarse a los problemas, para las empresas es necesario utilizar herramientas como las que proporciona la administración; es indispensable que se reconozca su utilidad y que se decidan a realizar su planeación de manera formal.

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.⁷

⁷ Mercado, S. (1995). Administración aplicada, teoría y práctica. Limusa. p. 129.

En "Poolo´s Club" se han dado cuenta que cuando las microempresas, en especial las de servicios, son guiadas por sus dueños, con tan solo la pura intuición enfrentan riesgos y que es conveniente cambiar de mentalidad y ver hacia el futuro. Se debe aprovechar la suerte de haber sobrevivido durante mucho tiempo.

La planeación debe de servir para clarificar las ventajas y desventajas que enfrentan y que enfrentaran a futuro, con un mercado cada vez más difícil para el giro de la empresa. Son las microempresas de servicio las más vulnerables, por diversas causas que trataremos de clarificar a lo largo de esta investigación. La parte en la que haremos más énfasis es la planeación, considerando que la empresa como "Poolo´s Club", al no tener un soporte administrativo capaz de formular estrategias para el largo plazo, se encuentran en desventaja ante los cambios que día a día se presentan. Es casi normal que las empresas de este tipo se trabaje por intuición o por corazonadas:

En las empresas de servicios, generalmente los compañeros de mayor antigüedad informan a los de reciente ingreso sobre qué y cómo hacer durante la prestación de un servicio, con las experiencias personales acumuladas a lo largo de los años, muchas de ellas adecuadas para la prestación del servicio, la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa y otras tantas inadecuadas.

Como se dijo en un principio, las microempresas son las más susceptibles de sufrir los embates del medio ambiente, por lo que la empresa Poolo´s Club tratando de reforzar su posicionamiento en el mercado de la diversión, ha decidido utilizar la planeación para que todo paso que haga sea soportado por una herramienta administrativa.

2.1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

En el pasado los negocios prosperaban sin preocuparse el empresario por la planeación. La situación ha cambiado debido a que cada día estos se hacen más complejos, lo cual ha originado que se considere indispensable la planeación, para asegurar el futuro de una empresa.

Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar.

La planeación debe de basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas. Las actividades se deben de basar en las situaciones que dictan los hechos. Se necesita reflexionar y ayudar mucho a la imaginación para elaborar un modelo completo de actividades a desarrollar. Aún cuando las actividades de un plan sean dinámicas, se recomienda que estas se examinen periódicamente, con el propósito de corregirlas con prontitud para adaptarlas a las nuevas circunstancias.

Algunos autores usan como sinónimos los términos planear y tomar decisiones, planear si es tomar decisiones, pero estas decisiones tienen un claro enfoque hacia objetivos mediatos.

La planeación es esencial, pero existen limitaciones prácticas para su uso; una de ellas consiste en que en muchas ocasiones no le es posible contar con datos precisos con relación al futuro, por lo tanto el gerente tampoco puede pronosticar lo que sucederá en el futuro y sólo mediante correcciones posteriores podrá acercarse a la premisa establecida; la empresa que se investiga, nació en 1995, y el equipo que se adquirió para iniciar fue del tradicional, porque se siguió con la inercia de los billares ya establecidos, o sea que se nació sin una planeación.

Con el transcurrir del tiempo los propietarios se dieron cuenta de que en el mercado de proveedores había mesas de carambola con características distintas a las que ya se tenían por lo que se arriesgaron a comprar ese equipo y la empresa llegó a ser la número uno entre los clientes, y la competencia que siguió con lo tradicional se quedó con menos clientes, porque a todos les interesaba la novedad, esto nos enseña que constantemente hay que renovarse para no morir.

2.2 LA PLANEACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La Planeación es una función principal, de vital importancia en el proceso administrativo. Se puede afirmar con mucha razón que la planeación es básica para las otras funciones administrativas, es decir, para la organización, la dirección y el control. Sin la previa determinación de la planeación, no habrá nada que organizar, nadie para dirigir ni nada que necesite control.

Lo que no es la planeación: La planeación no se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presentes decisiones.

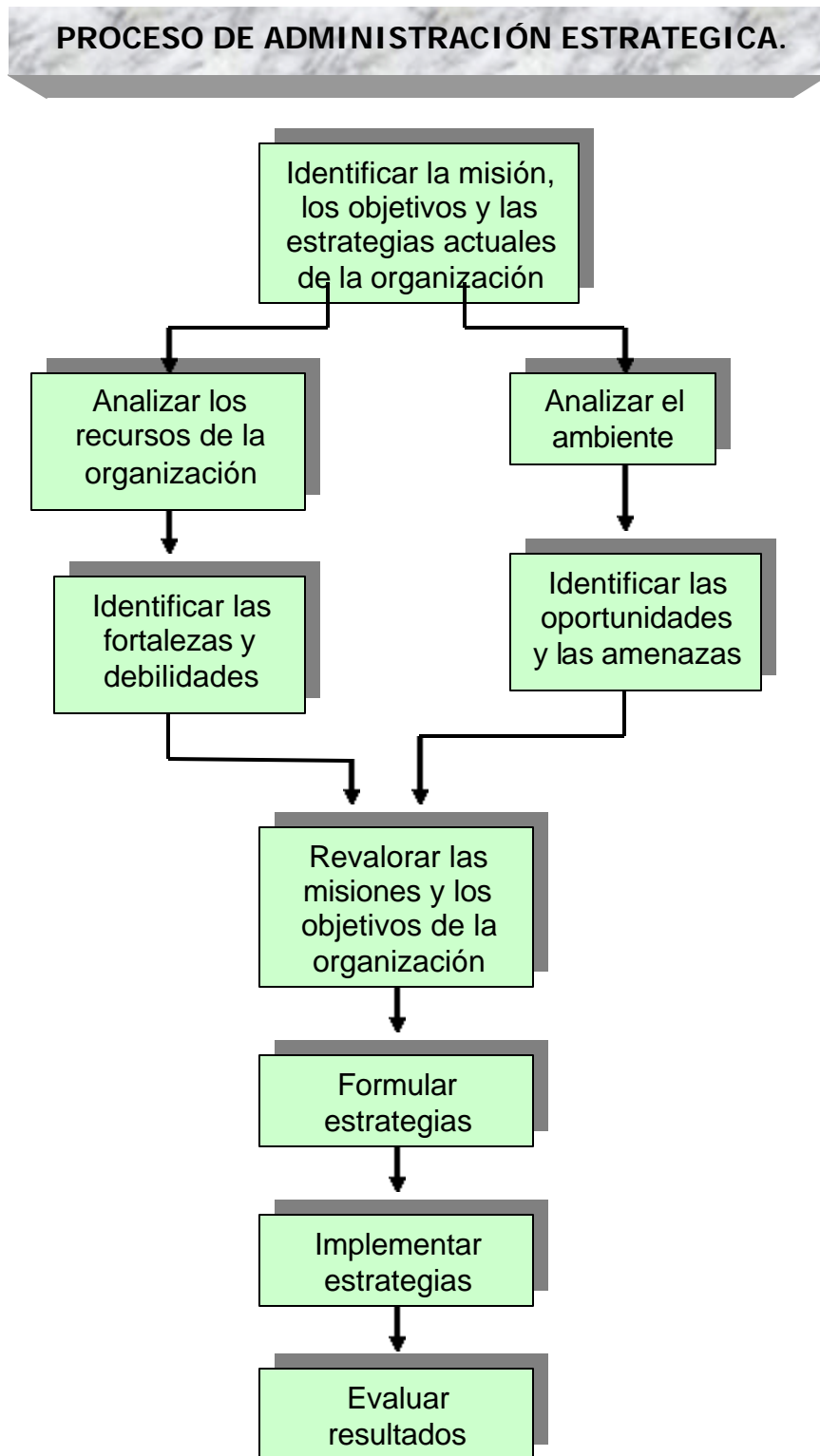
Asimismo, para poder planear en una empresa es necesario conocer la situación en la que la empresa se encuentra, es decir conocer lo que le afecta y lo que le favorece.

Cuando una administración intenta desarrollar su estrategia, la administración a nivel superior pasa a través de una actividad llamada **proceso de administración estratégica**.

El proceso de administración estratégica, es un proceso de nueve pasos que incluye la planeación estratégica, implementación y evaluación. En tanto que la planeación estratégica enfatiza los primeros siete pasos, hasta las mejores estrategias

pueden abandonar el camino recto si la administración no las implanta adecuadamente o no evalúa sus resultados.⁸

Figura 5.



⁸ Robbins, S. P., y De Cenzo, D. A. Fundamentos de administración. Conceptos y aplicaciones. Prentice Hall. p.69-70.

2.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El planteamiento estratégico o a largo plazo, el segmento más amplio es el campo del gerente general y de los funcionarios más importantes de la administración, quienes normalmente cuentan con la ayuda, en las grandes empresas de una plana mayor. Este grupo lleva a cabo el tipo de planeamiento que debe considerarse como central en el proceso de administración y que puede describirse de la siguiente forma: La administración que enfrenta a un medio ambiente que incluye factores como el gobierno, la competencia, los clientes, los proveedores, los vendedores, los empleados y los acreedores.

¿Por qué algunas organizaciones tienen un gran éxito, otras solamente un éxito moderado y aún marginal, y otras ninguno e incluso desaparecen?

La respuesta a esta pregunta es que a largo plazo, sólo sobreviven aquellas organizaciones que sirven a la necesidad de las sociedades eficaz y eficientemente; esto es, que proveen los beneficios demandados por la sociedad a precios suficientes para cubrir los costos incurridos en producirlos.

Ante un futuro incierto y en un medio turbulento, la planeación estratégica orienta la transición, entre lo que ahora es una organización y, lo que pretende y debe ser a largo plazo, es la guía para esa transición es un proceso que recopila y analiza información para responder a las preguntas: ¿Dónde estamos?. ¿Adónde vamos?. ¿Adónde deberemos ir y como?.

La planeación estratégica exige tomar decisiones con alto riesgo e incertidumbre para elegir las opciones estratégicas apropiadas al objetivo fijado, lo cual implica examinarlas según el criterio establecido y que generalmente se relacionan con la función de mercadotecnia y el efecto en los resultados financieros.

La Planeación Estratégica es la respuesta lógica a la necesidad de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante, por supuesto la respuesta no es fácil, principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones. (Martínez: 1998. p,97).⁹

La Administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones intrafuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos; esto implica que la planeación estratégica intenta integrar la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y las operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. (FRED:1997.p, 4).¹⁰

Es importante entender en un principio que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe de adoptar, sino que los sistemas deben de ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa; debido a que cada organización difiere de algunos aspectos de los demás, lo mismo sucede con la planeación.

La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causa y efecto durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director de la organización empresarial.

⁹ Martínez, V. F.(1998). Planeación estratégica creativa. Pac. p. 97.

¹⁰ Fred, R. D. (1997). Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall. p. 4.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger algunas alternativas, estas se convierten en la base para la tomar decisiones presentes.

La Planeación Estratégica, consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (cinco o más años) (Valencia:2000. p,21).

Formulación de Estrategias: Consiste en elaborar la Misión, y la Visión de la empresa y detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Conforme se moderniza la sociedad el medio ambiente, de la empresa resulta más cambiante, por lo que la incertidumbre que envuelve a la empresa se vuelve mayor, y la tarea de los directivos de las grandes empresas trabajan en planear a futuro, mientras que las pequeñas empresas tan solo lo hacen a corto plazo. (Martínez: 1998. p,42).¹¹

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en que nuevos negocios se participará cuales se abandonararan, como asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o construir una empresa de riesgo compartido.

Implementación de la Estrategia: La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura

organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

El estudio de las leyes de la guerra consideradas en su conjunto, y que es necesario proceder a partir de la situación del adversario, del tipo de terreno y situación en la cual se encuentran las propias fuerzas para este instante preciso. (TSE: 1950.p,21).

La Evaluación de la Estrategia: Los gerentes de las organizaciones definitivamente deben de saber cuando una estrategias no esta funcionando, la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian constantemente. Tres son las actividades fundamentales para evaluar las estrategias: Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas.

2.3.1 CARACTERISTICAS.

La esencia de la planeación estratégica consiste en:

La identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

- El diseño de un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

¹¹ Op. Cit. p. 42.

-
- Mantiene un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines deseados.
 - Es un proceso para decidir de antemano que tipos de esfuerzos de planeación deben de hacerse, cuando y como deben de realizarse, quien lo llevara acabo y que se hará con los resultados.
 - La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.
 - Planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.
 - Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, mas que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
 - Para lograr mayores resultados los directivos y el personal de una organización deben de creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Un sistema de planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales: los planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático y más formal.

2.3.2 VENTAJAS.

De las grandes ventajas que podemos mencionar de la planeación estratégica son:

- ❖ Se puede simular en papel el futuro, y en caso de que esta no resulte, el ejercicio puede borrarse y comenzar de nuevo.
- ❖ Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.
- ❖ Alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.
- ❖ La planeación estratégica formula y contesta alguna de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencias, tales como: ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio?, ¿Cuáles son los objetivos tanto a largo como a corto plazo?, ¿Están estos objetivos en equilibrio?.

Estas preguntas son cada vez más difíciles de contestar tanto para las grandes, pequeñas y micro empresas

2.3.3 BENEFICIOS.

El beneficio más importante de la planeación estratégica es:

- ✦ Aclarar el panorama de la empresa y contestar preguntas que son importantes como base para la toma de decisiones.

La gran cantidad de problemas que tiene la empresa hace que sus directivos no perciban total y cabalmente la necesidad de formular una estrategia para su empresa.

Por lo tanto la estrategia es un arte, para preparar una batalla, para ganar una partida de ajedrez, o también la fórmula para conseguir éxito en los negocios, es una herramienta de planeación administrativa para determinar hoy los problemas que a futuro puede tener una empresa y cual sería la solución para estar prevenidos y no permitir que ataquen a la empresa, es la vacuna que previene y no la medicina que cura.

Aunado a todo esto el proceso de la planeación estratégica se integra de tres fases, siendo la más importante su marco filosófico caracterizado por la definición de la misión, establecimiento de horizonte estratégico o visión y el establecimiento de compromisos como organización.

Bajo este primer principio la empresa de referencia adopta un marco filosófico el cual definiremos a continuación.

2.4 APLICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

2.4.1 ORGANIGRAMA.

La estructura de la organización se definió bajo un proceso organizacional vertical, que permitiera en un principio la toma de decisiones a través de un gerente directo e incrementar áreas funcionales, conforme se desarrollara la organización¹², conforme al organigrama

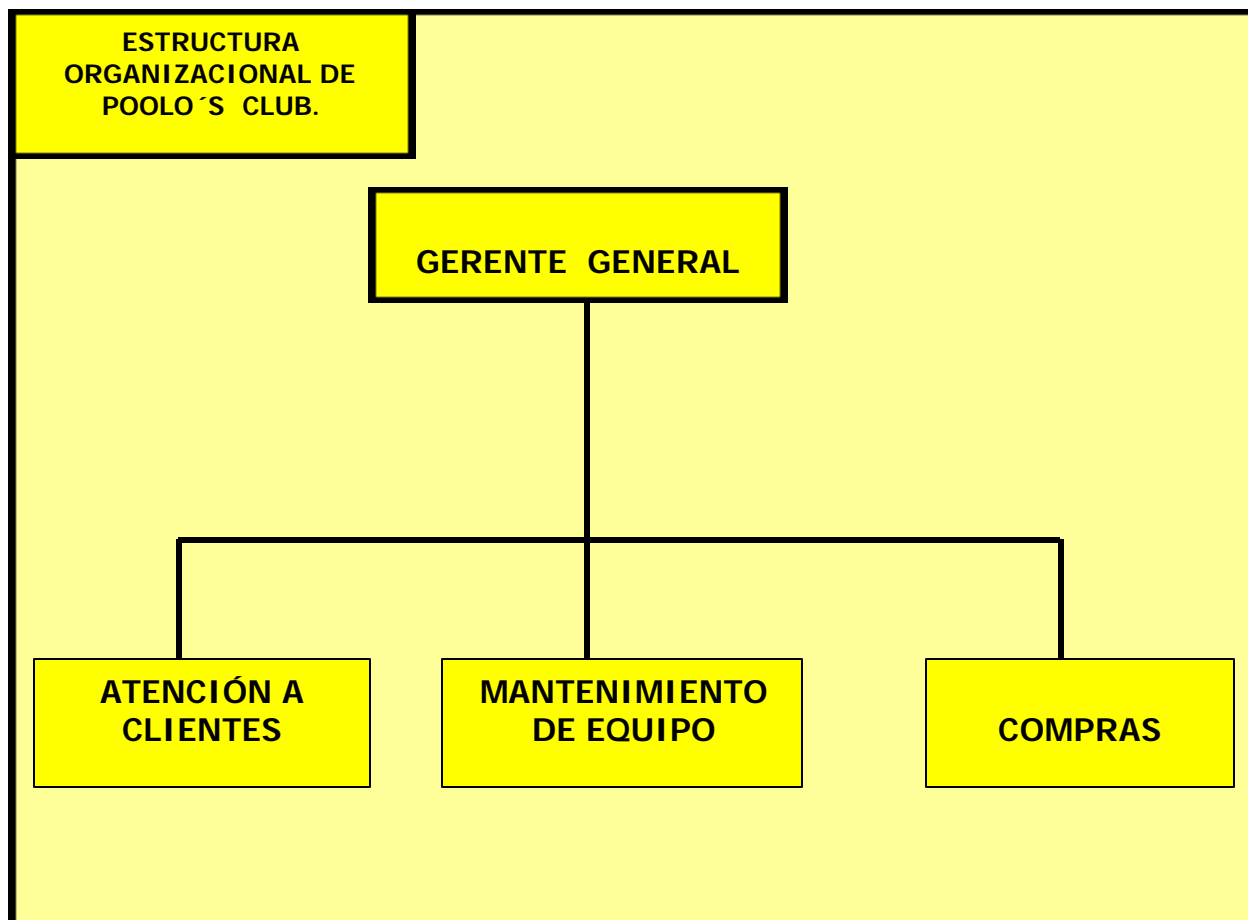


Fig. 6 organigrama.

2.4.2 MISIÓN.

Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de sus similares.

La declaración de misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados. No tiene como propósito expresar fines concretos, sino más bien ofrecer los motivos, el sentido general, la imagen, el tono y

¹² Arias, G. (1995). Administración de empresas. Trillas. p. 89

la filosofía que guiara a la empresa. Esta responde principalmente a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿cuál es nuestro negocio?¹³



Fig.7 ¿Cómo se define la misión de la organización?

¹³ Op. Cit. p.3.

MISION DE LA EMPRESA "POOLO´S CLUB"

SER EL CENTRO DE DIVERSIÓN PREFERIDO POR LA SOCIEDAD COLIMENSE, CON UN ALTO SENTIDO DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE, OFRECIÉNDOLE LOS JUEGOS DE BILLAR COMO LA PRÁCTICA DE UN DEPORTE SANO Y FAMILIAR EN UN AMBIENTE AGRADABLE.

2.4.3 VISIÓN.

Es un estado futuro posible y deseable, de la organización que incluye metas específicas.

La visión contesta a la pregunta ¿qué queremos ser?.

Para definir la visión de la organización a futuro es necesario plantearnos 3 preguntas básicas y dar una respuesta precisa a cada una de ellas (Véase Fig. 5)¹⁴

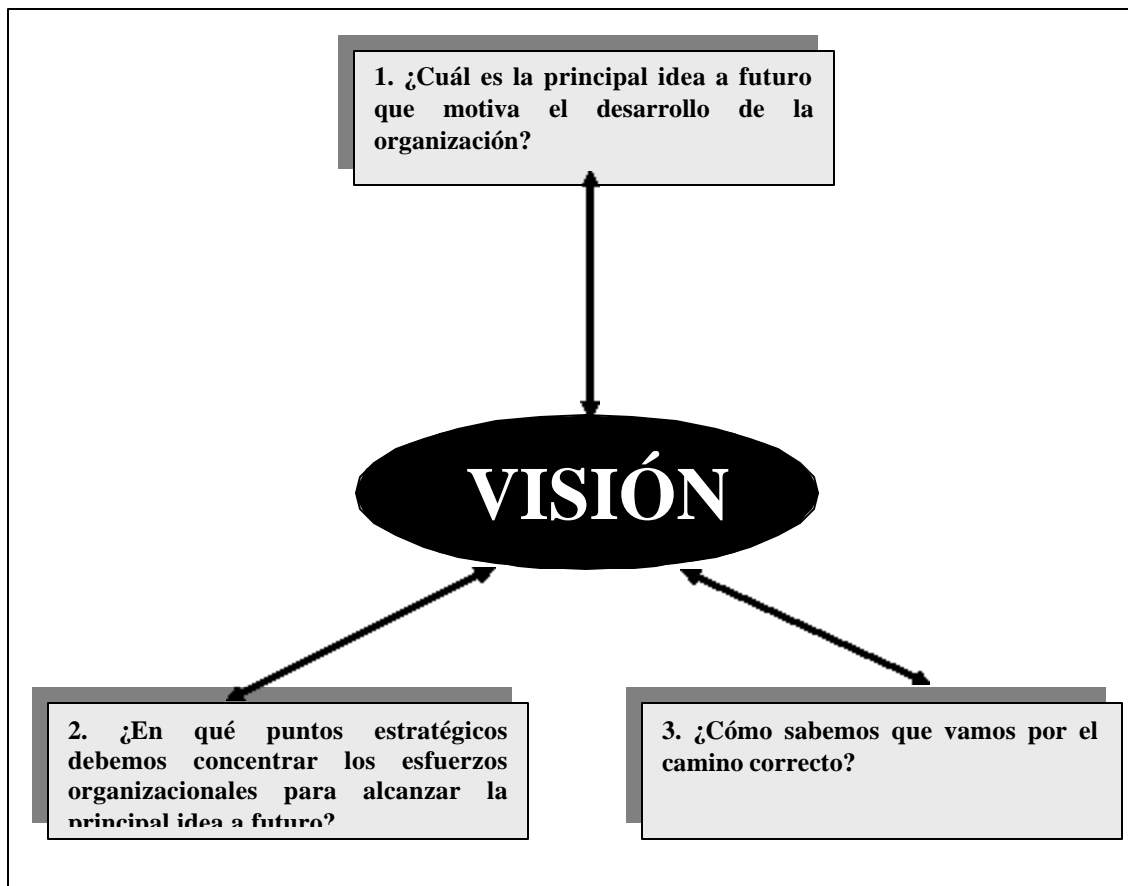


Fig. 3.2 ¿Cómo se define la visión?

Con relación a la primera pregunta se sugiere que en compañía de su equipo de trabajo realice un ejercicio de visualización creativa, esto es mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permita unir incondicionalmente, el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores, sin olvidar que esta debe de ser lo más realista posible.

¹⁴ Op. Cit. p. 36.

Por ejemplo; en el caso de "Poolo's Club" es la siguiente: para definir la misión consideramos las siguientes características del negocio, que fuera un negocio familiar, que no estuviera relacionado con el concepto de vicios como es el pandillerismo, la vagancia, el alcoholismo y la drogadicción; que ofreciera servicios diferenciados con base a esto la definición del negocio quedo de la siguiente manera:

VISIÓN

SER LA EMPRESA COLIMENSE NÚMERO 1 DEDICADA A BRINDAR SANA DIVERSIÓN Y PROMOVER LA PRACTICA DEL BILLAR COMO UN DEPORTE, EN UN AMBIENTE AGRADABLE Y FAMILIAR.

2.4.4 VALORES.

VALORES: consideramos a los valores de la organización como las características que hacen del negocio sus principales fortalezas:¹⁵

1. **Honestidad:** Decencia, decoro.
2. **Urbanidad:** Compostura, modestia.
3. **Honradez.** No abusar de los demás.

En la empresa se conceptualiza de la siguiente manera:

Honestidad: "Es la probidad con la que una persona se conduce en su vida y ante la sociedad, respetando las buenas costumbres".

Responsabilidad: "Cargo u obligación moral que resulta para uno del posible yerro en cosa o asunto determinado." ¹⁶

En la empresa Centro de Recreaciones "Poolo's Club", se entiende de la siguiente manera: "Es la capacidad de una persona para cumplir con las tareas asignadas y ejecutar sus acciones midiendo las consecuencias que estas conllevan".

Colaboración: Es la participación del personal en las labores de atención al cliente, velando por su satisfacción.

¹⁵ Enciclopedia Microsoft Encarta 99. Vox Diccionario General de la Lengua Española. Bibliograf. S. A. Barcelona.

¹⁶ Ibid 10.

Actitud que toman los colaboradores de una organización, al prestar un servicio dentro o fuera de la empresa, los principales valores que se dan en una empresa son los que se presentan en la siguiente figura.¹⁷

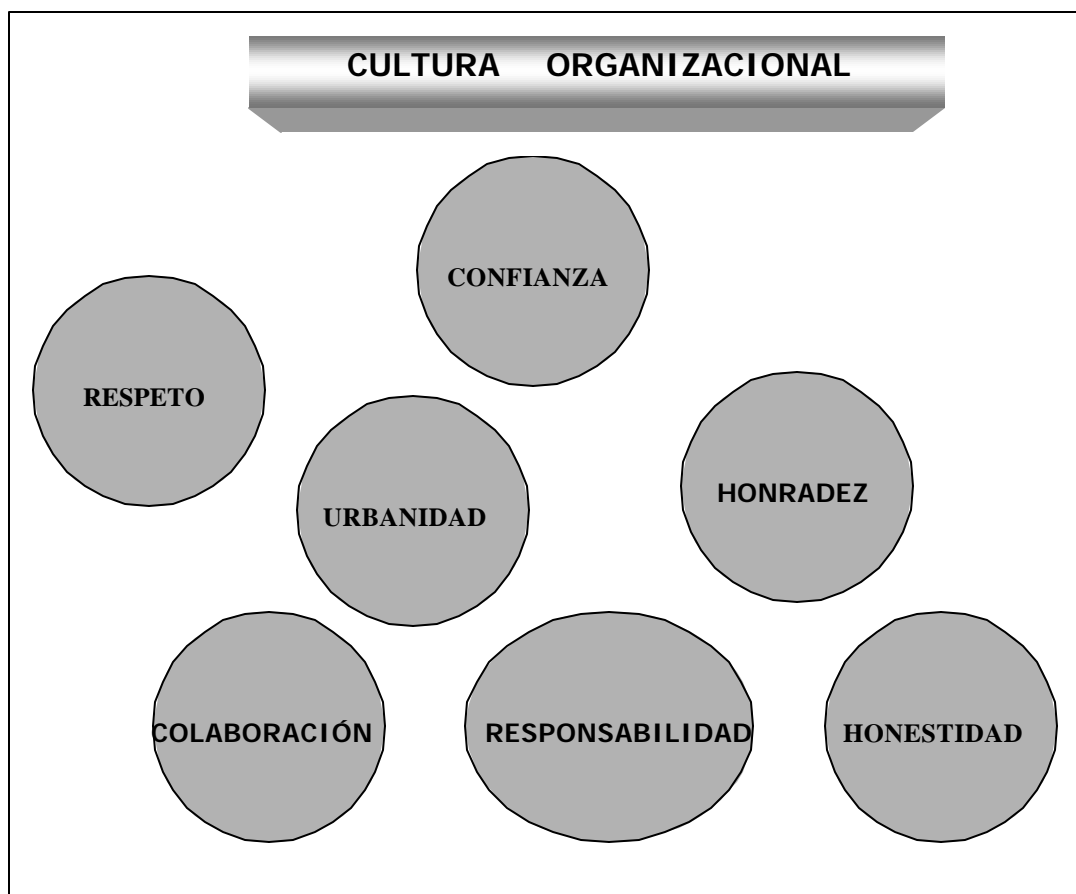


Fig. 9 principales valores que se dan en la organización "poolo´s club."

Dentro de la cultura organizacional se genera otro tipo de cultura que nos plantea la planeación estratégica como es la cultura de servicio.

¹⁷ Op. Cit. p.8.

2.5 CULTURA DE SERVICIO.

Un estudio de las culturas empresariales que merecen un análisis más profundo, es el lenguaje de la organización: el entorno verbal que rodea y penetra el pensamiento de todos los que trabajan en ella. Así como se puede obtener una idea de las cosas que una persona considera de importancia, simplemente escuchando lo que ésta dice, se puede hacer lo mismo en una organización.

Escuchando los procesos verbales de la empresa, se puede comprender cómo funciona y cuál es su cultura, con frecuencia con mayor precisión que si se preguntara a los ejecutivos.

El lenguaje (la terminología, la formas de expresión y las metáforas que las personas utilizan a diario) es una ventana que nos permite ver el “incosciente colectivo” de la organización y su cultura. Resulta fascinante el hecho de escuchar el contexto idiomático de una reunión típica de ejecutivos o de una discusión laboral entre empleados. En segundos se pueden detectar pistas que revelen actitudes acerca del cliente, del trabajo, de los empleados, de los ejecutivos, de la empresa, e incluso de la vida misma.¹⁸

Por ejemplo; la presencia o la ausencia de la palabra “cliente” en la conversación nos da grandes pautas acerca de la conciencia del cliente.

La frecuencia con la cual surgen los factores financieros indica actitudes acerca de los recursos que se tienen.

¹⁸ Ibid. p.49-50.

2.6 PROCESO DE IMPLANTACION.

Dentro del proceso de implantación de la planeación estratégica, ésta no puede tener éxito sino se implanta adecuadamente, esto es, incluyendo el liderazgo del administrador que es un ingrediente necesario para que la formulación de los planes sean exitosos. Así como también motivar a los de nivel inferior para llevar a cabo los planes específicos dentro de la administración, puesto que la implantación incluye comunicar la decisión a los involucrados y lograr que se comprometan con ella; para posteriormente evaluar los resultados obtenidos del mismo proceso; estos pueden concentrarse en algunas preguntas generativas para la implementación de la estrategia, como pueden ser:

- ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias?
- ¿Qué tipo de ajustes son necesarios realizar?
- ¿Qué controles se llevaran a cabo?
- Y todo aquello que se derive del proceso que contribuya al modelo representativo de la planeación de estrategias.

2.7 CONTRIBUCIONES DEL MODELO A SEGUIR.

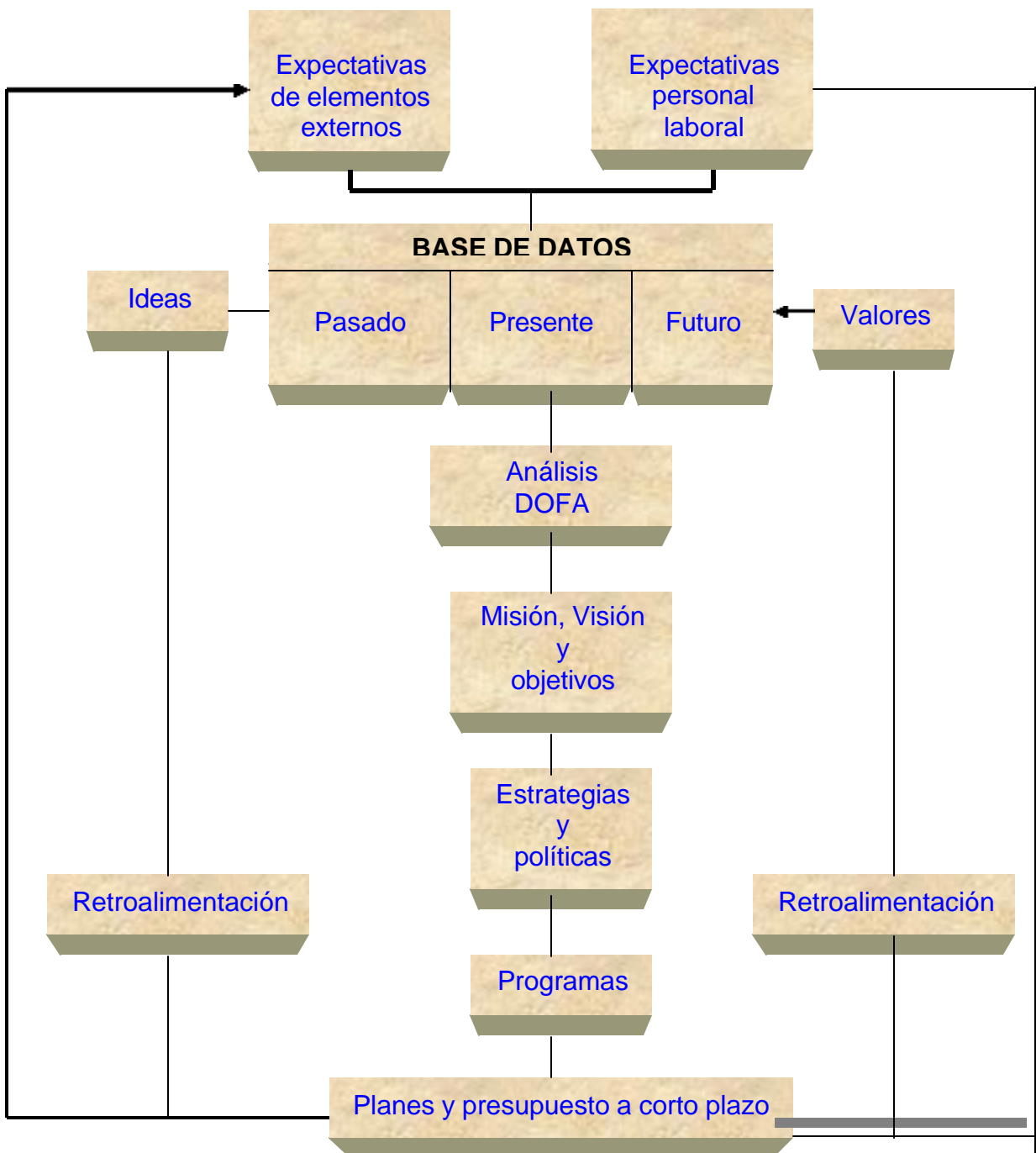
- **Expectativas de elementos externos:** Son aquellos individuos con un interés tan importante en el negocio, se deben de tomar en cuenta sus puntos de vista en el proceso de planeación estratégica. Elementos: Clientes, proveedores, gobierno, público en general, etc.
- **Expectativas de personal laboral:** Son los intereses personales tanto del dueño como de los empleados.

- **Datos pasados:** Son los datos que sirven para evaluar la situación actual y posible desarrollo futuro, como ha sido la participación del negocio en el mercado es cuanto a las ventas (precio, volumen), utilidades operativas, flujo de caja, gastos de capital, inversión, relaciones laborales, etc.
- **Datos presentes:** La dirección debe medir factores importantes como: análisis de la clientela y mercado, recursos de la empresa, competencia, medio ambiente, medidas de desempeño o áreas de interés.
- **Datos futuros:** Se relacionan con las tendencias económicas del negocio como son; las ventas, participación en el mercado, fuerza laboral disponible, tecnología, etc.

Una vez considerados todos los anteriores datos se procederá a la identificación de oportunidades, peligros, fortalezas y debilidades, para posteriormente continuar con el establecimiento de la misión, visión y los objetivos propuestos, continuando con las estrategias y políticas de la empresa, estableciendo programas con cursos estratégicos, tomando en cuenta los planes y el presupuesto a corto plazo.

Aunado a todo esto se puede proceder una retroalimentación tomando en cuenta los valores de la empresa y aportando ideas nuevas. En la siguiente pagina se muestra el modelol que se propone:

MODELO DE DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA MICROEMPRESA POOLO ´S CLUB.



➤ **Estrategias para Poolo's Club.**

1. **Estrategia de mercadotecnia:** Se tienen que elaborar programas de mercadotecnia, tomando decisiones fundamentales en cuanto a gastos de mercado, mezcla de mercadotecnia y asignación de comercialización; establecer un presupuesto con un porcentaje para el logro de sus objetivos.

➤ **Políticas de Poolo's Club.**

- Proporcionar la mejor calidad en el servicio.
- Mantener las áreas de servicio siempre en excelentes condiciones.

➤ **Formulación de programas para Poolo's Club.**

Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales, éste debe instrumentar programas de apoyo. Por consiguiente, si ha decidido alcanzar el liderazgo en su ramo, deberá echar andar programas que fortalezcan al negocio, recabar información de tecnologías más avanzadas y desarrollar su fuerza de ventas en programas de publicidad.

La estrategia representa los impulso generales que se utilizarán para alcanzar los objetivos del negocio; cada elemento de la estrategia debe elaborarse en el momento de responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cuánto costará?

PROGRAMA A DESARROLLAR:

Empresa	Poolo's Club
Servicios	Juegos de billar
Promoción	Ventas
Publicidad	Periódico, radio, volantes,
Relaciones públicas	
Correo directo	E.mail.
Canales de distribución	Institutos, Universidades,
Cliente	Público en general
<u>Programa de acción:</u> Se llevará a cabo una competencia de juegos de billar en el Centro de diversiones Poolo's Club, DIVERSION SIN ALCOHOL! Los días de..... Podrán participar hombres y mujeres de cualquier edad, la competencia sera formada por equipos integrados por cuatro personas(o las que se requieran) en los cuales podrán competir: Mujeres vs. Mujeres, jóvenes vs. adultos (hombres), escuelas vs. escuelas; atrevete a participar y forma tu equipo, o inscribe a tu escuela, se premiará al primer y segundo lugar, el premio consistirá en....., además se entregará un diploma de participación a cada equipo que se inscriba en la competencia.	

Justificación de los medios del programa:

- o Se eligieron los anteriores medios de desarrollo por la facilidad de su aplicación.
- o En cuanto a la publicidad se consideró por el costo, pues éste resulta mas barato que otro medios publicitarios.
- o También se ha considerado el nivel cultural tomando en cuanto las características del consumidor potencial del servicio.

PARAMETROS DE EVALUACION:

Para considerar los medios anteriores se utilizaron los resultados obtenidos de las encuestas y cuestionarios aplicados relacionados con el objetivo principal de la empresa y las prioridades de los objetivos estratégicos de la misma.

CANALES EN EL SECTOR SERVICIOS.

En cuanto al concepto de canales de distribución en el área de servicios se utiliza más bien el concepto de canales de mercadeo pues no se limita a la distribución de bienes físicos; los productores de servicios e ideas también enfrentan el problema de hacer que su producción esté disponible y sea accesible para las poblaciones objetivo. Por ejemplo los sistemas de la educación y los sistemas de transferencia de la salud, éstos deben idear organismos y lugares para llegar a una población dispersa.

En relación a la empresa POOLO'S CLUB, los canales de mercadeo se utilizarán en el mercadeo de personas, esto es llegar a ellas a través de los medios de comunicación, como los volantes, la radio, la prensa logrando así distribuir los mensajes a las personas interesadas.

CAPITULO III

PROCESO DE DIAGNÓSTICO

3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

El objeto de estudio del presente trabajo se plantea de la siguiente manera:

Propuesta de aplicación de estrategias para desarrollar el negocio, mediante la aplicación del diagnóstico DOFA, que permita conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la misma a efecto de corregir debilidades, sostener las fortalezas y prevenir las amenazas, a la empresa centro de diversión "Poolo´s Club".

La clasificación de la investigación, estuvo basada en una investigación mixta es decir documental y de campo. Documental bibliografía referente a la Planeación estratégica, sobre todo el análisis DOFA, y de campo porque se usaron herramientas tales como el cuestionario para la obtención de los datos que sustentaron la investigación tomados directamente de los clientes y de los potenciales, así como de entrevistas.

Revisión documental y censal.

Cabe hacer notar que el universo de estudio fue el municipio de Colima en el radio de intercepción entre Colima y Villa de Alvarez de 3 Km. mediante una muestra aleatoria de 100.

De la cual veremos las conclusiones

3.2 METODO.

El desarrollo de metodo se realizará conforme al esquema que se muestra a continuación:

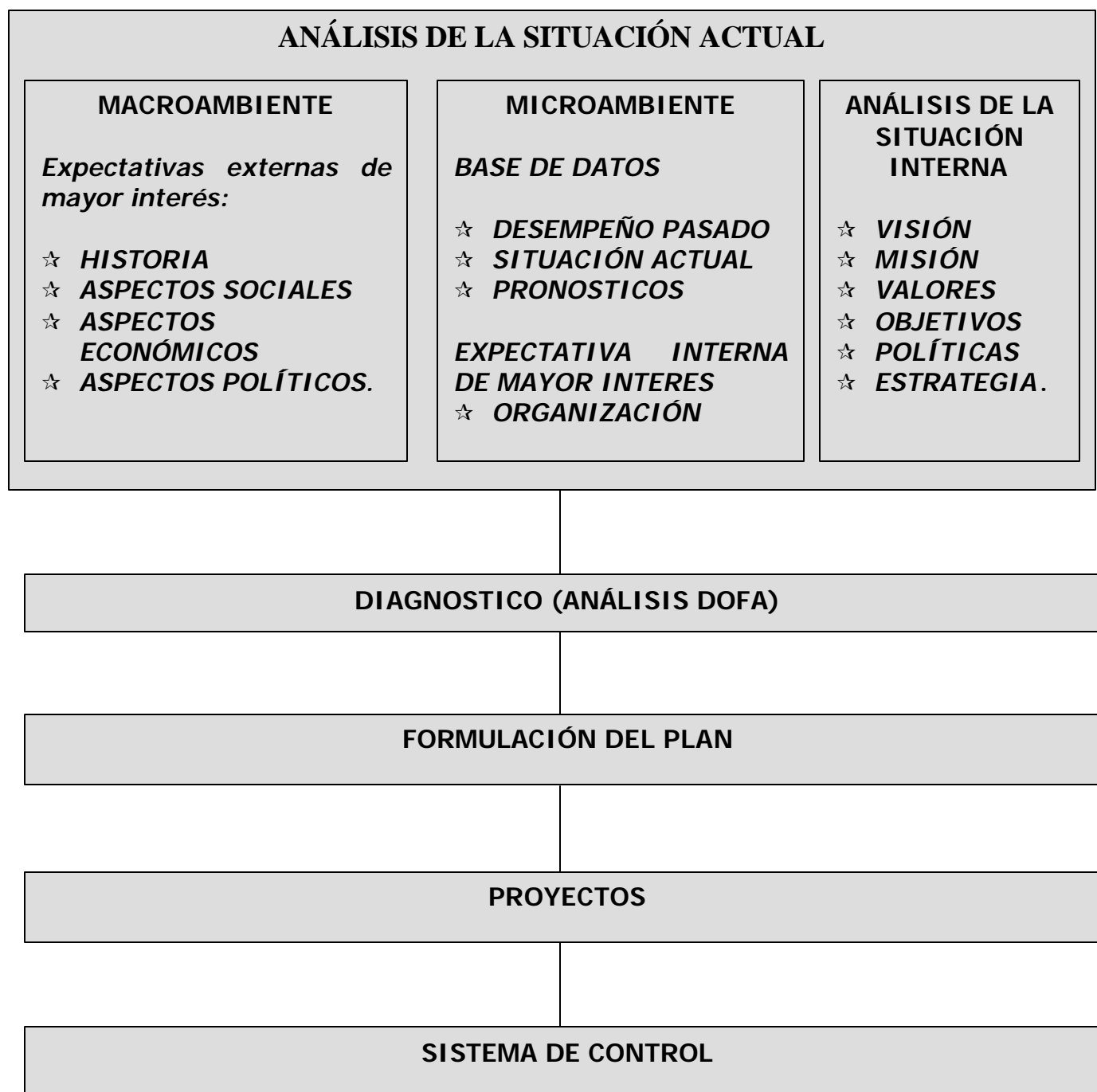


Fig. 10 análisis de la situación actual.

3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

Este consiste en un análisis de datos pasados, presentes y futuros, que proporcionan una base para seguir un proceso de planeación estratégica.

A través del proceso de prever el futuro, los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones una visión o sueño de la condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad. Existen siete motivos importantes que se presentan a continuación para desarrollar una prevención del futuro:

1. La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
2. El deseo de controlar el destino de la empresa.
3. El afán de obtener más recursos para la operación.
4. La percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
5. La necesidad de salir de los problemas.
6. La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza.
7. La necesidad de "pasarse la antorcha" y cargarla cuando hay relevos en la dirección.

A menudo la noción de previsión del futuro produce resistencia; puesto que prever un futuro diferente del pasado y el presente implica cambio, aparecen todas las resistencias inherentes a este último. No obstante, Barker (1989), sugiere que los "paradigmas constituyen otra razón importante por la cual las personas no aceptan las nuevas ideas"¹⁹

¹⁹ Barker, J. (1989), Comportamiento, organizacional, soluciones empresariales. p.114.

Este proceso de análisis se desarrollo en la organización de referencia, partiendo de premisas teóricas fundamentales, mencionadas a continuación:

Uno de los principales objetivos del análisis de la situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas, y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. Esto representa un paso de planeación critico por dos razones:

- 1) *“Algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en los negocios de la empresa. Para poder lograr los resultados óptimos hay que identificar las fuerzas antes de que puedan tener el impacto.*

- 2) *Hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente. Resulta obvio que total de los datos, es inmenso, ninguna compañía puede investigar el total que directa o indirectamente puede influir en el proceso de planeación. Como consecuencia, cada empresa debe de identificar los factores que tienen la mayor importancia potencial para sus negocios en el medio ambiente cambiante. Posteriormente, se debe llegar a una decisión acerca de cuan profundo y exacto debe de llevarse a cabo el análisis. La investigación del fenómeno ambiental puede resultar costosa y cualquier compañía, no importando que tan lucrativa sea, esta obligada a determinar cuán profundo será el análisis de los cambios ambientales”.*²⁰

²⁰ Steiner, J. A (1998), Planeación Estratégica. Lo que todo director debe de saber, CECSA, p. 123.

El análisis de la situación actual se divide en Macro-ambiente, Micro-ambiente y Análisis de la situación interna. El Macro-ambiente se refiere a las fuerzas (síntesis) ambientales que tienen una influencia importante en las operaciones de la empresa; como son:

- ❖ Económica: Referente al producto interno bruto, inflación, empleo.
- ❖ Demográfica: Índices de fertilidad, mortalidad infantil, crecimiento demográfico población por distribución de edad, sexo.
- ❖ Social: demandas del consumidor, presiones del ambiente.
- ❖ Política: local, municipal o federal, hostil o favorable, poder relativo de la empresa.
- ❖ Legal: Responsabilidades legales pasadas, presentes y futuras.

Existen varias dimensiones de análisis de la situación pero debe de entenderse que: no hay una manera única para realizar este análisis. El alcance potencial de un análisis es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio tanto externo como interno. El análisis de la situación variará dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación. El análisis de la situación no puede ni debería ser completado, solamente sobre una base formal durante el proceso de selección.

3.4 EL MICRO-AMBIENTE.

Consiste en información como parte de la base de datos. Que es mucho mayor al referente al desempeño pasado. Todo lo que la organización desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual del Micro-ambiente de la empresa.

Análisis de la clientela: es importante contestar estas preguntas; ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?.

Recursos de la empresa: los principales recursos que podrían evaluarse serían²¹:

- ✓ Recursos financieros,
- ✓ Evaluación de los empleados,
- ✓ Instalaciones,
- ✓ Inventarios,
- ✓ Publicidad.

²¹ Carrillo, R, Sara, (1996), tesis “Propuesta de un modelo metodológico para la aplicación de planeación estratégica, en una institución de seguridad social para los trabajadores del estado tipo “C.” en el año 1996”, p. 65.

3.5 COMPETENCIA.

La lista que a continuación se menciona incluye preguntas que deben surgir acerca de la competencia en una empresa:

- a) ¿Esta el mercado dominado por uno, dos o más competidores?
- b) ¿Quiénes son nuestros competidores más importantes?
- c) ¿Es la entrada fácil o difícil para nuevos competidores?
- d) ¿Esta la competencia basada en el precio, servicio? calidad, innovación tecnológica o imagen?

Objetivos: Es una actividad descentralizada que involucra, en forma directa a gerentes de una organización. Son la base para asignar recursos, es un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes, son el instrumento más importante para vigilar el avance. Ver figura 11.²²

Políticas: Líneas o directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y practicas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevara a alcanzar las metas enunciadas.

Estrategias: Son un medio para alcanzar los objetivos.

Esto se lleva a cabo analizando las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.

²² Corona, F. R. (1998). Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial, SICCO. p.65.

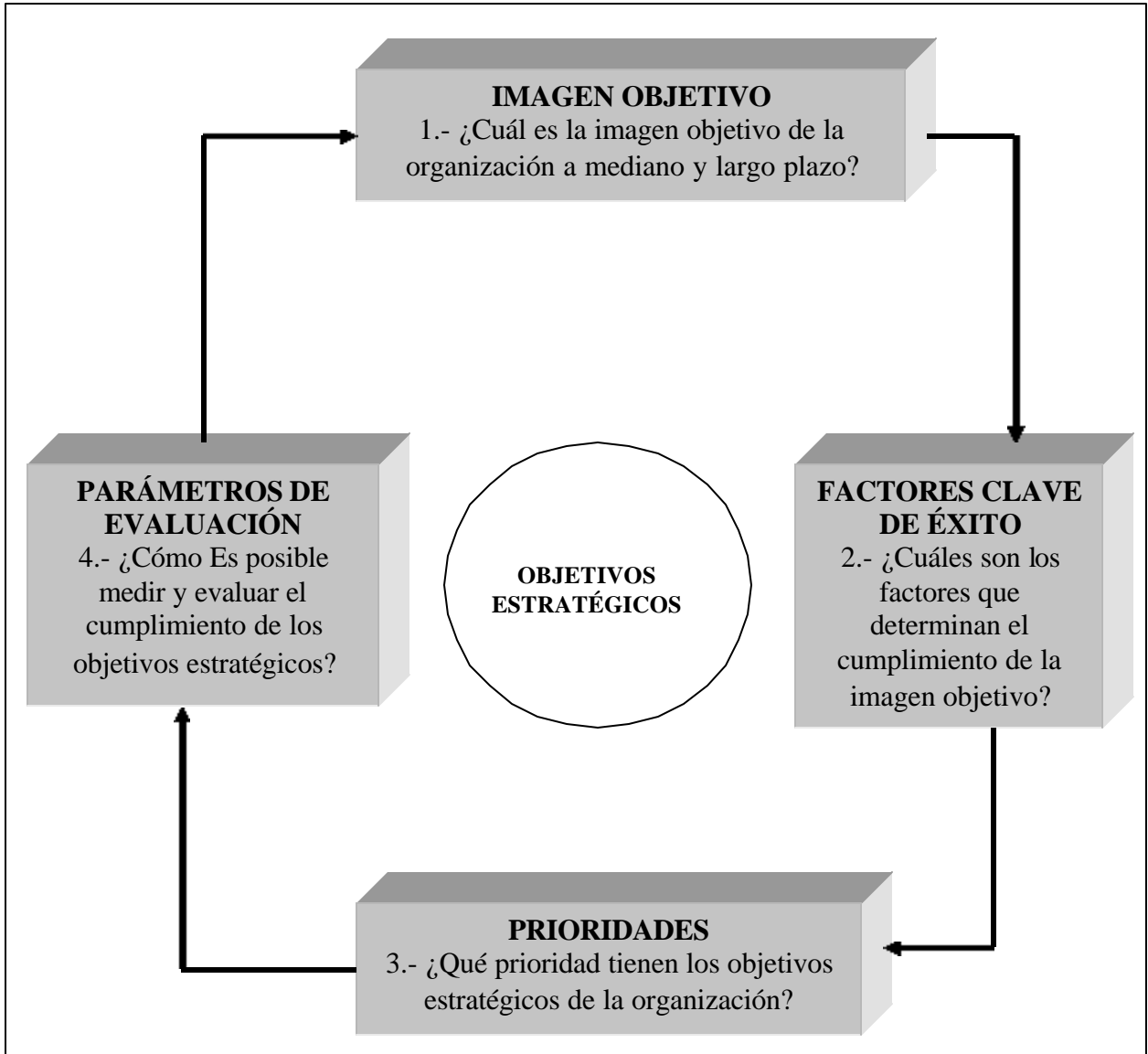


Figura. 11.

3.5.1 ¿QUÉ ES UNA FUERZA O FORTALEZA?

Es aquel elemento organizacional que genera una ventaja competitiva. Esto es, al competir en el mercado, es indispensable cultivar y desarrollar una serie de elementos organizacionales internos para que los productos o servicios que se ofrecen sean altamente demandados y diferenciados con relación a los de la competencia.

En las empresas de servicios principalmente las de recreación resulta primordial establecer una estrategia que brinde a los clientes amabilidad, rapidez, puntualidad y cortesía entre otros, así el cliente se sentirá satisfecho y permanecerá en la empresa, de lo contrario se ira a donde mejor lo atiendan, esto es la competencia.

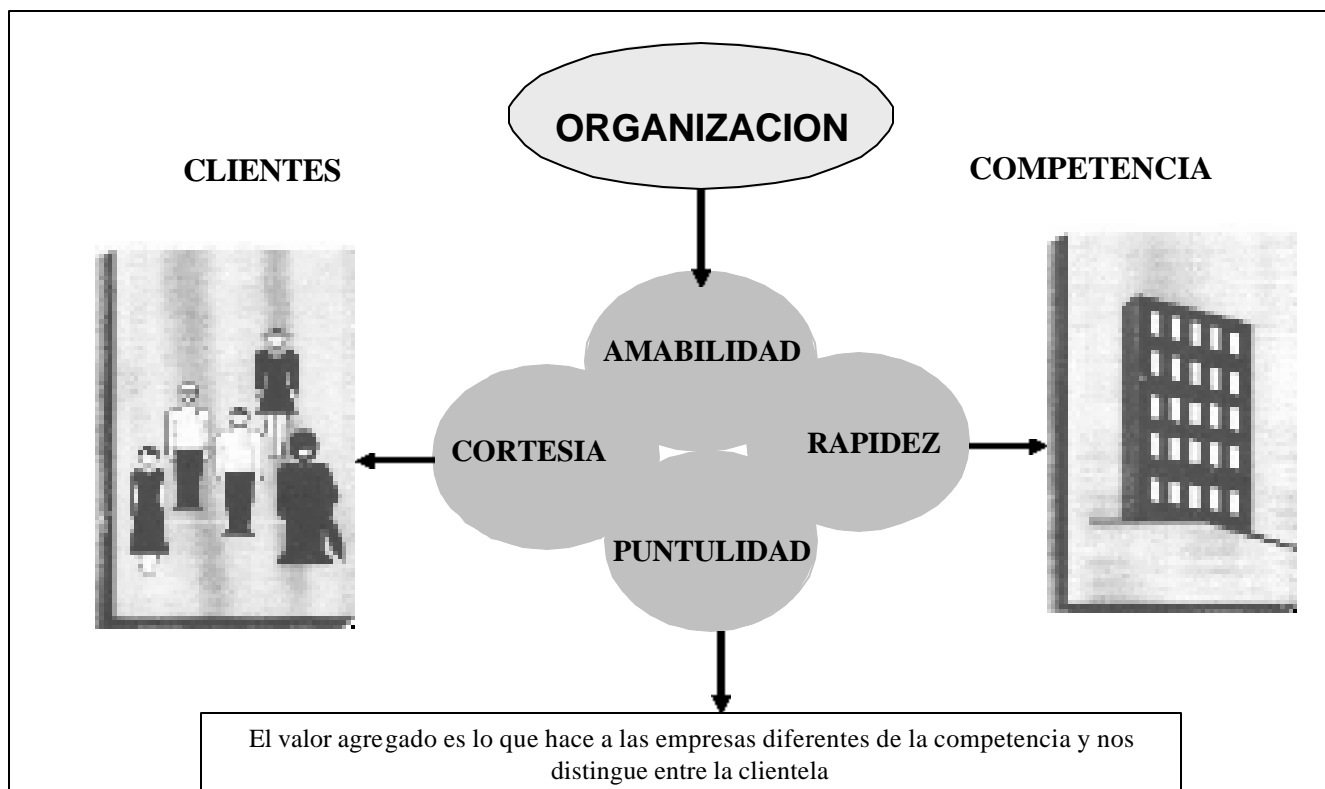


Fig 12. El valor agregado que debe generarse a los clientes.

3.5.2 ¿QUE ES UNA DEBILIDAD?

“Es el elemento organizacional que impide elevar significativamente la capacidad competitiva, al identificar estas debilidades, se pueden aprovechar como una señal de oportunidad”²³

La detección de fortalezas y debilidades debe de ser realizada por cada una de las áreas que integran la organización.

Las fuerzas y debilidades son comportamientos o estado en que se encuentra dentro de la empresa, que es lo que esta haciendo bien dentro de la organización que es lo que llamamos fuerzas y cuales son las acciones en las cuales esta fallando la organización que es lo que llamamos debilidades. Ver figura 13.

Las oportunidades y amenazas son actividades que nos afectan o nos favorecen fuera de la empresa según sea el caso, las amenazas son factores que nos pueden afectar para realizar las actividades de la empresa o que nos pueden disminuir nuestra participación en el mercado; en cambio las oportunidades son los factores externos que podemos utilizar para combatir a las amenazas y tener una mayor participación en el mercado. Ver figura 14.

²³ Op. Cit. P. 48.



Fig.13; ¿Cómo se detectan las fortalezas y debilidades de la organización?

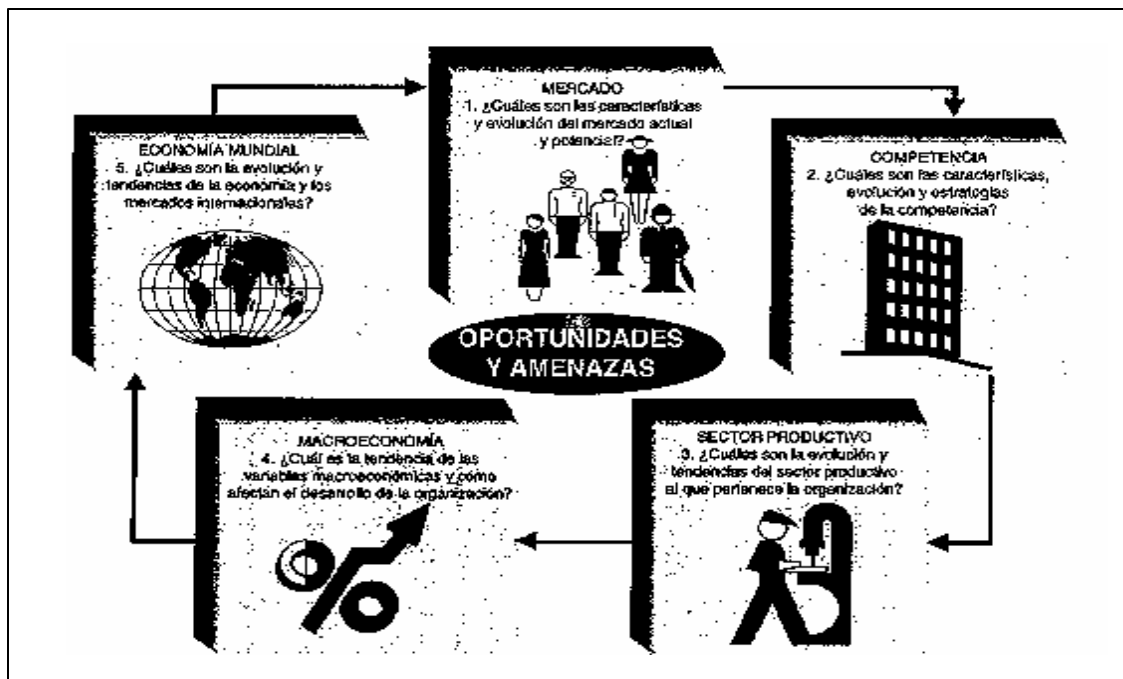


Fig. 14 ¿Cómo se detectan las oportunidades y amenazas?

El propósito de la planeación estratégica es tomar decisiones estratégicas y justificar dichas decisiones en forma oral o escrita para determinar el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo.

3.6 ANALISIS DOFA

El diagnóstico del análisis **DOFA** (debilidades, oportunidades, Fuerzas y amenazas) determina cual es el funcionamiento actual de una organización, cuales son los puntos que se están aprovechando, que es lo que se esta dejando de hacer dentro de la organización, que la esta perjudicando de alguna manera y sobre todo nos dice que esta haciendo la competencia, que dentro y fuera de la organización se esta dejando de hacer.

La matriz **DOFA** es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar 4 tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

El observar los factores internos y externos claves son la parte más difícil para desarrollar una matriz **DOFA**.

Las estrategias **FO** (fuerzas y oportunidades) usan las fuerzas internas de las empresas para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias **DO** (debilidades y oportunidades) pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En algunas ocasiones existen oportunidades clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explorar dichas oportunidades.

Las estrategias **FA** (fuerzas y amenazas) aprovechar las fuerzas de las empresas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba de enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias **DA** (debilidades y amenazas) son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

Los resultados arrojados por este análisis nos sirven para tomar medidas necesarias para contrarrestar a la competencia, capacitar al personal continuamente, mejorar en la atención al cliente, controlar las ventas mediante un sistema de computo.

3.7 PROYECTOS

Como resultado de las estrategias se empleará un programa de proyectos para llevar a cabo en un determinado tiempo y período ciertas estrategias para el logro de los objetivos; existen varios tipos de programas de proyectos:

- ◆ Servicio: Mayor calidad y mejor precio.
- ◆ Mercadotecnia: Publicidad.
- ◆ Personal: Capacitación, motivación y compensación.

Combinando estos tipos de programas se puede llegar a desarrollar un programa de proyectos único que nos puede ayudar a lograr los objetivos deseados para la empresa.

3.8 SISTEMA DE CONTROL.

La palabra control se utiliza en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes; este proceso involucra el proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes.

El proceso de control básico consiste en tres pasos que son:

- ☐ Establecer normas: La clave para determinar la fijación de una norma es la respuesta a la pregunta: ¿Qué es lo que quiere medir la dirección?
- ☐ Medir el desempeño contra las normas: Existen varios aspectos para la medida del desempeño:
 - ☐ ¿Qué grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas?
 - ☐ ¿La dirección debe estar alerta para determinar las normas deben cambiarse?

Evaluar el desempeño y tomar acción correctiva: Las medidas del desempeño pasado y los pronósticos alertan a los directivos en cuanto a lo que está pasando o lo que podrá suceder, pero no determinan qué acciones deberían emprenderse.

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

MACRO-AMBIENTE. El ambiente macro dentro de la Planeación Estratégica se define como los elementos externos que pueden afectar la organización como la política, la economía y aspectos sociales y culturales relevantes.

- ◆ El sexenio del presidente Vicente Fox,
- ◆ La posibilidad de prestamos de carácter social para pequeños empresarios por parte del gobierno estatal,
- ◆ La cultura de la región por el juego sano sin alcohol,
- ◆ La posibilidad económica dentro de la región debido al Producto Interno Bruto regional que les permita tener recursos adicionales para este tipo de juego,
- ◆ El índice de crecimiento económico de la región,
- ◆ La edad promedio de los habitantes de la zona de referencia.
- ◆ Condiciones actuales de la región.
- ◆ Servicios que se proporcionan.

Las variables analizadas anteriormente dentro del análisis tendrían la posibilidad de generar nuevos servicios tomando en cuenta la cultura regional, el estatus social, recursos adicionales económicos, etc.

También se establecería un proceso de revisión para supervisar los logros del servicio, desarrollando equipos de servicios a nivel de las secciones para aplicar y revisar el desempeño del servicio, continuando con la comercialización del concepto del servicio tanto para el personal como para los clientes.

Con el cambio de gobierno a nivel federal se tienen expectativas de que la situación pudiese cambiar, y que al estar el país en manos de empresarios estos van a establecer una política de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

También el gobierno estatal tiene programas de apoyo a los micro empresarios, además en la ciudad de Colima como provincia se respira una cultura todavía sana en la que la mayoría de sus habitantes que en promedio son jóvenes se inclinan sobre las diversiones sanas, y en el caso de la empresa que se investiga, esta viene a ofrecer una alternativa para la población en general se esta joven o adulta una diversión sin alcohol tal y como lo señalan sus mensajes publicitarios, POR UNA DIVERSIÓN SIN ALCOHOL!, o sea una diversión sana y familiar.

4.2 ASPECTOS ECONÓMICOS.

La participación de los sectores en el producto interno bruto del estado, se distribuye de la siguiente manera: industria manufacturera 4.7% sector agropecuario 9.1 %, minería 5.5%, construcción 4.3%, electricidad 15.6%, transporte, almacenamiento y comunicaciones 15.3%, comercio, restaurantes y hoteles 15.7%, otros servicios con 43.8 %.

Cabe señalar que el Producto Interno Bruto estatal representa aproximadamente el 0.5% del total nacional y que actualmente ocupa el quinto lugar en la república mexicana en relación con el producto interno bruto per cápita más alto.

Comercio Interno y Abasto: La función comercial de Colima y su importancia como centro redistribuidor, no solo abarca los productos agrícolas, sino también a los industriales y se sustenta con la producción local. Así como la comercialización de artículos provenientes de los principales estados industrializados del país.

En el año de 1999, la demanda se atendió con 18 mercados. 29 tianguis, 91 tiendas de autoservicio, 5,398 establecimientos pequeños y medianos, 28 tiendas oficiales y 5 tiendas sindicales, en tanto que dentro del sistema de abasto popular se

tuvieron 130 tiendas campesinas, 35 tiendas del programa de abasto a zonas populares y urbanas y 8 tiendas de solidaridad, así como 13 almacenes rurales (bodegas) y 1 centro de acopio a la intemperie. Toda esta información se consulto en; (INEGI:1995,p, 278).

Posibilidades de Inversión: Con base en la existencia de recursos potenciales a la ampliación y mejoramiento de la infraestructura existente, y a la consolidación de los proyectos en proceso.

4.3 SECTOR COMERCIO Y OTROS SERVICIOS.

Como elementos estratégicos que se destacan principalmente son los siguientes:

1. Centro de distribución de insumos agropecuarios.
2. Centro de acopio, empaque y comercialización de: Nopal, aguacate, tomate, plátano, naranja, tamarindo y jamaica.
3. Centro de acopio, envasado y comercialización de miel de abeja.
4. Bodega frigorífica para almacenamiento y conservación de productos perecederos.
5. Construcción de central de abastos.
6. Construcción de rastro Tipo Inspección Federal.
7. Centro de distribución y comercialización de artesanías.
8. Servicio de hospitalización, consulta, cirugía, rayos X y laboratorios de análisis clínicos para animales.
9. Centro de servicios de reparación y mantenimiento de vehículos y equipo de transporte en general.
10. Centro de recepción y almacenamiento marítimo portuario para: minerales, granos, fertilizantes y fluidos de distinta naturaleza.

11. Centro de recepción y almacenamiento marítimo portuario para partes automotrices.
12. Astillero flotante.
13. Unidades de abastecimiento de combustibles en altamar a barcos mercantes.
14. Servicio de fumigación para embarcaciones mercantes.

4.4 ASPECTOS POLÍTICOS.

El Estado de Colima está dividido políticamente en 10 municipios, los cuales son: Armería, Colima, Coquimatlán, Cuauhtémoc, Comala, Ixtlahuacán, Manzanillo, Minatitlán, Tecomán y Villa de Alvarez, teniendo como principales ciudades a: Colima, ciudad capital, Tecomán zona agropecuaria y Manzanillo, zona turística y puerto pesquero comercial.

Actualmente el Estado de Colima es gobernado por el Partido Revolucionario Institucional, así como en los municipios de, Cuauhtémoc, Ixtlahuacán, Manzanillo, Minatitlán ,Tecomán y Coquimatlán.

En los municipios de Colima, Villa de Alvarez y Armería son encabezados por el Partido Acción Nacional.

De esta manera, los aspectos políticos en nuestro estado, impactan al negocio determinando las armas competitivas dentro de la administración, de tal manera se espera que la política establecida por el nuevo gobierno sea de apoyo a los microempresarios.

Por ejemplo:

- ◆ Existe un clima de tranquilidad lo que permite la actividad de asentamientos con fines sociales integrativos
- ◆ Ambiente de gobierno abierto, conciliador y negociador.
- ◆ Fomento de inversión.
- ◆ Estabilidad económica.
- ◆ Gobierno con espíritu empresarial.

4.5 MICROAMBIENTE.

COMPETENCIA

En lo que se refiere a una limitación muy importante es la competencia local que puede afectar el posicionamiento del negocio por el proceso de promoción de los negocios que compiten con el de referencia para ello se determino un sondeo de la competencia establecida como se muestra en el cuadro anexo:

COMPETENCIA
1. Club Henry , (por la calle Nicolás Bravo),
2. Centro Recreativo Colima , (por la calle Independencia y Moctezúma),
3. Recreativo Milenio , (por avenida Niños Héroe y Av. Primero de Mayo),
4. Billar Juárez , (por la calle Guerrero y Gral. Núñez),
5. Rhinos , (por la calle de Ignacio Sandoval y Guillermo Prieto),
6. Tiza pool , (por Ave. Ignacio de Sandoval),
7. Billar Niños Héroe , (Por la Av. Niños Héroe, camino a la Estancia),
8. Billar el Pulpo , (por la calle Francisco Zarco),
9. Billar, los Arcos , (por la calle Daniel Larios),
10. Billar Placetas , (por la calle José A. Díaz),
11. Billar y boliche Bola 8 , (por la ave. Felipe Sevilla del Río),
12. Bar Atrium , (por la ave. Felipe Sevilla del Río),
13. Bolicho la Pirámide , (por la carretera Villa de Alvarez – Minatitlán).

Cuadro 1. Competencia.

El tamaño del mercado de la empresa Centro de diversión "POOLO'S CLUB" comprende principalmente el área urbana de los municipios de Colima y una parte de Villa de Alvarez, aunque esporádicamente se tienen clientes de Manzanillo, Armería y hasta Tuxpan del estado de Jalisco.

Sobre la base de un análisis del tamaño del mercado se llevó a cabo una investigación genérica que permitiera identificar el tamaño del mercado potencial sobre el que estaría dirigido el servicio conforme al giro del negocio, el alcance de este estudio; se buscó tener bien identificado principalmente la participación del giro del negocio dentro de la zona de ubicación. El potencial de ventas a través del servicio ofrecido verificar las características de promoción más aplicables al grupo

cultural así como sus principales comportamientos relacionados con la intención del servicio por ofrecer.

Para el logro de estos objetivos la investigación consideró la siguiente mecánica:

1. La definición del objetivo
 2. Análisis de la situación
 3. Recopilación formal e informal de información
 4. Análisis de los datos
 5. Conclusiones sobre el tipo de mercado
-
1. Identificar el tamaño del mercado en el que pudiera incidir el centro de diversiones sin necesidad de afectar el arribo inmediato al mismo.
 2. En lo que se refiere al análisis de la situación se encontró que a pesar de ser una zona popular los elementos culturales, familiares están fuertemente enraizados; sin embargo ante la falta de espacios deportivos y recreativos que ofrecieran alternativas para el tiempo libre, los grupos culturales de referencia se encontraban vulnerables para generarse una mercadotecnia de consumo hacia productos y servicios que podrían dañarlos en aspectos físicos, emocionales y sociales; por ejemplo: la influencia de los comerciales de la televisión, que inducen a la drogadicción, alcoholismo, prostitución, pandillerismo, desintegración familiar, etc.
 3. La recopilación de información se llevó a cabo por dos medios, encuestas dirigidas a la zona de convergencia así como entrevistas personales directas que nos permitieran conocer las características y perfil del consumidor, en donde se encontró que el 90% de los

encuestados pertenecen al sexo masculino y tan solo un 10% al sexo femenino, y que el nivel cultural de los entrevistados esta por encima del 3ero. De secundaria y el 90% se los encuestados coincidieron que un centro de diversión no debería de tener venta de bebidas embriagantes ya que al calor del alcohol, la diversión puede transformarse en problema.

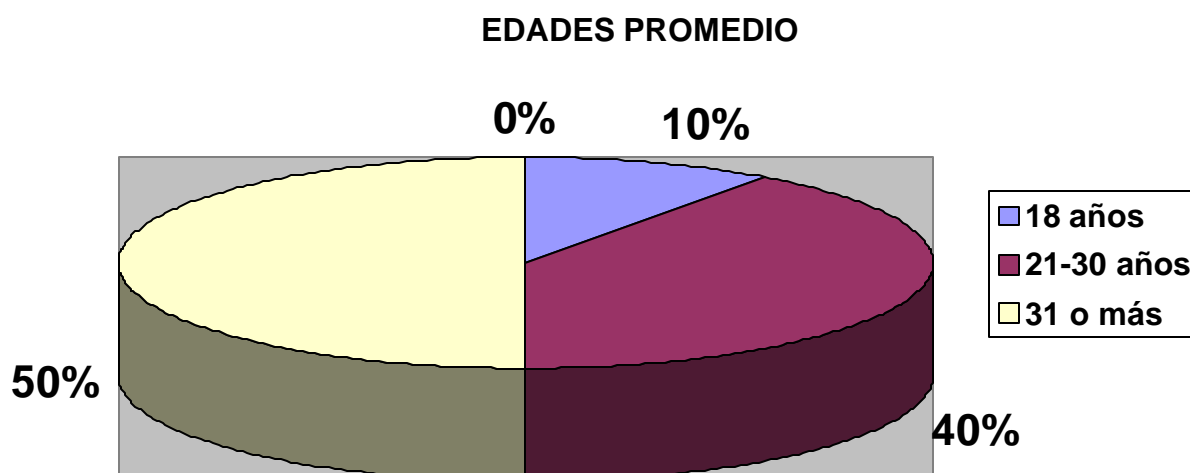
4. El análisis de los datos se llevó a cabo a través de la tabulación de las encuestas en las cuales se pudo obtener además del interés del consumidor potencial, las características básicas que debería reunir el negocio, en cuanto a la iluminación y a los servicios que este debería de prestar a sus clientes, como algunas modificaciones o sea un cambio en la imagen empresarial.
5. Los resultados ayudaron a ubicar aspectos como, tamaño del negocio, servicios por ofrecer, inversión que se debería integrar para capitalización, así como adquisición de los bienes inmuebles y recursos materiales más importantes. Finalmente las políticas que se deberían de aplicar para garantizar la permanencia y lealtad del consumidor esperado.

4.5.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR

Los principales clientes de esta empresa, son personas que les gusta el juego del billar, pero que además lo puedan practicar en un ambiente sin alcohol, por lo que son profesionistas, empleados de gobierno, estudiantes, pensionados, y técnicos de varios oficios, se puede afirmar que la mayoría son del sexo masculino, aunque también esta permitido el acceso a las damas, estas casi no participan en gran número, lo anterior se debe a aspectos de cultura, ya que ellas creen que no es bien visto una mujer jugando en un billar, sin embargo rara vez acuden algunas.

Considerando las edades promedio de los clientes que asisten a este tipo de servicio se presenta la siguiente gráfica determinando los porcentajes:

Jóvenes de 18 años o más	10%
Adultos jóvenes entre 21 y 30 años	40%
Adultos de 31 años o más.	50%



4.5.2 INSTALACIONES DE LA EMPRESA

La infraestructura inicial del negocio se desarrolló con los elementos para su operación con el fin de satisfacer las condiciones básicas de servicio conforme al cuadro 2, sin embargo no se definieron las características de calidad requerida para asegurar su posicionamiento para lo cual se desarrollaría posteriormente un diagnóstico que nos mostrara las áreas de oportunidad a través de la opinión de los clientes claves de la organización.

La empresa cuenta con un local de 15 metros de ancho por 30 de fondo, por lo que se puede decir que son 450 metros cuadrados de diversión.

- Estacionamiento techado.
- 6 mesas de carambola calidad de torneo internacional, con calefacción cada una.
- 5 mesas de pool de calidad nacional.
- Iluminación individual en cada mesa de juego.
- Ventiladores de techo, así como extractores de aire.
- Mesas para los juegos de domino y ajedrez.
- Baños limpios.
- Línea telefónica Inalámbrica.
- Televisión vía satélite por SKY.
- Locker´s para clientes.

Cuadro 2. instalaciones de la empresa.

4.5.3 CONCLUSIONES DEL MICROAMBIENTE

Podemos concluir del micro-ambiente lo siguiente:

- ◆ El mercado está posicionado con diferentes tipos de negocio
- ◆ Es necesario identificar el tipo de competencia, así como sus características de calidad que nos permitan definir que condiciones básicas deben desarrollarse para posicionar el negocio
- ◆ Conforme a este análisis somero se definieron las condiciones de establecimiento
- ◆ Se estableció una relación de condiciones iniciales para posicionar el negocio con el fin de evitar que fuera desplazado desde sus inicios, dejando para un diagnóstico estratégico el establecimiento de características de calidad más competitivas

4.6 SITUACIÓN INTERNA.

El análisis de la situación interna se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros.

Uno de los principales objetivos del análisis de la situación interna consiste en identificar y analizar las tendencias, debilidades, fuerzas, oportunidades y amenazas que son la clave potencial para la formulación e implementación de estrategias.

4.7 DIAGNÓSTICO DEL ANALISIS DOFA

El diagnóstico del análisis **DOFA** (debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas) determina cual es el funcionamiento actual de una organización, cuales son los puntos que se están aprovechando, que es lo que se esta dejando de hacer dentro de la organización, que la está perjudicando de alguna manera y sobre todo nos dice que está haciendo la competencia, dentro y fuera de la organización se está dejando de hacer.

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar 4 tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

El observar los factores internos y externos claves son la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA.

Las estrategias FO (fuerzas y oportunidades) usan las fuerzas internas de las empresas para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO (debilidades y oportunidades) pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En algunas ocasiones existen oportunidades clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explorar dichas oportunidades.

CAPITULO V

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA POOLO'S CLUB.

5.1 NATURALEZA Y CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

El pensamiento de mercadotecnia se desarrolló, en principio, en conexión con la venta de productos físicos como dentífricos, automóviles, acero y equipos. No obstante, una de las principales mega tendencias ha sido el crecimiento fenomenal de los servicios.

“Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico.”²³

Los servicios se pueden clasificar de la siguiente manera²⁴:

- **“Un bien tangible y puro.** En este caso podría ser cualquier producto como jabón, dentífrico o sal. Ningún servicio acompaña al producto.
- **Un bien tangible con servicios anexos.** Consiste en un bien tangible acompañado de uno o más servicios para aumentar su atractivo a los ojos del consumidor. Por ejemplo; un fabricante de automóviles deberá vender más que un automóvil como las reparaciones y el mantenimiento.
- **Híbridos.** Este consiste en partes iguales de bienes y servicios. Por ejemplo; los restaurantes retienen a la clientela por la calidad de comida y la del servicio.
- **Un servicio importante con bienes y servicios menores anexos.** Consiste en un servicio principal junto con bienes, servicios o ambos,

²³ Kotler, p. (1996). Dirección de mercadotecnia . Análisis, planeación, implementación y control. Prentice Hall. p. 464.

²⁴ Op. Cit. p.50

adicionales de apoyo. por ejemplo; los pasajeros de líneas aéreas compran un servicio de transporte, llegan a su destino sin nada tangible que demostrar por su gasto, sin embargo, el viaje incluye algunos bienes tangibles como alimentos y bebidas, un talón de abordar y la revista de la línea aérea. El servicio requiere un bien intensivo en capital, el boleto de abordar, pero el punto principal es el servicio.

- **Un servicio puro.** En este caso, solo el servicio. Como ejemplo; se encuentran los servicios de niñera, terapeutas y los masajistas.

Como consecuencia de esta variable mezcla de bienes y servicios, es difícil generalizar respecto a los servicios, a menos que se hagan otras distinciones adicionales.

Los servicios varían con respecto a su base en equipos (lavado automático de automóviles, máquinas vendedoras) o en personas (lavado de ventanas, servicios contables). Los servicios basados en personas cambian en el sentido de si los proporcionan operarios no capacitados, calificados o profesionistas.

Algunos servicios requieren la presencia del cliente, así una cirugía cerebral supone la presencia del cliente, pero una reparación de automóvil no. Si el cliente debe estar presente, el proveedor del servicio deberá considerar sus necesidades.

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

Los servicios tienen cuatro características importantes que afectan en gran medida el diseño de los programas de mercadotecnia. Mismos que a continuación se mencionan.²²

5.2.1 SERVICIOS INTANGIBLES.

A diferencia de los bienes físicos, no es posible verlos, probarlos, sentirlos, escucharlos u olerlos antes de adquirirlos. Ejemplo; la persona que se hace estirar la cara no puede ver los resultados antes de la compra.

La tarea del proveedor de servicios es “administrar la evidencia” tangibilizar lo intangible; por ejemplo, cuando un banco desea posicionarse como “rápido”, deberá tangibilizar su estrategia de posicionamiento mediante varias herramientas:

1. **Lugar:** El entorno físico del banco debe connotar un servicio rápido, el exterior e interior del mismo deberán tener líneas puras, el diseño de los escritorios y flujos de tráfico deberán planearse con cuidado, las colas no deberán ser demasiado largas.
2. **Personas:** El personal del banco deberá lucir ocupado, habrá un número suficiente de empleados para manejar la carga de trabajo.
3. **Equipo:** El equipo del banco (computadoras, copadoras, escritorios) deberá ser y lucir de “última moda”, un cliente lo pensaría dos veces si las máquinas de escribir fueran Remington modelo 1940.

²⁵ Ibid. p.470.

4. **Material de comunicación:** El material de comunicación del banco: texto y fotos, deberá sugerir velocidad y eficiencia.
5. **Símbolos:** El banco deberá elegir un nombre y un símbolo que sugieran un rápido servicio, podría adoptar al dios griego Mercurio como símbolo gráfico.
6. **Precio:** El banco podría anunciar que depositará cinco dólares en la cuenta de cualquier cliente que espere en línea durante cinco minutos.

5.2.2 SERVICIOS INSEPARABLES.

Por lo general, los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, esto no es válido en los bienes físicos que se fabrican, colocan en inventario, distribuyen por medio de varios intermediarios y se consumen después. Si una persona proporciona el servicio, entonces el proveedor es parte del mismo; como el cliente también está presente mientras se produce el servicio, la interacción entre el cliente y proveedor es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

5.2.3 SERVICIOS VARIABLES.

Los servicios son muy variables ya que dependen de quién los proporciona, cuándo y dónde se proporcionan. Un trasplante cardíaco realizado por el doctor Cristian Barnard era de mayor calidad que uno realizado por un cirujano con menos experiencia. Los trasplantes cardíacos del doctor Barnard variaban según la energía y actitud mental en el momento de cada operación. Los compradores de servicios están conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia hablan con otras personas antes de elegir al proveedor de servicios.

Para esto se debe de estandarizar el proceso de ejecución del servicio en toda la organización, esto se logra preparando un plan de servicio que describa los eventos y procesos de servicio que se logra en un flujograma, cuyo objetivo es reconocer los puntos potenciales de fallas en el servicio, después de esto vigilar la satisfacción de los clientes por medio de sistemas de sugerencias y quejas, encuestas de clientes y compras de comparación, de modo que sea posible detectar y corregir un servicio deficiente.

5.2.4 SERVICIOS IMPERDURABLES.

Los servicios no pueden almacenarse. La razón por la que muchos doctores cobran a los pacientes las citas canceladas es que el valor de servicio existía sólo en el momento en el que el paciente hubiera aparecido. La imperdurabilidad de los servicios no es problema cuando la demanda es consistente porque es fácil abastecer de personal a los servicios por adelantado. Cuando la demanda fluctúa, las firmas de servicios tienen problemas difíciles; por ejemplo, las empresas de transporte público deben poseer mucho más equipo debido a la demanda en horas pico de la que tendrían si la demanda fuera pareja durante todo el día.

Shostack cita a Sasser, quién describió varias estrategias para producir un mejor enlace entre la demanda y la oferta en una empresa de servicios²⁶.

Por el lado de la demanda:

- **Precio diferencial.** Desplazará parte de la demanda de los periodos pico a los demás. Los ejemplos incluyen precios más baratos para las películas en primeras horas de la tarde y descuentos en fin de semana por el alquiler de automóviles.

- **Cultivar una demanda fuera de horas pico.** McDonald's abrió los desayunos Egg McMuffin, y los hoteles desarrollan sus fines de semana de mini vacaciones.
- **Servicios complementarios.** Durante los momentos pico para proporcionar alternativas a los clientes que esperan, como bares en los cuales permanecer mientras esperan una mesa y cajeros automáticos en los bancos.
- **Sistemas de reservaciones.** Son una forma de administrar el nivel de demanda, y las líneas aéreas, hoteles y médicos los emplean en forma extensiva.

Por el lado de la oferta:

- **Contratar empleados de tiempo parcial.** Esto para atender la demanda pico, las universidades agregan maestros de tiempo parcial cuando la inscripción aumenta, y los restaurantes llaman a meseras de tiempo parcial cuando es necesario.
- **Introducir rutinas de eficiencia en momentos pico.** Los empleados realizan sólo las tareas esenciales durante los periodos pico, los paramédicos asisten al médico durante los periodos de mayor ocupación.
- **Aumentar la participación del cliente.** Como cuando éstos llenan sus propios registros médicos o empaican sus propios artículos en un supermercado.
- **Servicios compartidos.** Como cuando los diversos hospitales comparten adquisiciones de equipo médico.
- **Instalaciones para una expansión futura.** Cuando un parque de diversiones adquiere los terrenos que lo rodean para un desarrollo posterior.
-

²⁶ Shostack, L. G. (1987). Diario de mercadotecnia. Cambio estructural de posicionamiento del servicio. p.22.

5.3 ADMINISTRACION DE LAS ESTRATEGIAS CALIDAD PARA POOLO'S CLUB.

Una de las formas más importante de diferenciar una compañía de servicios es entregar de manera consistente unos servicios de más alta calidad que los competidores. La clave consiste en cumplir con o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes, estas expectativas se forman por las experiencias pasadas, recomendaciones verbales y publicidad de la empresa.

Los clientes exigen a los proveedores sobre esta base y, después de recibir el servicio, lo comparan con el esperado; si el servicio percibido es inferior al esperado, los clientes pierden interés en el proveedor, pero si el servicio cumple o supera sus expectativas, utilizarán de nuevo al proveedor.

Para Poolo's Club existen cinco determinantes de la calidad de los servicios:

1. **Confiability.** Realizar el servicio prometido en forma eficaz y precisa.
2. **Capacidad de respuesta.** Proporcionar ayuda en los servicios cada que el cliente lo requiera.
3. **Trato.** Cortesía de los empleados los cuales puedan transmitir confianza.
4. **Atención.** Cuidado y atención personal directa con el cliente.
5. **Apariencia.** Tanto del personal laboral como de las instalaciones físicas.

CAPITULO VI

ACCIONES ESTRATÉGICAS

6.1 RESULTADO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS.

Al realizar el cruce de la información del escenario Macro y Micro, para definir las principales estrategias de negocios se inicio el cruzamiento de información (Morrisey 1991).

- Estrategias FO (Fortalezas vs. Oportunidades), igual a: **Proyectos alcanzables.**
- Estrategias DO (Debilidades vs. Oportunidades), Igual a: **Objetivos de mediano plazo.**
- Estrategias FA. (Fortalezas vs. Amenazas), igual a: **Proyecto de impacto.**
- Estrategias DA. (Debilidades vs. Amenazas), igual a: **Estrategias de previsión.**

A través de estos modelos se localizaron para la empresa en estudio la siguiente matriz de estrategias.

MATRIZ DOFA		
	FUERZAS – F	DEBILIDADES- D
	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de equipo de punta • Conocimiento del medio • Ofrecimiento de servicios adicionales tales como: <ul style="list-style-type: none"> -Alumbrado independiente -Equipo profesional -Limpieza del local -Agradable ambiente del local -Botiquín de primeros auxilios -Sanitarios limpios -Cafetería 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con servicios tecnológicos que favorezcan el control administrativo • Sistema de iluminación inadecuado
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS - DO
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo concepto • Ambiente familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de una imagen empresarial conforme al giro del negocio • Búsqueda de nuevas opciones de mejora técnica • Búsqueda de opciones de mejoras de capitalización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar sistemas de iluminación
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de precio en los insumos • Cotización del dólar • Clientes morosos • Situación económica del país • Competencia desleal • Estrategias de los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un nuevo sistema de atención al cliente • Diseño de un programa de capitalización ante la falta de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el comportamiento político, económico y social de los próximos 3 años

Cuadro 4.

6.1.1 FORTALEZAS

- Infraestructura de equipo de punta
- Conocimiento del medio
- Ofrecimiento de servicios adicionales tales como:
 - Alumbrado independiente
 - Equipo profesional
 - Limpieza del local
 - Agradable ambiente del local
 - Botiquín de primeros auxilios
 - Sanitarios limpios
 - Cafetería

6.1.2 DEBILIDADES.

- No se cuenta con servicios tecnológicos que favorezcan el control administrativo
- Sistema de iluminación inadecuado

6.1.3 OPORTUNIDADES.

- Nuevo concepto
- Ambiente familiar

6.1.4 AMENAZAS

- Aumento de precio en los insumos
- Cotización del dólar
- Clientes morosos
- Situación económica del país.
- Competencia desleal
- Estrategias de los competidores

6.2 AVANCES Y RESULTADOS.

La microempresa Centro de diversión Poolos Club, se ha mantenido con el mismo nombre desde el inicio de sus operaciones, pero a lo largo del tiempo, se requirió de la adquisición de más equipo para seguir ofreciendo al cliente servicios nuevos y más atractivos, tratando así de posicionar la imagen a través de servicios diferenciados en relación con los de la competencia.

Por lo que se derivó lo anterior en un programa de seguimiento específico detectando las siguientes áreas de oportunidad en servicios de esta microempresa; estos son:

- ✓ Juego de ajedrez
- ✓ Juego de domino
- ✓ Servicio de cafetería
- ✓ Televisión por cable
- ✓ Estacionamiento techado
- ✓ Venta de accesorios para billaristas (tacos, guantes, etc.)
- ✓ Teléfono público

Tomando en cuenta también las fortalezas adicionales:

1. Alumbrado independiente
2. Equipo profesional
3. Limpieza del local
4. Agradable ambiente del local
5. Botiquín de primeros auxilios
6. Sanitarios limpios
7. Cafetería

CONCLUSIONES.

Al desarrollar este trabajo de tesis, me pude dar cuenta que para que una organización tenga supervivencia a largo plazo, independientemente del tamaño que esta sea, se debe de tomar en cuenta la planeación estratégica, dependiendo de una respuesta positiva de la empresa frente a las oportunidades de crecimiento apropiado para satisfacer las crecientes demandas del mercado.

Es necesario plantear como parte de la Planeación Estratégica el marco de referencia (Misión) que se traduzca en el compromiso de la organización con sus clientes internos y externos.

Llevar a cabo un proceso de diagnóstico acorde a las circunstancias de la empresa y sus recursos, con el fin de identificar los aspectos críticos de la organización, sin descuidar la visión del negocio.

Finalmente, derivado del proceso de diagnóstico se deben considerar los aspectos críticos para el diseño de las estrategias y programas específicos.

Para lograr el funcionamiento exitoso de toda empresa, así como en una microempresa como los es Poolo's Club; se debe de proporcionar un ambiente dinámico, incluyendo como base importante la planeación estratégica porque nos da los medios sistemáticos y completos para analizar el ambiente, evaluando las fortalezas y debilidades de la organización puesto que esto puede llevar a tener una ventaja competitiva.

Al concluir con mi trabajo he llegado a tomar una razón importante para la permanencia de mi negocio, crear una cultura de servicio en la cual los colaboradores tomen en cuenta la misión, visión, filosofía, y valores; puesto que mediante la

planeación estratégica en los servicios y productos es hacer que el cliente desee regresar: principal ingrediente del éxito.

La propuesta de un modelo de planeación estratégica, para una empresa determinada, en este caso para el giro de la diversión, es un recurso administrativo que va a permitir a los propietarios de la misma saber cual es su situación tanto interna y externa, lo que permitirá, tomar medidas a corto y a mediano plazo, podemos decir que es la luz roja que se enciende y que nos permite realizar ajustes.

Considero que todo lo anterior es necesario si se quiere permanecer en un buen grado de posicionamiento del mercado, lo que se traduce en permanencia y consistencia de la empresa, como es el caso de "Poolo's club", en la cual sus propietarios no se durmieron en sus laureles y a pesar de no ser una gran empresa decidieron recurrir a un experto para que les señalaran su parte débil y su parte fuerte, con el objeto de eliminar a las primeras y fortalecer las segundas.

El presente modelo es susceptible de aplicarse a cualquier empresa de servicios y los resultados que se obtengan podrán ser confiables y permitirán que sus propietarios tomar las medidas a tiempo que es lo más importante para corregir el rumbo de su empresa.

Por todo lo anterior se pone a disposición de quién quiera replicar el presente modelo, y que le puedan ser de utilidad las experiencias y los datos del presente trabajo, como una aportación del autor y su asesor al campo de la administración.

ANEXOS

ESTRUCTURA PROGRAMATICA.

Concepto	Programa	Actividad	Presupuesto	Responsable	Realización	% de Avance
Nuevo concepto de imagen física y de servicios	Formación de una nueva imagen empresarial conforme al giro de negocio	Integración de actividades de juego diversas para un ambiente familiar		Gerente	Febrero 2001	100%

Concepto	Programa	Actividad	Presupuesto	Responsable	Realización	% de Avance
No contar con servicios tecnológicos para favorecer el control administrativo	Búsqueda de nuevas opciones de mejores técnicas	Compra de un sistema de software	\$ 2,000.00	Gerente	Junio 2001	0%

Concepto	Programa	Actividad	Presupuesto	Responsable	Realización	% de Avance
Creación de nuevas oportunidades de obtención de ingresos	Búsqueda de opciones de mejora de capitalización	Ofrecer diversos servicios alimenticios, de bebidas y adicionales		Gerente	Enero 2001	100%

Concepto	Programa	Actividad	Presupuesto	Responsable	Realización	% de Avance
Sistema de iluminación inadecuado	Mejora del sistema de iluminación	Bajar las luces a una altura adecuada, pinta de gabinetes de las lámparas	\$ 800.00	Gerente y Encargado de Mantenimiento	Enero 2001	100%

Concepto	Programa	Actividad	Presupuesto	Responsable	Realización	% de Avance
Implementar nuevos métodos de atención al cliente	Mejora del sistema de atención al cliente	Servicio de reservación de mesas por teléfono, compra de lockers para uso del cliente.	\$ 1,000.00	Gerente y At'n a Clientes	Junio 2001	50%

Concepto	Programa	Actividad	Presupuesto	Responsable	Realización	% de Avance
Financiamiento para la empresa por diversos conceptos	Programa de capitalización ante la falta de financiamiento	Investigar los programas de financiamiento que existen en las diferentes instituciones		Gerente	Agosto 2001	0%

Concepto	Programa	Actividad	Presupuesto	Responsable	Realización	% de Avance
Situación política y económica del país	Análisis del comportamiento político, económico y social del país	Analizar y pronosticar el futuro económico, político y social del país, para los próximos 3 años		Gerente	Agosto	10%

ANEXO NÚM. 2.

ENCUESTA APLICADA A LA EMPRESA "POOLO´S CLUB".

ENCUESTA

Cuestionario sobre la empresa Centro de Diversión "Poolo's Club" Instrucciones: Por favor anote en la línea de la derecha el número que coincida o que más se acerque a su respuesta.

- | | | | | |
|----|--|----------------|-----------------|----------|
| 1. | Sexo | 1. Masculino | 2. Femenino | _____ |
| 2. | Edad (años cumplidos). | | | _____ |
| 3. | Grado máximo de estudios: | | | |
| | 1. Primaria | 2. Secundaria | 3. Bachillerato | _____ |
| | 4. Técnico | 5. Profesional | 6. Posgrado | 7. Otros |
| 1. | Considera la atención que se le brinda en este billar "Polos Club" | | | |
| | 1. Buena | | 2. Mala | _____ |
| 2. | Considera que el equipo de juego es: | | | |
| | 1. Bueno | | 2. Malo | _____ |
| 3. | Las instalaciones del local son: | | | |
| | 1. Cómodas | | 2. Incomodas | _____ |
| 4. | El ambiente que se vive en este billar es: | | | |
| | 1. Agradable | | 2. Desagradable | _____ |

ANEXO NÚM. 3.**ENTREVISTA APLICADA A LA POBLACIÓN SOBRE EL JUEGO DEL BILLAR.**

1. ¿Le gusta el juego del billar?
2. ¿Qué concepto tiene sobre los billares?
3. ¿Le gustaría un nuevo concepto del billar?
4. ¿Conoce el centro de diversión "Poolo's Club"?
5. ¿Cuál es su opinión de que en los billares no se vendan bebidas embriagantes?
6. ¿Asistiría con su familia jugar billar a un lugar amplio, limpio, sano y agradable?
7. ¿Le gustaría conocer un lugar donde se juegue billar, ajedrez y domino tomando café capuccino y escuchando música instrumental a un volumen que sea agradable para sus oídos?.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff R. L. (1993). Planificación de la empresa del futuro. México: Limusa.
- Ansoff. I. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Addison-Wesley México: Iberoamericana.
- Barker J, (1989), Comportamiento organizacional, Soluciones empresariales, México: Prentice Hall.
- Carrillo. R, Sara, (1996), tesis "Propuesta de un modelo metodológico para la aplicación de planeación estratégica, en una institución de seguridad social para los trabajadores del estado tipo "C." en el año 1996".
- Castelán, García Beatriz, (1992). Planeación estratégica y control de Gestión. México: Ecasa.
- Corona, Rafael, (1998). Estrategia. El cambio en la proyección del pensamiento empresarial. México: Sicco.
- Fred, R. David. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice Hall.
- INEGI, (1999). Anuario Estadístico del Estado de Colima. México.
- Kotler, Philip. (1996). Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. (8° edición). México: Prentice Hall.
- Martínez, Villegas Fabián. (1998). Planeación estratégica creativa. México: Pac.
- Mercado, Salvador. (1995). Administración aplicada teoría y práctica. Primera parte México: Limusa.

Ohmae, Kenichi. (1982). La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. México: McGraw Hill.

Rodríguez, Joaquín. (1995). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Ecafsa.

Schmelkes, Corina.(1988). Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (Tesis). México: Karla.

Shostack, Lynn G. (1987). Cambio estructural de posicionamiento del servicio. Diario de mercadotecnia. México: McGraw Hill.

Steiner, Jorge A. (1998). Planeación estratégica. Lo que todo Director debe de saber. México: CECSA.