



**Universidad de Oriente**  
**Núcleo de Nueva Esparta**  
**Escuela de Hotelería y Turismo**  
**Departamento de Turismo**

**ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACION BOSQUE AZUL C.A,  
BAJO UN ENFOQUE ESTRATÉGICO**

**Trabajo de Grado Modalidad Pasantía Presentado como Requisito Parcial para  
Optar al Título de: Licenciada en Turismo**

**Br. Heidi Madelaine Ladera Ruiz**  
**C.I: 14.876.645**

**Guatamare, junio de 2.006**

“El señor es mi pastor, nada me faltará. En lugares de delicados pastos me hará descansar; junto a aguas de reposo me pastoreará, confortará mi alma, me guiará por sendas de justicia por amor de su nombre. Aunque ande en valle de sombra de muerte, no temeré mal alguno, porque tu estarás conmigo, tu vara y tu cayado me infundirán aliento”.

Salmo 23.

## **DEDICATORIA**

A mi madre quien es la mujer más bella que jamás conocí. Todo lo que soy, se lo debo a mi ella.

A mi padre que no importa quién fue. Lo importante es quién recuerdo yo quién fuese.

A mi abuela a quien le atribuyo todos mis éxitos en esta vida a la enseñanza moral, intelectual y física que recibí de ella.

A mi hijo Kevin por su comprensión durante los años que le dediqué a mi carrera y al trabajo de Tesis.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios quien es nuestro refugio y nuestra fuerza, una ayuda presente ante los problemas

A mis padres quienes me infundieron la ética y el rigor que guían mi transitar por la vida. Cuando nací mis padres eran unos seres que a veces aparecían para aplaudir mis últimos logros. Cuando me iba haciendo mayor, eran una figura que me enseñaba la diferencia entre lo mal y el bien. Durante mi adolescencia eran la autoridad que me ponía límites a mis deseos. Ahora que soy adulta, son los mejores consejeros y amigos que tengo.

A mi querida abuela Celsa Rodríguez por su asesoramiento y estímulo para seguir creciendo intelectualmente. Tus brazos siempre se abren cuando necesito un abrazo. Tu corazón sabe comprender cuándo necesito una amiga. Tus ojos sensibles se endurecen cuando necesito una lección. Tu fuerza y tu amor me han dirigido por la vida y me han dado las alas que necesitaba para volar.

A mi asesora la Profesora Cristina Marcano por su predisposición permanente e incondicional en aclarar mis dudas y por sus substanciales sugerencias durante la redacción de este informe de pasantía; pero sobretodo, por su amistad.

A mis amigos Isabel, Martha, Mariana, Chela, Diana, María Milagros, Yesika, y Karelys (las famosas gatas), Gisela, Vanesa, Nick, Luis, y todos aquellos a los que no mencione quienes me conocen tal como soy, comprenden dónde he estado, me acompañan en mis logros y mis fracasos, celebran mis alegrías, comparten mi dolor y jamás me juzgan por mis errores.

Al personal docente, administrativo y obrero del Colegio Teresiano porque fue allí donde empecé a andar mi camino como estudiante y donde me enseñaron que el amor de mis padres y de Dios es el combustible que le permite a un ser humano hacer lo imposible.

Al personal docente, administrativo y obrero de la Universidad de Oriente por sus enseñanzas y orientaciones.

A la Corporación Bosque Azul C.A, allí di mis primeros pasos como profesional.

A todos aquellos que no nombro pero que permanecen en mi recuerdo.

... y desde ya a todos aquellos que de una manera u otra me alientan a continuar.

**A todos mil gracias mi triunfo es de ustedes.**

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
INDICE GENERAL .....	VI
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: SITUACION DEL PROBLEMA .....	3
1.1.- Descripción de la Empresa.....	3
1.1.1.- Ubicación .....	3
1.1.2.- Antecedentes .....	4
1.1.3.- Misión .....	4
1.1.4.- Visión .....	5
1.1.5.- Objetivos .....	5
1.1.6.- Servicios y Productos.....	5
1.1.7.- Estructura Organizativa.....	9
1.1.7.1.- Asamblea de Accionistas .....	13
1.1.7.2.- Junta Directiva .....	15
1.1.7.3.- Gerencia General.....	15
1.1.7.4.- Asistente a la Gerencia.....	15
1.1.7.5.- Gerencia de Administración y Finanzas .....	16
1.1.7.6.- Contador .....	17
1.1.7.7.- Jefe de Operaciones .....	18
1.1.7.8.- Supervisores:.....	23
1.1.7.9.- Chef de Restaurante .....	24
1.1.7.10.- Sous Cheff.....	25
1.1.7.11.- Cocinero de Primera.....	26
1.1.7.12.- Cocinero de Segunda .....	27

1.1.7.13.-	Ayudantes de Cocina.....	28
1.1.7.14.-	Cocinero (Comida de Personal) .....	29
1.1.7.15.-	Steward.....	29
1.1.7.16.-	Maître .....	30
1.1.7.17.-	Capitán de Mesoneros .....	31
1.1.7.18.-	Mesonero y Azafatas.....	32
1.1.7.19.-	Barman: .....	33
1.1.7.20.-	Departamento de Compras .....	34
1.1.7.21.-	Almacén .....	35
1.1.7.21.1.-	Proceso de Recepción de Alimentos y Bebidas.....	38
1.1.7.21.1.1.-	Recepción de abarrotos .....	38
1.1.7.21.1.2.-	Recepción de Carnes, Aves, Pescados y Mariscos .....	40
1.1.7.21.1.3.	Recepción de Frutas, Verduras y Legumbres .....	41
1.1.7.21.1.4.-	Recepción de Bebidas.....	41
1.1.7.21.2.-	Almacenamiento de Alimentos y Bebida .....	42
1.1.7.21.2.1.-	Almacenamiento de Abarrotos y Bebidas.....	43
1.1.7.21.2.2.-	Almacenamiento de Frutas, Verduras y Legumbres.....	43
1.1.7.21.2.3.-	Almacenamiento de Carnes, Aves, Pescados y Mariscos.	
	44	
1.1.7.21.2.4.-	Almacenamiento de Lácteos.....	44
1.1.7.21.3.-	Despacho de Alimentos y Bebidas .....	45
1.1.7.21.3.1.-	Despacho de Abarrotos y Lácteos.....	46
1.1.7.21.3.2.-	Despachos de Carnes, Aves, Pescados y Mariscos.....	47
1.1.7.21.3.3.-	Despacho de Bebidas .....	48
1.1.8.-	Relación Interdepartamental .....	49
1.1.8.1.-	Almacén .....	49
1.1.8.2.-	Compras .....	50
1.1.8.3.-	Contabilidad: .....	50
1.1.9.-	Relación de la empresa con el entorno .....	51

1.2.-	Actividad Objeto de Estudio .....	59
1.3.-	Situación a Evaluar .....	60
1.4.-	Objetivos .....	62
1.4.1.-	Objetivo General .....	62
1.4.2.-	Objetivos Específicos.....	62
1.5.-	Justificación. ....	63
1.6.-	Técnicas de Recolección de la Información.....	64
1.7.-	Análisis de la Información .....	66
CAPITULO II: IDENTIFICACION DE AUTORES Y TEORIAS .....		67
2.1.-	Investigaciones Relacionadas con el Objeto de Estudio .....	67
2.2.-	Fundamento Teórico .....	70
2.2.1.-	El Proceso de la Administración Estratégica o Gerencia Estratégica. ....	71
2.2.2.-	Proceso Administrativo.....	77
2.2.3.-	Toma de Decisiones .....	87
CAPITULO III: PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACION		
BOSQUE AZUL C.A .....		101
3.1.-	Proceso Administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A.....	101
3.1.1.-	Planificación Estratégica.....	102
3.1.2.-	Organización .....	105
3.1.3.-	Dirección.....	108
3.1.4.-	Control .....	112
3.2.-	La Gerencia y El Proceso Administrativo.....	120
3.3.-	Proceso de Toma de Decisiones como Parte del Proceso Administrativo	123
3.4.1.-	Factores Internos. ....	134
3.4.2.-	Factores Externos .....	137
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		147
CONCLUSIONES .....		147
RECOMENDACIONES.....		148
GLOSARIO .....		152

BIBLIOGRAFÍA .....	156
ANEXOS .....	159

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Menú de los Restaurantes de Comida Rápida.....	6
Cuadro N° 2: Menú del Restaurante Principal. ....	7
Cuadro N° 3: Menú de los Bares.....	8
Cuadro N° 4: Proveedores de la Corporación Bosque Azul C.A.....	56
Cuadro N° 5: Distribución de la Situación Problema Evidenciada en l a Corporación Bosque Azul C.A.....	62
Cuadro N° 6. Resumen del Diseño de la Investigación.....	65
Cuadro N° 7: Actividades del Proceso Administrativos. ....	102
Cuadro N° 8: Matriz de Impacto del Análisis Interno (Fortalezas).....	135
Cuadro N° 9: Matriz de Impacto del Análisis Interno (Debilidades).....	136
Cuadro N° 10: Matriz de Impacto del Análisis Externo (Oportunidades) .....	138
Cuadro N° 11: Matriz de Impacto del Análisis Externo (Amenazas).....	139
Cuadro N° 12: Análisis Situacional DOFA.....	142

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Ubicación de la Corporación Bosque Azul C.A.....	3
Figura N° 2: Niveles Jerárquicos de la Corporación Bosque Azul C.A.....	11
Figura N° 3: Organigrama de la Corporación Bosque Azul C.A.....	14
Figura N° 4. El Proceso de Administración Estratégica .....	73
Figura N° 5. Actividades y Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica.....	75
Figura N° 6. Proceso de la Toma de Decisiones .....	88
Figura N° 7. Estilos de Toma de Decisiones.....	95
Figura N° 8. Modelo del proceso de toma de decisiones de Slade .....	100
Figura N° 9: Proceso de Toma de Decisiones de La Corporación Bosque Azul C.A.....	128

# **Análisis del Proceso Administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A Bajo un Enfoque Estratégico**

**Autora: Br. Heidi Madelaine Ladera Ruiz**

**Tutora: Prof. Cristina Marcano**

## **RESUMEN**

Este trabajo de grado modalidad pasantía tiene como objetivo principal: Analizar el proceso administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A bajo un enfoque de gerencia estratégica y que oriente a la toma de decisiones dentro de la organización. La investigación responde a la necesidad detectada durante el período de pasantías en el cual se observa que la unidad de estudio manifiesta ciertos problemas en el momento de la prestación del servicio; éstos se pudieron agrupar en cuatro aspectos fundamentales que corresponden a las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Para la realización de esta investigación se utilizaron tres (3) técnicas de recolección de datos: Entrevistas no estructuradas: aplicadas al Gerente General de la Corporación Bosque Azul C.A, con el objeto de obtener mayor información sobre el proceso de administración, la gerencia estratégica y la toma de decisiones; Observación Directa Participante: la cual consistió en visitar los establecimientos de alimentos y bebidas encontrados en Parque El Agua C.A con la finalidad de obtener todos aquellos datos validos y confiables importantes para la investigación; Revisión del Material Bibliográfica: consistió en la revisión de todos aquellos libros, documentos, trabajos de investigación, revistas y todo material relacionado con el tema objeto de estudio. El estudio permite crear las acciones necesarias para direccionar a la empresa hacia la estrategia correcta que debe ser en el proceso de gerencia estratégica y como influye en la toma de decisiones.

## INTRODUCCIÓN

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases. El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Sobre estas consideraciones se orienta el presente trabajo de grado modalidad pasantía, quedando estructurado en cuatro (4) capítulos que tratan los siguientes aspectos:

El primer capítulo, expone el área de estudio y el caso que será evaluado; además, presenta el objetivo general y los objetivos específicos de dicha investigación. Asimismo, contienen la determinación de las técnicas utilizadas para la recolección de la información.

El segundo capítulo, trata sobre el basamento teórico del estudio. Aquí se refuerzan los conceptos y características del proceso administrativo.

En el tercer capítulo, se presentan los resultados de las técnicas de recolección de datos aplicadas a los diferentes sujetos de información para obtener información acerca de la situación administrativa actual de la empresa y las necesidades que esta posee. Estos resultados fueron de gran utilidad para obtener el listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización que traerá como consecuencia la definición de recomendaciones ideales para direccionar estratégicamente la actuación de la administración dentro de la organización.

Finalmente, el cuarto capítulo contempla las conclusiones concernientes a la investigación; además, las recomendaciones o sugerencias que pueden ser aplicadas en beneficio de la gestión administrativa de la empresa.

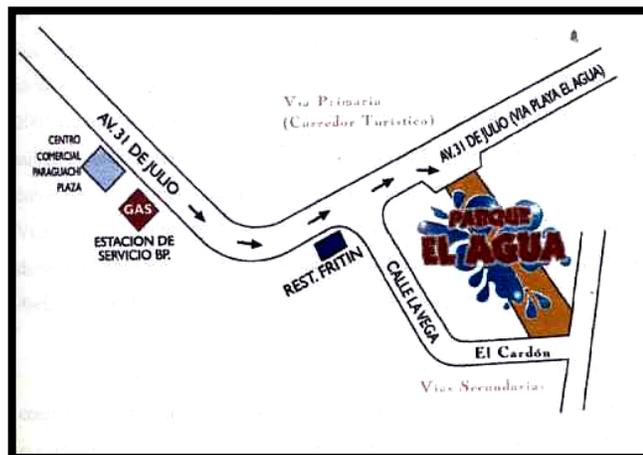
## CAPITULO I: SITUACION DEL PROBLEMA

### 1.1.- Descripción de la Empresa

#### 1.1.1.- Ubicación

La Corporación Bosque Azul C.A., se encuentra ubicada dentro de las instalaciones de Parque El Agua, al noreste de la Isla de Margarita, Municipio Antolín del Campo (Ver figura N° 1). Esta Corporación se encarga de prestar el servicio de Alimentos y Bebidas dentro del Parque.

Figura N° 1. Ubicación de la Corporación Bosque Azul C.A





Fuente: elaborado por la autora, 2.006.

### 1.1.2.- Antecedentes

La Corporación Bosque Azul, C.A. fue creada para explotar el ramo de alimentos y bebidas dentro de Parque El Agua, atracciones acuáticas, con el objeto de aprovechar el mercado cautivo que representan los visitantes de éste durante todo el año. Actualmente ofrece productos de alta calidad, en locales óptimamente equipados, de acuerdo con los requerimientos del Parque, de la misma forma, y a futuro, podrá participar en los mercados de alimentos y bebidas potencialmente atractivos por la cantidad de visitantes en la Isla de Margarita (por ejemplo: las ferias de comidas de los Centros Comerciales Rattan Plaza y Jumbo, en Porlamar, Sambil, en Pampatar) y en el resto del País.

### 1.1.3.- Misión

La Misión de la Corporación Bosque Azul, C.A. consiste en:

“Brindar productos de alimentos y bebidas con las mejores condiciones de atención, calidad, higiene e innovación. Estar orientados a la excelencia en el servicio

a nuestros clientes, al bienestar laboral y económico de nuestros trabajadores y a la obtención de rentabilidad para nuestros accionistas.”

#### **1.1.4.- Visión**

La Corporación Bosque Azul C.A., se plantea como visión:

“Penetrar en los mercados de alimentos y bebidas altamente potenciales, por la cantidad de visitantes o residentes en la Isla de Margarita y el resto de Venezuela.”

#### **1.1.5.- Objetivos**

■ Proporcionar a los clientes productos de alimentos y bebidas de alta calidad y a precios solidarios.

■ Ofrecer a los clientes, en las dependencias de alimentos y bebidas, la mejor atención en el menor tiempo optimizando los procedimientos.

#### **1.1.6.- Servicios y Productos**

La Corporación Bosque Azul C.A brinda diferentes tipos de productos que varían desde hamburguesa, perros calientes, pizzas y pollo broaster hasta pastas, sopas y cremas, carnes y aves, entre otros. En el cuadro N° 1 se puede observar los productos que se venden en el área de comida rápida; en el cuadro N° 2 se encuentran los productos del área de comida internacional y por ultimo en el cuadro N° 3 se puede apreciar los productos que se ofertan en los bares.

◆ Área de Comida Rápida: Rancho's Pollos, Pizzas y Hamburguesas

**Cuadro N° 1: Menú de los Restaurantes de Comida Rápida**

	<i>Precio</i>		<i>Precio</i>
<b>Hamburguesas</b>		<b>Perros Calientes</b>	
<i>Combo #1</i>	<i>Bs. 10.000,00</i>	<i>Perro pequeño</i>	<i>Bs. 2.500,00</i>
<i>Combo #2</i>	<i>Bs. 12.000,00</i>	<i>Perro grande</i>	<i>Bs. 4.500,00</i>
<i>Combo #3</i>	<i>Bs. 14.000,00</i>	<i>Combo #1: Perro Pequeño</i>	<i>Bs. 4.500,00</i>
<i>Combo #4</i>	<i>Bs. 13.000,00</i>	<i>Combo #2: Perro Grande</i>	<i>Bs. 6.000,00</i>
<i>Combo #5</i>	<i>Bs. 6.500,00</i>	<i>Ración de nachos con queso</i>	<i>Bs. 6.500,00</i>
<b>Pollo Broaster</b>		<i>Ración de cotufas</i>	<i>Bs. 2.000,00</i>
<i>Combo #6</i>	<i>Bs. 10.000,00</i>	<b>Pizzas</b>	
<i>Combo #7</i>	<i>Bs. 12.000,00</i>	<i>Churumeru</i>	<i>Ind. Bs. 7.000,00</i> <i>Fam. Bs. 21.500,00</i>
<i>Combo alas de pollo</i>	<i>Bs. 8.000,00</i>	<i>Murutapui</i>	<i>Ind. Bs. 8.000,00</i> <i>Fam. Bs. 23.000,00</i>
<i>Combo familiar</i>	<i>Bs. 24.000,00</i>	<i>Tunaima</i>	<i>Ind. Bs. 9.000,00</i> <i>Fam. Bs. 26.500,00</i>
<i>Combo súper familiar</i>	<i>Bs. 44.000,00</i>	<i>Chinik meru</i>	<i>Ind. Bs. 9.000,00</i> <i>Fam. Bs. 25.500,00</i>
<b>Raciones</b>		<i>Rancho's</i>	<i>Ind. Bs. 11.000,00</i> <i>Fam. Bs. 30.000,00</i>
<i>Ensalada</i>	<i>Bs. 3.000,00</i>	<i>Parque el agua</i>	<i>Ind. Bs. 9.500,00</i>

			Fam. Bs. 26.500,00
<i>Papas fritas</i>	<i>Bs. 6.500,00</i>	<b>Postres</b>	
<i>Nuggets</i>	<i>Bs. 9.000,00</i>	<i>Torta</i>	<i>Bs. 4.500,00</i>
<i>Dedos de mozzarella</i>	<i>Bs. 9.000,00</i>	<i>Café</i>	<i>Bs. 2.000,00</i>
<i>Tostones</i>	<i>Bs. 6.500,00</i>	<i>Helados</i>	<i>Peq. Bs. 2.500,00</i> <i>Gde. Bs.4.000,00</i>
<i>Tequeños</i>	<i>Bs.9.000,00</i>	<i>Merengadas</i>	<i>Bs. 6.500,00</i>
<i>Arepitas</i>	<i>Bs. 2.000,00</i>		

Fuente: elaborado por la autora, 2.006.

◆ Comida nacional e internacional: Rancho´s Restaurants

**Cuadro N° 2: Menú del Restaurante Principal.**

	<b>Precio</b>		<b>Precio</b>
<b>Ensaladas</b>		<b>Aves</b>	
<i>Ensalada mixta</i>	<i>Bs. 11.000,00</i>	<i>½ pollo asado</i>	<i>Bs.13.500,00</i>
<i>Ensalada de palmito</i>	<i>Bs. 13.500,00</i>	<i>Picata de pollo</i>	<i>Bs.20.000,00</i>
<i>Ensalada capresa</i>	<i>Bs.12.000,00</i>	<i>Pollo plancha</i>	<i>Bs.17.500,00</i>
<b>Entradas</b>		<b>Pescados y Mariscos</b>	
<i>Cebiche de mero</i>	<i>Bs.16.500,00</i>	<i>Calamares rebozados</i>	<i>Bs.24.500,00</i>
<i>Coctel de camarones</i>	<i>Bs.22.000,00</i>	<i>Asopado de mariscos</i>	<i>Bs.49.000,00</i>
<i>Salpicón de mariscos</i>	<i>Bs.16.500,00</i>	<i>Camarones al ajillo</i>	<i>Bs.22.000,00</i>
<b>Sopas y Cremas</b>		<i>Camarones rebozados</i>	<i>Bs.24.500,00</i>
<i>Crema de vegetales</i>	<i>Bs.5.500,00</i>	<i>Filete parque el agua</i>	<i>Bs.22.000,00</i>
<i>Crema del dia</i>	<i>Bs.5.500,00</i>	<i>Langosta (al gusto)</i>	<i>Bs.70.000,00</i>
<i>Fosforera</i>	<i>Bs.11.000,00</i>	<i>Langostinos al ajillo</i>	<i>Bs.39.500,00</i>
<i>Hervido de pescado</i>	<i>Bs.9.000,00</i>	<i>Paella de mariscos</i>	<i>Bs.49.000,00</i>
<i>Pastas</i>		<i>Parrilla de mariscos</i>	<i>Bs.24.500,00</i>

<i>Fideua el agua</i>	<i>Bs.24.500,00</i>	<i>Parrilla mar y tierra</i>	<i>Bs.22.000,00</i>
<i>Pasta bologna</i>	<i>Bs.9.000,00</i>	<i>Pastel de chucho</i>	<i>Bs.11.000,00</i>
<i>Pasta carbonara</i>	<i>Bs.13.500,00</i>	<i>Pargo p/kg.</i>	<i>Bs.33.000,00</i>
<i>Pasticho rancho</i>	<i>Bs.11.000,00</i>	<i>Rueda de sierra</i>	<i>Bs. 16.500,00</i>
<b><i>Raciones</i></b>		<i>Pargo ración</i>	<i>Bs. 20.000,00</i>
<i>Chupetas de pollo</i>	<i>Bs.9.000,00</i>	<b><i>Carnes</i></b>	
<i>Deditos de mozzarella</i>	<i>Bs.9.000,00</i>	<i>Hamburguesa el agua</i>	<i>Bs.13.500,00</i>
<i>Nuggets</i>	<i>Bs.9.000,00</i>	<i>Lomito plancha</i>	<i>Bs.26.500,00</i>
<i>Papas fritas</i>	<i>Bs.6.500,00</i>	<i>Lomito parmesano</i>	<i>Bs.26.500,00</i>
<i>tequeños</i>	<i>Bs.9.000,00</i>	<i>Lomito pimienta</i>	<i>Bs.26.500,00</i>
<i>Tostones</i>	<i>Bs.6.500,00</i>	<i>Parrilla ranchos</i>	<i>Bs.24.500,00</i>
<b><i>Postres</i></b>		<i>Picata de lomito</i>	<i>Bs.24.500,00</i>
<i>Tortas</i>	<i>Bs.4.500,00</i>	<i>Picata mixta</i>	<i>Bs.22.000,00</i>
<i>Helados</i>	<i>Bs.5.000,00</i>	<i>Solomo parmesano</i>	<i>Bs.22.000,00</i>
<i>café</i>	<i>Bs. 2.000,00</i>	<i>Solomo al parque</i>	<i>Bs.22.000,00</i>

Fuente: elaborado por la autora, 2.006.

♦ Rancho's Bar

**Cuadro N° 3: Menú de los Bares**

	<b><i>Precio</i></b>		<b><i>Precio</i></b>
<b><i>Bebidas</i></b>		<b><i>Cervezas</i></b>	
<i>Refresco grande</i>	<i>Bs.3.500,00,</i>	<i>Cerveza regional Light</i>	<i>Bs.2.000,00</i>
<i>Refresco mediano</i>	<i>Bs.3.000,00</i>	<i>Cerveza polar Light</i>	<i>Bs.2.000,00</i>
<i>Refresco pequeño</i>	<i>Bs.2.500,00</i>	<i>Cerveza polar ice</i>	<i>Bs.2.000,00</i>
<i>Te grande</i>	<i>Bs.4.000,00</i>	<i>Cerveza Brahma Light</i>	<i>Bs.2.000,00</i>
<i>Te mediano</i>	<i>Bs.3.500,00</i>	<i>Cerveza solera</i>	<i>Bs.3.000,00</i>
<i>Te pequeño</i>	<i>Bs.3.000,00</i>	<i>Cerveza solera Light</i>	<i>Bs.3.000,00</i>
<i>Agua mineral pequeña</i>	<i>Bs.1.500,00</i>	<i>Cerveza polar platinum</i>	<i>Bs.2.000,00</i>

<i>Malta</i>	<i>Bs.1.500,00</i>	<i>Smirnoff</i>	<i>Bs.5.000,00.</i>
<i>Soda</i>	<i>Bs.1.000,00</i>	<b><i>Cocteles</i></b>	
<i>Powerade</i>	<i>Bs.3.000,00</i>	<i>Daiquiri con licor</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<b><i>Merengadas</i></b>		<i>Daiquiri sin licor</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<i>Chocolate</i>	<i>Bs.6.500,00</i>	<i>Cuba libre</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<i>Mantecado</i>	<i>Bs.6.500,00</i>	<i>Destornillador</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<i>Ron con pasa</i>	<i>Bs.6.500,00</i>	<i>Tequila zuñirse</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<i>Fresa</i>	<i>Bs.6.500,00</i>	<i>Rancho punch</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<i>Oreo</i>	<i>Bs.6.500,00</i>	<i>Kaipiriña</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<b><i>Servicios (botellas)</i></b>		<i>Piña colada</i>	<i>Bs.8.000,00</i>
<i>Botella 8 años</i>	<i>Bs.50.000,00</i>	<i>Coco loco</i>	<i>Bs.6.000,00</i>
<i>Botella 12 años</i>	<i>Bs.100.000,00</i>	<i>Trago de vodka</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<i>Botella 18 años</i>	<i>Bs.150.000,00</i>	<i>Parque el agua</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<i>Tequila</i>	<i>Bs.90.000,00</i>	<i>Bull zuñirse</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<i>nacionales (ron, ginebra y vodka)</i>	<i>Bs.40.000,00</i>	<i>Bosque punch</i>	<i>Bs.5.000,00</i>
<b><i>Vinos</i></b>		<b><i>Trago de whisky</i></b>	
<i>Botella Vino tinto</i>	<i>Bs.30.000,00</i>	<i>8 años</i>	<i>Bs.6.000,00</i>
<i>Botella Vino blanco</i>	<i>Bs.30.000,00</i>	<i>12 años</i>	<i>Bs.8.000,00</i>
		<i>18 años</i>	<i>Bs.10.000,00</i>

*Fuente: elaborado por la autora, 2.006.*

### **1.1.7.- Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de la Corporación Bosque Azul C.A se puede definir como una organización formal ya que en ella se desenvuelven una serie de relaciones formadas por niveles de jerarquía o por departamentos para lograr objetivos específicos. Según Chiavenato (1.998:273) una organización formal: “consiste en un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos encaminados hacia el objetivo

económico de producir bienes y servicios”. Las características de una organización formal según Chiavenato (1.998:274) son:

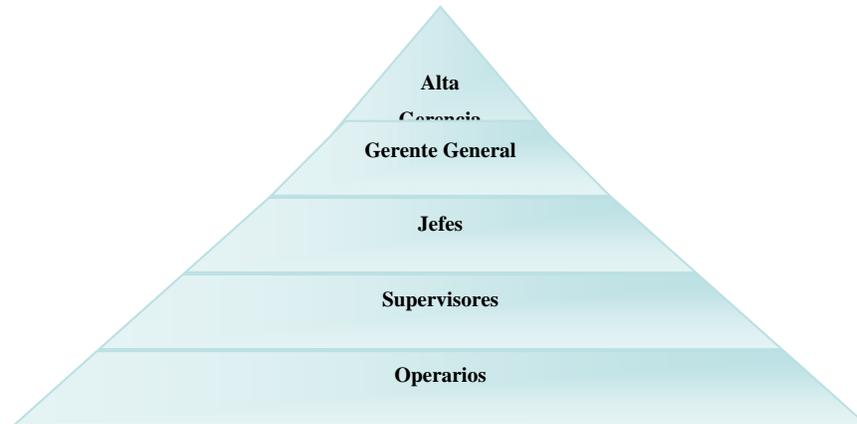
◆ **División del trabajo:** se realiza a través de la distribución del trabajo por tareas, funciones, cargos y por departamentos claramente diferenciados, bajo un canal de comunicación desde el nivel superior a uno inferior.

◆ **Especialización:** como consecuencia de la división del trabajo cada unidad o departamento posee funciones específicas y especializadas.

◆ **Jerarquía:** se manifiesta a través de la estructura jerárquica que se encarga de dirigir las operaciones de los niveles que están subordinados, divididos en niveles o escalas y autoridad donde a medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad de quien desempeña el cargo (Ver Figura N° 2)

◆ **Distribución de la autoridad y de la responsabilidad:** donde cada nivel jerárquico que esté por encima de los diversos niveles tienen mayor influencia en las decisiones, de este modo el derecho de mando disminuye a medida que desciende en la escala jerárquica.

**Figura N° 2: Niveles Jerárquicos de la Corporación Bosque Azul C.A**



*Fuente: elaborado por la autora, 2.006.*

A su vez la Corporación Bosque Azul C.A se puede definir como una organización lineal que, según Chiavenato (1.998: 282) es: “la forma estructural más simple y más antigua... es típicamente una forma de organización encontrada en pequeñas empresas o en los estados iniciales de las organizaciones pues sus funciones básicas o primarias generalmente aparecen en primer lugar”. Este tipo de organización representa relaciones entre un supervisor y los subordinados con líneas directas de autoridad y responsabilidad a través de líneas formales de comunicación y unidades de mando definidas, tal como se puede observar en el organigrama de la empresa (Ver Figura N° 3) donde se define de forma grafica las relaciones y niveles jerárquicos de la organización por departamentos o unidades administrativas.

Esta división por departamentos se denomina departamentalización que según Terry (1984:384) es:”la división de autoridad y de responsabilidad entre los gerentes del mismo nivel organizacional, donde se hace la división por departamentos para distribuir el trabajo, aprovechar la especialización del trabajo, obtener unidades de tamaño manejables y para utilizar la habilidad gerencial”.

La Corporación Bosque Azul C.A presenta un tipo de departamentalización por funciones donde cada departamento efectúa funciones o actividades específicas agrupando los demás niveles jerárquicos por funciones afines (Ver Figura N° 3). En esta empresa están claramente diferenciados dos grandes departamentos: administración y finanzas y operaciones y logística.

Este tipo de organización lineal trajo como consecuencia:

- Ⓢ Que la estructura de la organización fuese sencilla y de fácil comprensión.
- Ⓢ Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Ⓢ Facilidad de implantación.
- Ⓢ Estabilidad considerable.
- Ⓢ La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- Ⓢ No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Ⓢ Estar basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Ⓢ Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.

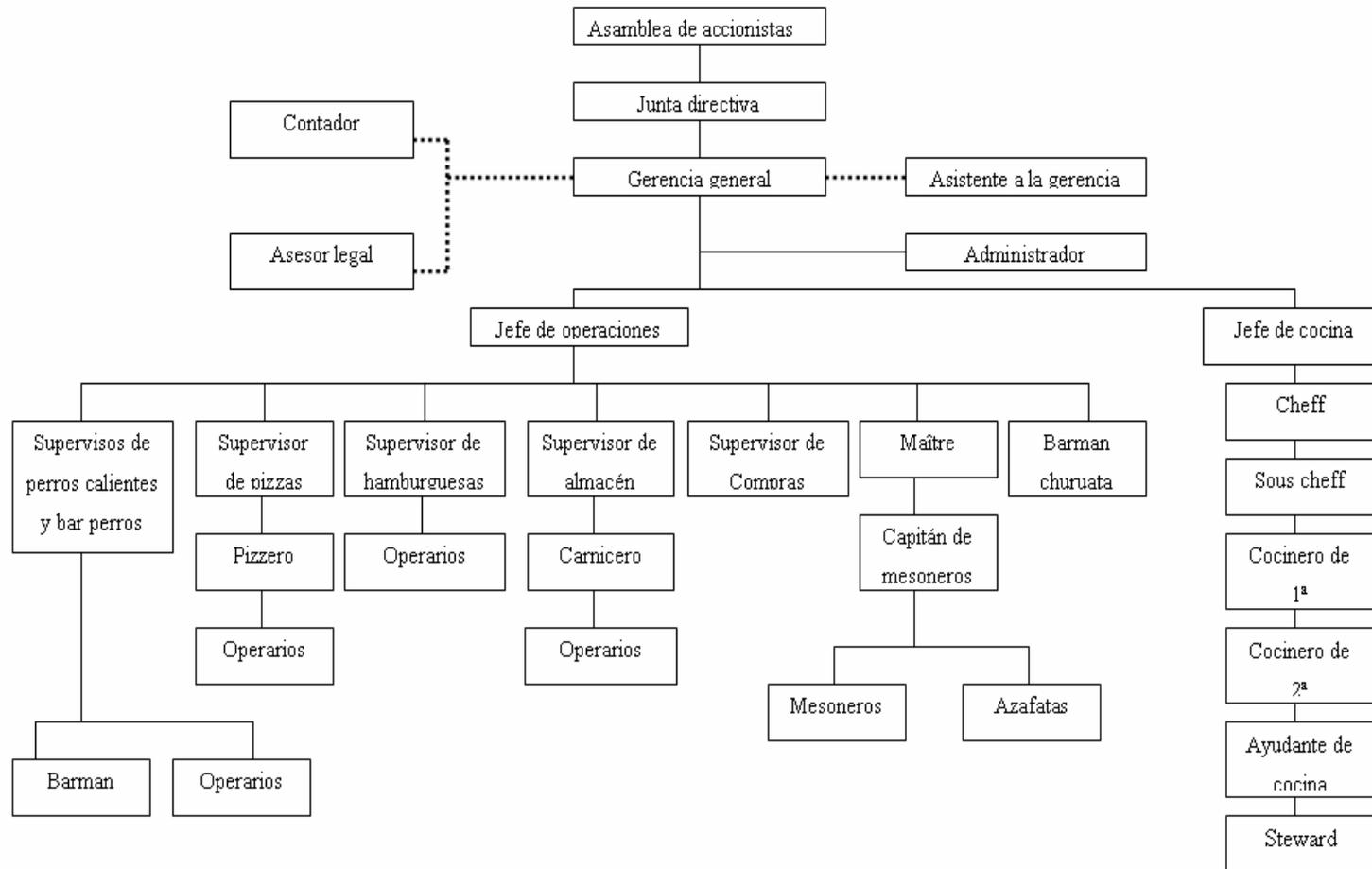
Ⓢ La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).

Ⓢ A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

#### **1.1.7.1.- Asamblea de Accionistas**

En ella están reunidos la totalidad de los accionistas de la organización y representa la máxima autoridad en la toma de decisiones a nivel macro y de gran significado para la organización. En conclusión, tienen facultades para tomar decisiones en materia financiera, fijar los planes generales, determinar las actividades a repartir entre los socios; así como, nombrar al Gerente General. Se reúnen por lo menos una vez al año y la conforman un grupo de 50 accionistas. Su estructura jerárquica se compone de la siguiente manera: presidente, vicepresidente y tres directores.

**Figura N° 3: Organigrama de la Corporación Bosque Azul C.A**



### **1.1.7.2.- Junta Directiva**

Mantiene sus oficinas centrales en Caracas y en el Estado Nueva Esparta, específicamente en las oficinas de Parque el Agua donde normalmente se reúnen, desde allí se encarga de dirigir, coordinar y evaluar los planteamientos administrativos, por medio de tres socios: un director de finanzas, un director de personal y un director de compras. Además, debaten, analizan y comparan los resultados financieros y promocionales; así como también, la efectividad de los planes y programas en términos de productividad-competitividad. En tal instancia la Junta Directiva hace responsable al Gerente General, quien tiene que rendir cuentas sobre todos lo relacionado a la Corporación Bosque Azul C.A.

### **1.1.7.3.- Gerencia General**

Tiene como responsabilidad llevar a la práctica los planes establecidos por la Junta Directiva; así como también, el establecimiento de objetivos, programas y presupuestos.

Es la unidad encargada de velar por el correcto funcionamiento, control y dirección de la organización, establecer supervisión en el trabajo efectuado por los ejecutivos en las áreas operativas, con el fin de cerciorarse de revisar el servicio que se le está ofreciendo a los turistas.

### **1.1.7.4.- Asistente a la Gerencia**

Es la persona que presta sus servicios como auxiliar del Gerente de Alimentos y Bebidas. Sus funciones son:

■ Mantener la oficina dotada de materiales y papelería necesaria para su funcionamiento.

■ Llevar el control de los depósitos de las llaves de las áreas de producción de alimentos y bebidas.

■ Desempeña sus obligaciones de acuerdo con las normas y políticas establecidas por la empresa.

■ Mantiene un sistema de archivo actualizado y ordenado que permite una consulta rápida y efectiva.

■ Trabaja en conjunto con el Jefe de Operaciones y el Gerente General en el reclutamiento y selección del personal.

■ Lleva a cabo todas las llamadas de la oficina.

■ Realiza memorandums, órdenes de servicio, informes de cambio de turnos o eventos especiales al departamento de seguridad del parque, entre otros y cualquier otro trabajo que requiera ser presentado por la gerencia.

#### **1.1.7.5.- Gerencia de Administración y Finanzas**

Este depende directamente de la Gerencia General y es responsable por las funciones y actividades que se realizan en cada uno de los departamentos. La función más importante es planificar, coordinar, controlar y supervisar la ejecución de todas las actividades relacionadas con la administración de la empresa. Sus funciones son:

- Atender los reclamos laborales planteados por los empleados y darles solución en conjunto con la Gerencia General y el Jefe Operaciones.

- Representar a la empresa en la Inspectoría del Trabajo, Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS).

- Recibir a todos los funcionarios públicos que asisten a la empresa en conjunto con la Gerencia General y el Jefe de Operaciones como son: inspectores de seguridad industrial, inspectores de sanidad, inspectores de trabajo, entre otros.

- Elaborar las nóminas quincenalmente.

- Efectuar deducciones por diferentes conceptos

- Llevar el control de préstamos a los empleados

- Elaborar en conjunto con el contador las liquidaciones de prestaciones sociales a los trabajadores

- Realizar en conjunto con el contador los cálculos de vacaciones, utilidades, horas extras y bonos nocturnos.

#### **1.1.7.6.- Contador**

Es la persona que le brinda asesoría contable a la Gerencia General, analiza los costos de producción, los presupuestos, los ingresos y todos aquellos rubros contables que se derivan de la gestión de alimentos y bebidas.

### **1.1.7.7.- Jefe de Operaciones**

Tiene como responsabilidad todo lo relacionado a la coordinación y planificación del área operativa de la Corporación Bosque Azul C.A, en este sentido su función principal es el engranaje de cada una de las áreas funcionales de la empresa; en resumen se encarga a nivel macro del área funcional-practica, lo que la ubica en un nivel operativo. Es en esta área en donde se van a cumplir lo establecido por la alta gerencia a nivel de planes y programas para el normal desenvolvimiento de la organización orientado a brindar un servicio de calidad y satisfacción de las expectativas de los clientes. Entre las actividades principales desarrolladas por esta unidad se tiene:

- Coordinación y planificación de las labores operativas.
- Planificación del espacio y puesta en marcha de obras civiles y de ingeniería.
- Coordinación y supervisión de las actividades del personal en labores operativas.
- Establecimiento y control de los estándares mínimos de operación en cada área de trabajo responsable.
- Reporte de necesidades en las actividades operativas.
- Elaboración de planes y programas para el entretenimiento o capacitación del personal en las áreas operativas.
- Analiza las cualidades del individuo y cargos con la finalidad de establecer cuales son sus habilidades y motivaciones para las diferentes tareas.

- Recluta el personal: con la finalidad de buscar personas aptas y capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

- Selecciona a un personal eficiente y capaz que cumpla con los requisitos del cargo.

- Ofrece el proceso de inducción: con el propósito de proporcionar toda la información necesaria para que el nuevo trabajador se identifique con la organización.

En el caso de la Corporación Bosque Azul C.A no hay un departamento de recursos humanos es por esto que entre las funciones y actividades que debe realizar el Jefe de Operaciones están también atender los procesos de reclutamiento y selección del personal las cuales cumple con la ayuda del Asistente a la Gerencia.

El reclutamiento es el proceso de localizar individuos que sean capaces y que estén interesados en ocupar los puestos vacantes disponibles. También se puede definir como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

El reclutamiento es la etapa más importante en la formación de un equipo de trabajo, ya que de este va a depender la selección adecuada del personal de la empresa. El reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina al recibir las solicitudes de empleo.

Cuando se requiere personal en la empresa se procede de la siguiente manera:

- Al presentarse la vacante, en cualquiera de los establecimientos prestadores de los servicios de alimentos y bebidas, ya sea por aumento de operaciones, cargo

nuevo, sustitución o temporal, el Supervisor del Restaurante se dirige al Jefe de Operaciones para que este haga la requisición de personal.

■ En caso de proceder la requisición de personal el Jefe de Operaciones inicia la búsqueda de personal que reúna las condiciones del cargo. El procedimiento a seguir es el siguiente:

- Se busca el candidato dentro del personal de la empresa (reclutamiento interno)
  
- En el caso de no conseguir al candidato que reúna las condiciones del cargo se procede a buscarlo dentro del archivo de los oferentes, de personas recomendadas por el personal de la Corporación Bosque Azul C.A o buscando en los archivos del personal eventual, es decir, el personal que sólo trabaja en la temporada alta.
  
- Por último se procede a publicar el aviso en la prensa realizado por la Asistente a la Gerencia (reclutamiento externo)

Continuando con el proceso de reclutamiento los candidatos deben llenar una planilla de solicitud de empleo (Ver Anexo N° 1), la cual esta estructurada de la siguiente manera:

■ **Datos personales:** es la información personal del individuo que solicita el empleo, como: apellido y nombre, dirección, edad, teléfono, entre otros.

■ **Preparación académica:** nos proporciona información de la formación académica es un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos.

■ **Antecedentes laborales:** se le solicita a los candidatos una relación de sus empleos anteriores, iniciando desde su último trabajo.

Este proceso de reclutamiento culmina con la entrega de la hoja de solicitud de empleo a los candidatos que solicitan el puesto, la cual va acompañada del currículum vitae actualizado, fotocopia de la cédula de identidad, fotocopia del certificado de salud vigente, constancia de estudios en caso de ser estudiante, constancia de trabajos anteriores, permiso por parte de los representantes en caso de que el empleado sea menor de edad y foto tipo carné reciente a color.

La selección es el paso a seguir después del reclutamiento, es decir, cuando se dispone de un grupo de solicitantes obtenidas mediante el proceso de reclutamiento se inicia el proceso de selección. La selección es la elección de la persona adecuada para un puesto.

Este proceso se inicia cuando se reciben las hojas de solicitud de empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Los pasos de la selección del personal de la Corporación Bosque Azul C.A son las siguientes:

- ◆ Una vez recibidas las hojas de solicitud de empleo el Jefe de Operaciones procede a revisar y a analizar las planillas de solicitud de empleo para verificar si la información exigida está correctamente contestada por el solicitante.

- ◆ Luego de escoger los candidatos que reúnan las condiciones para el puesto se procede a realizar la entrevista de preselección la cual es realizada por el Jefe de Operaciones en conjunto con el Gerente General de la empresa. La entrevista abarca los siguientes puntos:

◆ **Apertura:** es el contacto inicial donde el entrevistador debe crear un clima favorable que estimule la actuación del individuo.

◆ **Estructura de la entrevista:** **Área laboral:** se inicia con su experiencia de trabajo, cargos desempeñados, actividades realizadas, aspectos favorables de esas experiencias y el aprendizaje obtenido. **Área educativa:** da información acerca de los estudios realizados, su actuación en general y como financia sus estudios. **Área familiar:** se busca información sobre su estructura familiar y el papel que juega dentro de la misma. **Razones para trabajar en la organización:** se trata de indagar sobre el conocimiento que posee de la organización y las razones para trabajar en ella.

◆ **Cierre:** se estimula al entrevistado que solicite información sobre la organización o cualquier otra inquietud que tenga el entrevistado.

◆ Siguiendo con el proceso se procede a escoger el candidato que más se adapte al puesto.

Una vez que el empleado es seleccionado se realiza una evaluación del periodo de prueba el cual es hecho por el Jefe de Operaciones en conjunto con los supervisores de cada área. Los aspectos que se evalúan son los siguientes: la puntualidad, apariencia personal, calidad del trabajo, adaptación al trabajo y a la empresa, interés e iniciativa.

Al final del período de prueba se realiza una evaluación en donde se coloca si el trabajador es apto o no para continuar con sus labores en la empresa. En caso de que

resulte favorable éste pasa a ser fijo en la empresa; en caso contrario se le cancela el tiempo que trabajo y se le notifica que hasta ese día trabajó.

#### **1.1.7.8.- Supervisores:**

- ▣ Coordinar conjuntamente con el personal todas las actividades del día.
- ▣ Asistir a la gerencia en la planificación, organización y control.
- ▣ Supervisar al personal y la limpieza del local.
- ▣ Supervisar en los empleados: la apariencia personal, puntualidad en el trabajo, expresión verbal, disposición para cooperar, trato hacia los compañeros, sentido de responsabilidad, disciplina y orden al momento de realizar sus actividades, dominio de las actividades que ejecuta, actitud amable y servicial hacia el cliente, productividad en el trabajo y entendimiento de la tareas asignadas.
- ▣ Atender y apoyar dependiendo del caso las demandas de los empleados.
- ▣ Supervisar la calidad de los productos y la atención al cliente dada por la cajera y el backup.
- ▣ Organizar, coordinar y supervisar el desarrollo del trabajo en el área de producción.
- ▣ Realizar las requisiciones de insumos y los inventarios diarios.
- ▣ Autorizar las llegadas tardes o salidas anticipadas del personal.

- Autorizar al personal para comer en la churuata principal o en el área en la cual trabaja

- Servir de apoyo a los compañeros de trabajo cuando sea necesario.

#### **1.1.7.9.- Chef de Restaurante**

Es responsable ante el Gerente de Alimentos y Bebidas de la supervisión y dirección en la preparación de los platillos y demás actividades inherentes a la cocina. Sus funciones principales son:

- Asignar las funciones al personal bajo su supervisión.

- Supervisar el trabajo del personal a su cargo.

- Evalúa al personal de acuerdo con las normas de la empresa.

- Elabora los horarios de trabajo.

- Programa días de descanso y vacaciones.

- Solicita personal eventual y suplente.

- Mantiene la disciplina y aseo en el personal.

- Levanta diariamente inventarios de los artículos de consumo inmediato.

- Elabora las requisiciones para la sección de cocina.

- ▣ Supervisa la calidad de los alimentos que lleguen y salgan de la cocina.
- ▣ Elabora los menús.
- ▣ Inspecciona limpieza y decoraciones de platos.
- ▣ Supervisa la aplicación de normas sanitarias.
- ▣ Autoriza las transferencias de la sección de cocina.
- ▣ Supervisa la limpieza de la cocina.
- ▣ Supervisa el montaje de los alimentos del buffet.
- ▣ Supervisa las órdenes de servicios de eventos y banquetes.

#### **1.1.7.10.- Sous Cheff**

Responsable ante el cheff en la conducción y control de las actividades en la cocina del restaurante. Sus funciones principales son:

- ▣ Asigna las tareas del personal bajo su dirección.
- ▣ Supervisa la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.
- ▣ Interviene en la elaboración de platillos.
- ▣ Supervisa la limpieza de la cocina.

- Supervisa que la entrega de alimentos a los mesoneros se lleve a cabo según las políticas de control.

- Orienta y supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo.

- Asiste al cheff en su ausencia.

- Verifica que las comandas sean despachadas en el tiempo indicado.

- Realiza las sugerencias del día.

- Informa al cheff los insumos faltantes.

#### **1.1.7.11.- Cocinero de Primera**

- Aplica las técnicas de asar y hornear.

- Aplica las recetas estándar de los platos ofertados en los menús del restaurante.

- Determina por medio del olor, color y sabor el estadio de los alimentos.

- Aplica técnicas para almacenar alimentos.

- Evita el desperdicio de materiales sobrantes al evaporar platillos.

- Es responsable del equipo y material a su cargo.

- Verifica que los ayudantes de cocina tengan listo el material necesario para la producción.

- ▣ Prepara alimentos según notificaciones recibidas.
- ▣ Prepara salsas según el esquema de la cocina.
- ▣ Asegura un estricto control para evitar las pérdidas de porciones de comida.
- ▣ Asiste al chef en la preparación de banquetes.
- ▣ Conoce y aplica técnicas de decoración en el montaje de buffet.
- ▣ Domina gran parte de la preparación de platos fríos.
- ▣ Es responsable de la mise en place de comida.
- ▣ Cuida y conserva las herramientas de trabajo.

#### **1.1.7.12.- Cocinero de Segunda**

- ▣ Enciende las estufas y los hornos.
- ▣ Prepara salsas.
- ▣ Calienta diariamente las salsas y alimentos que luego coloca en el baño de Maria o mesa caliente.
- ▣ Prepara los alimentos que están bajo su responsabilidad.
- ▣ Ayuda al cocinero en preparación de sopas.

☐ Ayuda al cocinero en la provisión de alimentos en baño de Maria y refrigerados.

☐ Ayuda al montaje de alimentos en buffet.

☐ Asiste al cocinero de primera en su ausencia.

☐ Cuida y conserva los utensilios de trabajo.

#### **1.1.7.13.- Ayudantes de Cocina**

☐ Enciende cocinas.

☐ Hierve agua.

☐ Calienta salsas.

☐ Realiza tareas varias como: rebanar, limpiar legumbres y frutas y sacar los alimentos de las cavas.

☐ Participa en la mayoría de las tareas que son asignadas en la cocina.

☐ Ayuda en la elaboración de la comida del personal.

☐ Es responsable del mise en place en general.

☐ Realiza tareas de preparación basita (corte juliana, corte en dados, rayar y licuar).

- ▣ Vela por la limpieza de sus áreas.
- ▣ Cuida y le da el uso correcto a los utensilios de cocina.
- ▣ Cumple con las normas de seguridad higiénica dictadas por el cheff.

#### **1.1.7.14.- Cocinero (Comida de Personal)**

- ▣ Elabora menús semanales para el personal.
- ▣ Elabora la comida diaria para el personal.
- ▣ Supervisa el servicio en el comedor del personal.
- ▣ Asiste en la cocina a cualquier cocinero que haya faltado.

#### **1.1.7.15.- Steward**

- ▣ Opera la maquina para lavar vajillas y cristalería.
- ▣ Aplica los productos para la limpieza de acuerdo con las especificaciones de su uso.
- ▣ Organiza loza, vajillas y cristalería por tamaño, después de ser lavados.
- ▣ Lava ollas, cacerolas, marmitas y bandejas.
- ▣ Limpia el área de recepción de alimentos.

☒ Limpia las cavas refrigeradoras y conservadoras.

☒ Limpia las planchas, parrillas, salamandras, baños de Maria, mesa de trabajo, aceiteros y repisas.

☒ Lava platos del comedor del personal.

#### **1.1.7.16.- Maître**

☒ Elabora los horarios del personal.

☒ Escoge los tipos de montajes de mesa.

☒ Planifica los inventarios de lencería, loza, cubiertos, vasos, entre otros.

☒ Organiza las brigadas de trabajo.

☒ Canaliza el servicio a través de los clientes.

☒ Autorizar transferencias de la sección de restaurantes y bares.

☒ Aprobar requisición de los suministros de la sección.

☒ Preparar jornadas de trabajo eventual.

☒ Controlar la salida de utensilios de trabajo hacia otras áreas.

☒ Llenar formatos de requisición de almacén.

### 1.1.7.17.- Capitán de Mesoneros

- ▣ Ubica a los mesoneros por rangos.
- ▣ Supervisa el aseo personal del personal a su cargo.
- ▣ Supervisa el aseo del material y equipo de trabajo.
- ▣ Supervisa el montaje exigido por el Maître.
- ▣ Supervisa el mantenimiento general del local.
- ▣ Informa la insuficiencia de suministros de las estaciones de trabajo.
- ▣ Supervisa el mise en place en general (del salón y de las mesas).
- ▣ Supervisa al personal a su cargo.
- ▣ Supervisa la presencia del personal.
- ▣ Supervisa que haya suficientes menús limpios.
- ▣ Supervisa que hayan suficientes comandas.
- ▣ Supervisa el cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa.
- ▣ Recibe a la clientela con cortesía y acompañarlas hasta la mesa.

- Toma la orden del cliente.
  
- Conoce a la perfección todos los menús así como también el tiempo de preparación.
  
- Supervisa el servicio que se brinda.
  
- Supervisa el control de las comandas y las cuentas.
  
- Supervisa las porciones y presentación de los platillos.
  
- Entrena al personal de nuevo ingreso.
  
- Recibe las quejas de los clientes.
  
- Supervisa que el material y equipo se encuentre en el lugar previamente asignado al cerrar el restaurante.
  
- Cumpla con el reglamento interno de la empresa.

#### **1.1.7.18.- Mesonero y Azafatas**

- Limpia mesa, estaciones de servicio, ceniceros, candelabros, entre otros.
  
- Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario.
  
- Sugiere algunas de las especialidades de la casa.

▣ Presenta la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platillos ordenados por el cliente.

▣ Sirve los alimentos en la mesa.

▣ Reemplaza ceniceros.

▣ Supervisa el trabajo de sus ayudantes.

▣ Inspecciona que los clientes sean los solicitados por los clientes.

▣ Presenta al cliente la cuenta.

▣ Asiste al cliente cuando se va.

▣ Observa que los clientes no olviden ningún objeto.

▣ Reporta al capitán los comentarios de los clientes.

#### **1.1.7.19.- Barman:**

▣ Levanta inventarios diarios para solicitar lo faltante en el bar.

▣ Elabora requisiciones de almacén.

▣ Realiza transferencia entre bares.

▣ Mantiene el stock de bebidas.

- Recibe las comandas selladas.
- Mantiene en completo el estado de limpieza del bar y sus alrededores.
- Es el responsable de que los artículos queden protegidos contra cualquier robo al cerrar el bar.
- Sirve las bebidas para que los mesoneros las lleven a las mesas.
- Elabora montajes y exposiciones de cócteles y bebidas.
- Coordina las funciones de los ayudantes de bar.
- No permite la entrada de personas ajenas al bar.
- Es responsable de todos los materiales que se encuentran en el bar.
- Es responsable de todos los inventarios diarios.
- Mantiene un alto estandar de higiene y presentación personal
- Cumple con el reglamento interno.

#### **1.1.7.20.- Departamento de Compras**

El objetivo principal de este departamento deriva de las necesidades de la empresa y del número de visitantes de Parque el Agua. Su trabajo es determinar la adquisición de productos de calidad a precios accesibles. Su importancia radica en realizar las operaciones y análisis necesarios para la compra de productos y otros

insumos básicos para la buena operatividad de la empresa. Físicamente no existe un departamento de compras dentro de la organización pero si existe la persona encargada de las compras de insumos y materia prima. Entre sus funciones están:

- Chequear que las órdenes de compra estén firmadas por el Gerente General y el Administrador para enviarlas a los proveedores y adquirir la mercancía.

- Realizar las compras inmediatas o de emergencias.

- Enviar por fax las Órdenes de Compra (Ver Anexo N° 2) una vez estén aprobadas o llamar a los proveedores para realizar los pedidos.

- Realizar las órdenes de compras.

- Solicitar las cotizaciones a los proveedores para mantener un registro de los precios de la mercancía.

- Seleccionar a los proveedores que se ajusten a las exigencias o necesidades de la empresa.

- Supervisa que las especificaciones a nivel de marcas, pesos y cantidades que ofrece el proveedor correspondan a las exigencias de la empresa.

#### **1.1.7.21.- Almacén**

Es el encargado de despachar los productos que son solicitados a través de las Requisiciones de Insumos (Ver Anexo N° 3) por los diferentes restaurantes, así como recibir, conservar y almacenar adecuadamente la mercancía que es necesaria para la producción y prestación del servicio, es decir, tiene como función principal asegurar

la oportuna recepción, conservación custodia, entrega y distribución de los insumos. Es de gran importancia porque es el encargado de proveer a la empresa en su totalidad de los materiales, productos, alimentos, equipos, entre otros, que son necesarios para llevar a cabo operaciones de la empresa. Sus funciones son:

- Verificar las entradas diarias de la mercancía físicamente y en el sistema de inventario

- Mantener el buen estado físico del almacén, en cuanto a limpieza de pisos y paredes; así como del orden mismo.

- Verificar que la mercancía que este entrando cumpla con las especificaciones solicitadas por la empresa.

- Realizar mensualmente el inventario físico del almacén.

- Almacenar la mercancía, una vez recibida, a fin de mantener un almacén bien distribuido y ordenado.

- Llevar el control de las requisiciones despachadas en el reporte de requisición.

- Realizar los reportes de pedido al Jefe de Compras una vez que haya sido autorizado por el Jefe de Almacén.

- Llevar el control de la entrada y salida de los productos perecederos y no perecederos.

- Recibir las facturas entregadas por los proveedores al momento de la recepción, a fin de que coincida con la orden de compra.

- Actualizar las entradas de la mercancía y alimentos diariamente en el sistema de inventario.

### **Funciones del Jefe de Almacén:**

- No descuidar el almacén de los víveres, legumbres, frutas, verduras, aves pescados y mariscos.

- Mantener actualizada la entrada y salida de alimentos.

- Supervisar el almacenaje y despacho de la mercancía.

- Verificar que las cantidades entregadas sean las solicitadas en el reporte de pedido de almacén, en algunos casos se puede entregar un poco más, dependiendo de la existencia y de la temporada.

- Mantener el buen estado de las cavas y otros equipos utilizados en el almacén.

- Reportar al Jefe de Operaciones cualquier avería que presenten las cavas y otros equipos

- Llevar el control de la transferencia de los alimentos que se realicen entre los puntos de venta.

- Ayudar en el proceso de recepción de mercancías.

### **Carnicero**

- Procesa aves, carnes y pescados.*

 *Deshuesa aves y pescados.*

 *Aprovecha al máximo los desperdicios de los cortes.*

 *Aplica métodos para congelar y descongelar todo tipo de géneros.*

#### **1.1.7.21.1.- Proceso de Recepción de Alimentos y Bebidas**

En la Corporación Bosque Azul C.A la función de recibo de alimentos y bebidas es realizada por una sola persona y este es el Jefe de Almacén quien se encarga de que todos los productos que van a ser utilizados en los centros de producción se encuentren en buen estado al momento de su ingreso al almacén. Para la recepción de alimentos y bebidas se realizan diferentes procedimientos de trabajo en los que se encuentran:

- ◆ *Recepción de abarrotos.*
- ◆ *Recepción de carnes, aves, pescados y mariscos.*
- ◆ *Recepción de frutas, verduras y legumbres.*
- ◆ *Recepción de bebidas.*

##### **1.1.7.21.1.1.- Recepción de abarrotos**

Para el recibo de abarrotos el receptor de mercancía toma como soporte la requisición de compra, puesto que en pocas ocasiones se usa la orden de compra para hacer los pedidos. El procedimiento de recepción de abarrotos comienza con la

llegada de los productos al almacén, el receptor de mercancía conjuntamente con dos ayudantes proceden a recibir y chequear cada uno de los productos que trajo el proveedor, tomando en consideración aspectos propios de estos tipos de productos como lo son:

Para los enlatados, por lo general vienen en cajas que son destapadas obligatoriamente para determinar si las mismas presentan alguna anomalía que afecte el contenido de los enlatados, tales como: alguna inflamación a los lados de la lata, siendo este un síntoma de que el producto está en mal estado o próximo a dañarse. Otro de los procedimientos que se utiliza es estar pendiente de la fecha de vencimiento de los enlatados ya que si ha llegado o pasado dicha fecha de vencimiento el producto debe ser rechazado inmediatamente.

Dentro de ese rubro de productos no perecederos también se encuentran el azúcar, arroz y harina que en muchas ocasiones vienen en sacos o bultos, estas mercancías deben ser chequeadas minuciosamente debido a que en muchas ocasiones presentan roturas que producen el daño del producto o puede que dentro de los productos traigan insectos que afecten al producto durante su almacenamiento. Los productos que llegan envasados al almacén deben ser examinados o chequeados minuciosamente, para detectar si presentan alguna anomalía que perjudique el contenido del producto.

Hay que destacar que cuando la mercancía llega incompleta o tiene alguna anomalía el receptor de mercancía no le da entrada al producto y procede a elaborar una nota de crédito con la autorización del proveedor el cual consiste en descontar la cantidad recibida menos la cantidad que se había pedido otorgándole la original del formato al proveedor y quedándose el receptor con una copia que soporte el registro de la mercancía aceptada.

#### **1.1.7.21.1.2.- Recepción de Carnes, Aves, Pescados y Mariscos**

La recepción de estos productos la realiza el receptor de la mercancía con los ayudantes de almacén en el área destinada a la recepción de alimentos y bebidas muy cercana a las cavas de refrigeración y congelación del almacén para facilitar el traslado de los productos después que han sido revisados. Al llegar el proveedor con los productos al almacén, el receptor de la mercancía conjuntamente con los ayudantes procede a descargar la mercancía para después comenzar con el proceso de pesaje de los mismos.

El Meat Tag es una tarjeta o formato que contiene una serie de datos específicos para el control de mercancía independientemente si se trata de carnes, aves, pescados o mariscos, esta tarjeta posee los siguientes datos:

 **Productos:** nombre del producto.

 **Peso:** peso por kilo del producto.

 **Proveedor:** nombre de la empresa proveedora del producto.

 **Fecha de recepción:** día, mes y año en que se recibió el producto.

Por lo general antes que llegue el proveedor el receptor de mercancía ha preparado con cierta anticipación estas tarjetas de control de existencias para agilizar el trabajo y solo anotar el peso del producto durante la recepción del mismo. Pesados los productos y colocados en el Meat Tag el receptor de la mercancía está pendiente que el total de kilogramos de los Meat Tag por producto sean iguales al total de kilogramos que aparece en la lista de mercado. Posterior a ello se dará entrada a los productos y tomará la factura del producto para colocarle el sello de recibido.

### **1.1.7.21.1.3. Recepción de Frutas, Verduras y Legumbres**

La recepción de este tipo de productos perecederos es realizada por el receptor de mercancía, que es el supervisor y los ayudantes de almacén ya que este tipo de mercancía se debe revisar minuciosamente, puesto que se trata de productos que tienden a dañarse rápidamente.

El proceso comienza al llegar el proveedor de frutas, verduras y legumbres se descargan los productos en la recepción de mercancías y son colocados en cestas o huacales donde el receptor revisará y chequeará el estado de los productos para verificar la calidad de la mercancía.

Luego se elabora la tarjeta de control de productos perecederos o de frutas, verduras y legumbres donde se especifique el nombre del proveedor, tipo de producto, peso, precio unitario, fecha y firma del Jefe de Almacén. Colocar los productos ya pesados, revisados y etiquetados en las cavas.

### **1.1.7.21.1.4.- Recepción de Bebidas**

Para la recepción de este tipo de mercancía el receptor chequea minuciosamente la calidad de los productos puesto que esta mercancía puede presentar ciertas irregularidades que afecten en gran medida su contenido.

Al llegar el proveedor con la mercancía al almacén el receptor toma la requisición de compras de bebidas, formato mediante el cual se asegurara cuales fueron las bebidas solicitadas y que cantidad se pidió.

Posteriormente se destapan cada una de las cajas en las que llegaron las bebidas para revisar minuciosamente botella por botella y asegurar que ninguna de ellas sufrió algún golpe que la rompió o astillo o que se encuentran bien selladas.

Cuando la mercancía que se recibe es jugo, el receptor de mercancía se fija especialmente si la fecha de vencimiento no ha pasado y que el envase en que llega no está inflado, ya que esto es un síntoma que se refleja cuando el producto está en mal estado.

#### **1.1.7.21.2.- Almacenamiento de Alimentos y Bebida**

Después que se ha cumplido con el proceso de recepción de mercancías se procede al almacenaje de los productos esta actividad es realizada por los ayudantes de almacén y el jefe de departamento quienes se encargan de velar por la conservación, custodia y despacho de los productos que tienen a su cargo.

Además, a través del almacenaje de los productos se asegura que la mercancía se encuentre bien ordenada, almacenando los productos en el lugar más indicado que permita una rápida ubicación al momento del despacho de mercancía.

Es importante resaltar que la mercancía es almacenada y despachada utilizando el método de rotación PEPS (primero en entrar, primero en salir) y se aplica en el almacenamiento de los diferentes grupos de productos:

 *Almacenamiento de abarrotos y bebidas.*

 *Almacenamiento de frutas, verduras y legumbres.*

 *Almacenamiento de carnes, pescados y mariscos.*

 *Almacenamiento de lácteos.*

**1.1.7.21.2.1.- Almacenamiento de Abarrotes y Bebidas.**

Esta mercancía es controlada en el almacén de alimentos y bebidas que se encuentra ubicado al lado del área de recepción de mercancía y las cavas de refrigeración y congelación.

Dentro de este rubro de abarroses se incluyen productos como harina, arroz, azúcar, aceite, vasos y platos plásticos, salsas y enlatados de cualquier tipo. Mientras que en rubro de bebidas se incluyen los rones, whiskies, jarabes, ginebras, vodkas y otras bebidas alcohólicas, las cuales son ubicadas en anaqueles de aluminio; pero se recomienda que deberían ser de cemento y estar pegadas a la pared del almacén.

Se almacenan en orden alfabético para facilitar la ubicación de los productos al momento de almacenamiento, despacho e inventario de la mercancía en el almacén. Durante el almacenamiento de los productos la mercancía nueva se coloca detrás de la que tiene mayor tiempo almacenada aplicando el método PEPS para la rotación de las mismas.

**1.1.7.21.2.2.- Almacenamiento de Frutas, Verduras y Legumbres.**

Después que el receptor de mercancía recibe las frutas, verduras y legumbres estas son llevadas por los ayudantes de almacén a las cavas de refrigeración para su almacenamiento, control y conservación. Es importante que los productos no estén en contacto directo con la cava refrigeradora ya que los alimentos se dañan y queman con el frío.

#### **1.1.7.21.2.3.- Almacenamiento de Carnes, Aves, Pescados y Mariscos.**

Estos productos son almacenados en las cavas de congelación que posee la Corporación Bosque Azul C.A las cuales se encuentra ubicadas dentro del área de recepción de mercancías y al lado del área de almacenamiento de abarrotes y bebidas.

Para el control de carnes y aves el receptor de mercancía le coloca a cada pieza de carne su respectivo Meat Tag, formato que se utiliza para facilitar la rotación de los productos y controlar la existencia de los mismos al momento de la toma de inventario físico de alimentos y bebidas. Las aves, en especial el pollo, son colocadas en sacos, pesadas y después se le coloca al saco el Meat Tag que le corresponde para el control de dicho producto en el almacén. Las carnes y las aves son colocadas en los anaqueles de las cavas separándolas para evitar el contacto entre ellos o la absorción de olores diferentes a los suyos.

En cuanto al almacenamiento de los pescados y mariscos estos se ubican en la cava de congelación destinada para estos productos. En este proceso los pescados de grandes dimensiones se colocan en bolsas grandes y se le asignan una tarjeta de Meat Tag mientras que los pescados pequeños se meten en cestas plásticas con hielo y se le anexa la tarjeta de Meat Tag.

En cuanto a los pulpos y mariscos se controlan por el peso del paquete o en la caja en que vienen o se empacan y se guardan en pequeñas bolsas controladas a través de la tarjeta de Meat Tag.

#### **1.1.7.21.2.4.- Almacenamiento de Lácteos.**

Dentro de este rubro de alimentos se encuentran la leche, quesos, crema de leche, mantequilla, etc. los cuales son almacenados en la cava de refrigeración destinada a esos productos, destacando que en la misma también se almacenan en los

anaqueles de las cavas algunos jugos, crema de coco y concentrados de naranja y piña para evitar que se dañe la mercancía.

Hay que destacar que con estos productos el Jefe de Almacén está muy pendiente de la fecha de vencimiento en especial la leche puesto que tienden a dañarse rápidamente y hay que tener especial cuidado en su rotación.

### **1.1.7.21.3.- Despacho de Alimentos y Bebidas**

Para el despacho de todos los productos antes mencionados los jefes de cada restaurante deben dirigirse al área de almacén con la hoja de requisición interna en la tarde del día anterior, es decir, que si la requisición es para el 27/03/05 la hoja de requisición debe entregarse el 26/03/05 en la tarde para que el pedido sea despachado ese mismo día.

La hoja de requisición de almacén (Ver Anexo N° 3) es una hoja que posee una serie de datos específicos que varían según sea el restaurante, estos detalles o referencias específicas son necesarios para poder controlar y dar salida a los productos del almacén. Entre los datos que se encuentran en esta hoja están:

- **N°:** número correlativo que le corresponde a la factura.
  
- **Área solicitante:** nombre del área que solicita la mercancía.
  
- **Fecha:** día, mes y año.
  
- **Cantidad solicitada:** número de productos y unidad solicitados al almacén
  
- **Descripción o mercancía:** nombre del producto solicitado.

▣ **Cantidad despachada:** número de artículos despachados al área solicitante.

▣ **Precio unitario:** costo unitario del producto.

▣ **Costo total:** resultado de multiplicar el número de artículos despachados por el precio unitario.

#### **1.1.7.21.3.1.- Despacho de Abarrotes y Lácteos**

Para el despacho de abarrotes y lácteos el personal del almacén realiza el siguiente procedimiento:

1. Se presenta la persona del área solicitante con la requisición debidamente autorizada por la firma del supervisor del área.
2. El Jefe de Almacén se encarga de revisar el formato para determinar si cuenta con las firmas de autorización.
3. Al cumplir con los requisitos que se necesitan para el despacho de productos el ayudante se encarga de encontrar los productos en el almacén y luego preside a entregar los productos a la persona que vino a buscar la mercancía mientras que el Jefe de Almacén va anotando en el formato de la requisición, el cual viene con una copia que es la que se lleva la persona que vino a buscar el pedido.
4. Siempre hay que tomar en cuenta de no dejar los lácteos mucho tiempo afuera para evitar que se dañen con el calor o la mala manipulación del producto..
5. Para finalizar el Jefe de Almacén y la persona que viene a buscar la mercancía firman el original y copia de la orden de requisición del área solicitante.

### **1.1.7.21.3.2.- Despachos de Carnes, Aves, Pescados y Mariscos**

Estos productos son solicitados al almacén por medio de la requisición interna la cual debe estar firmada por el supervisor del área solicitante para poder ser despachada por el almacén. El procedimiento utilizado para el despacho de estos productos es el siguiente:

1. Se presenta algún integrante del personal del área solicitante con la requisición de alimentos y bebidas, el Jefe de Almacén se encarga de revisar dicha requisición con el fin de comprobar si la misma cumple con los requisitos exigidos para efectuar el despacho del producto.

2. Al cumplir con los requisitos que se necesitan para el despacho de productos el Jefe de Almacén ordena al ayudante localizar los productos. Durante el despacho de carnes, aves, pescados y mariscos se le desprenden a los productos las tarjetas Meat Tag para darle salida a los productos.

3. Luego el ayudante preside a entregar los productos a la persona que vino a buscar la mercancía mientras que el Jefe de Almacén va anotando en el formato de la requisición el cual viene con una copia que es la que se lleva la persona que vino a buscar el pedido.

Siempre hay que tomar en cuenta de no dejar los productos mucho tiempo afuera para evitar que se dañen con el calor o la mala manipulación del mismo.

### **1.1.7.21.3.3.- Despacho de Bebidas**

Para el despacho de licores el Jefe de Almacén debe notificar al Gerente General para que este de la autorización para sacar los licores los cuales deben ser sellados y firmados por el Jefe de Almacén. El procedimiento que se realiza es el siguiente:

1. El mesonero o ayudante de bar se presenta en el almacén con la orden de requisición del bar. El Jefe de Almacén recibe y revisa dicha requisición, una vez hecho esto se procede al despacho de los licores

2. El ayudante localiza cada uno de los licores solicitados y entrega los productos mientras que el Jefe de Almacén llena la orden de requisición, siempre y cuando el Gerente General haya dado la autorización y firmado y sellado las botellas.

#### **Observaciones:**

Cabe destacar que cuando Parque el Agua está en temporada alta muchos de estos procedimientos descritos anteriormente no se cumplen puesto que hay rotación de personal continuamente; además, si llegase a faltar un producto en algún área de producción el ayudante de almacén tendría que llevarlo lo cual le quitaría tiempo en la actividad que esté realizando retrasando el procesamiento de materia prima, como es el caso de las carnes de hamburguesas, la limpieza de mariscos, el corte de aves, entre otros.

Otro de los aspectos que se toman en cuenta y que varían con la estacionalidad de la demanda es la cantidad de mercancía que llega y sale del almacén la cual algunas veces es difícil de controlar o en algunos casos el proceso de recepción,

revisión, almacenamiento y colocación de las tarjetas de Meat Tag se hace un poco más lento debido a la cantidad de productos y a las horas en las cuales llega la mercancía, que normalmente es después de las seis de la tarde (6:00 PM) cuando la mayoría del personal de almacén está cansado de todo un día de trabajo ya que algunas veces por la falta de personal no se pueden hacer dos turnos u horarios de trabajo.

### **1.1.8.- Relación Interdepartamental**

Cuando se habla de relación interdepartamental entran en juego una serie de elementos que necesariamente se enlazan para el mejor desempeño laboral entre los departamentos, por ejemplo el trabajo en equipo, la reciprocidad, la cohesión, entre otros. La relación con los departamentos que se describen a continuación está hecha en función de las áreas donde se realizó la pasantía:

#### **1.1.8.1.- Almacén**

☐ *Mantiene relación con la Gerencia, departamentos y restaurantes que conforman la empresa porque suministra alimentos, bebidas, productos, papelería, artículos de oficina y otros para el funcionamiento de la misma.*

☐ EL personal de mantenimiento para la reparación de equipos.

☐ Compras por la relación de pedido de mercancía que falta en el almacén y en los otros departamentos.

☐ Con Administración y la Gerencia General porque se encargan de darle la aprobación a los pedidos y órdenes de compra.

### 1.1.8.2.- Compras

Almacén por la recepción de la mercancía comprada, suministro de papelería y artículos de oficina para su operación.

Administración y la Gerencia General porque prepara la relación de pago para la elaboración de cheques y para la supervisión de las compras en cuanto a calidad de la mercancía

### 1.1.8.3.- Contabilidad:

Almacén por el suministro de papelería y artículos de oficina

Con toda el área administrativa para el registro y análisis de cuentas.

### Observaciones:

La relación interdepartamental, como su nombre lo indica “relación entre los departamentos”, en la Corporación Bosque Azul C.A es buena debido a que entre los objetivos y funciones de cada departamento se exponen motivos comunes, que dependen directa o indirectamente uno del otro a la hora de obtener el resultado final, que no es otro que el alcance de la meta propuesta.

Aunque la relación es estrictamente laboral también se realizan pequeños eventos que sirven de motivación y estímulo para los empleados como la celebración de cumpleaños de algún empleado, la escogencia del empleado del mes, la fiesta del cierre de temporada, la celebración del día del niño, la fiesta de fin de año, eventos que permiten que los empleados interactúen y se relacionen entre si.

### **1.1.9.-Relación de la empresa con el entorno**

*La Corporación Bosque Azul C.A esta localizada en el municipio Antolín del Campo dentro del cual se encuentran ubicados otros establecimientos de alimentos y bebidas muy competitivos entre los cuales se tienen:*

▣ Andremar, C.A; este establecimiento se caracteriza por ofrecer comida criolla, nacional, internacional y rápida. Se encuentra ubicado en el Boulevard, playa El Agua.

▣ Biblos Restaurante, en playa Parguito.

▣ El Pacífico, ubicado en Playa El Agua.

▣ MG CA. Ubicado en Playa El Agua.

▣ Moisés Paraíso Tropical, en Playa El Agua, se caracteriza por ofrecer comida criolla, nacional e internacional (fiestas playeras).

▣ Restaurante Bar Golden Fish, en el Boulevard de Playa El Agua.

▣ Restaurante de Pepe C.A., ubicado en Play El Agua.

▣ Restaurante KEKE, C.A., en Playa Parguito, ofrece especialidades en marisquería, fosforera, arroz a la marinera, ambiente musical y vista al mar.

▣ Restaurante Kiosco Don Juan, en Playa El agua.

▣ Restaurante Kiosco El Agua, en Playa El Agua.

- Restaurante La Popular Rosenda, en Manzanillo.
  
- Restaurante Marlin, en Playa El Agua
  
- Restaurante Miragua, en el Boulevard de Playa El Agua.
  
- Restaurante y Lonchería Panare, ubicada en Playa El Agua.
  
- Sur Tropical, en el Tirano.
  
- Restaurante La Langosta del Cardón, en la Avenida El Cardón.
  
- Mesón La Pae, en el Boulevard de Playa El Agua.
  
- Nuevo Kiosco Guaiquerí C.A., en Playa El Agua.

En cuanto a los servicios básicos la empresa cuenta con el suministro de electricidad prestado por el sistema de energía eléctrica del estado Nueva Esparta (SENECA) que abastece las instalaciones del parque y las de los restaurantes pertenecientes a la Corporación Bosque Azul C.A , cuenta con el servicio de teléfono de la empresa compañía anónima teléfonos de Venezuela (CANTV) y el servicio de agua potable es suministrado por la compañía anónima hidrológica del caribe (HIDROCARIBE), aún cuando dicho servicio no es continuo, debido a que las fuentes naturales de agua de la isla son escasas, este preciado liquido se trae de tierra firme, desde el complejo hidroeléctrico Turimiquire en el estado Monagas, a través de la tubería submarina.

Es por eso que Parque El Agua C.A por la problemática presentada con el agua y por su condición de parque acuático posee tanques subterráneos de agua donde se almacena el agua. También posee su propia red de tratamiento de aguas residuales.

La recolección de desechos sólidos es efectuada por la empresa SAVENPE. El depósito de basura del parque y de la prestadora de servicios de alimentos y bebidas está situado en la parte de atrás de Parque el Agua C.A donde está el departamento de mantenimiento y es retirada por los recolectores de basura.

Con respecto al transporte la empresa ofrece a sus empleados este servicio ya que mantiene un contrato con uno de los choferes de la línea de la Asunción-Parlamar para así lograr cubrir los diferentes turnos. Así mismo el servicio de transporte público al parque tiene una gran ventaja porque existen dos líneas en el municipio: la Virgen del Carmen y Antolín del Campo, las cuales pasan cada veinte minutos por la avenida 31 de julio; sin embargo los autobuses que se desvían por el Cardón y pasan por el frente del parque pasan cada hora.

En la zona se encuentran diversos sitios de interés turístico:

- ④ *Supermercado del campo*
- ④ *Centro comercial turístico la plaza*
- ④ *Farmacias*
- ④ *Heladerías*
- ④ *Bodegones*

- *Bancos*
  
- *Alquiler de carros*
  
- *Ambulatorios tipo I y II*
  
- *Estaciones de servicios*
  
- *Panaderías*
  
- *Ventas de cachapas y cocadas, y*
  
- *Diversas playas*

Respecto a la relación con sus empleados la empresa se rige por las normas COVENIN, Ley Orgánica del Trabajador, Régimen de los Seguros Sociales, Ley de Impuesto Sobre la Renta y Ley de Paro Forzoso; además, la empresa brinda a sus empleados algunos beneficios entre los cuales están: transporte gratuito, comedor de empleados y cursos de mejoramiento profesional. En cuanto a las retenciones por la Ley de Política Habitacional, Seguro Social Obligatorio, Ley de Paro Forzoso son aplicados a los pagos mensuales de los trabajadores para cumplir con lo referente a la seguridad social tal como lo establece la Ley Orgánica del Trabajo vigente.

En cuanto a la relación de índole financiera la empresa posee cuentas bancarias en el país en las entidades bancarias Banesco, Confederado, Venezuela destinadas algunas para depósitos en efectivo otras para tarjetas de crédito y nómina de personal. Entre las relaciones comerciales se diferencian:

Relaciones con los proveedores de suministros: son el factor principal debido que son los encargados de proveer y abastecer los almacenes con el fin de llevar a cabo las operaciones de la empresa. Durante el periodo de pasantía se pudo notar que el departamento de administración tarda demasiado en el pago a los proveedores obligándolos en algún momento a retener sus productos hasta que no sea cancelado la factura anterior. Algunos de los proveedores que le suministran mercancía a la Corporación Bosque Azul C.A (Ver cuadro N° 4)

**Cuadro N° 4: Proveedores de la Corporación Bosque Azul C.A**

<b>Proveedor</b>	<b>Productos</b>
Sudeli, Telf.: 2422983/2743645. 0416-6950009 (Susana)	Tortillas de maíz, tequeños, concentrado de limón, piña y durazno.
Crema De Coco's. Telf.: 2422472/0416-7998544	Concentrado Crema De Coco
Dist. Wessolossky. Telf.: 0414-7899745 (Omar)	Jugos, Yogurt, Chicha, Gelatina, Choco
Central Madeirence Telf.: 2638693	Viveres, Carnes, Aves, Pescados, Licores, Etc.
Makro. Telf.:2744333/2586/5840	Viveres, Carnes, Aves, Pescados, Licores, Etc.
Sigo. Telf.: 2740962	Viveres, Carnes, Aves, Pescados, Licores, Etc.
Dist. De Bebidas Mar Caribe Telf.:2693509/3250	Cerveza Brahma, Malta Caracas
García Y Hernández (Polar)Telf.: 2348707	Cerveza Polar Ice, Light, Solera, Malta Polar
Dist. Hilce. Telf.: 2636824	Cerveza Regional
Dist. Metropol. Telf.: 2741975/5281. (José) 0414- 7941255	Whisky: Buchanan's, Gold Label, Black Label,
Dist. Metropol. Telf.: 2741975/5281. (José) 0414- 7941255	Cacique, Ginebra, Smirnoff,
Dist. Eterna. Telf.: 2693597	Ron Superior, Cacique, Anís,
Dist. Nube Azul. Telf.: 4155703-0414/7934631	Brandy, Jerez, Anis, Ginebra
Dist. La Av. De Margarita.Telf.: 2635287/4751	Breze Ice Limón, Guarana.
Comercial Vianma Telf.: 04164966876	Tortas y Panes
Marcos Alcantara Telf.: 0416/8967606	Queso

	Mozzarella.Pecorino,Amarillo,Duro,Tocineta
Alimentos Presiozi Telf.: 2644253 (Alfonso)	Quso Mozzarella, Jamon, Queso Duro, Salchichas
Dist. Mi Queso. Telf.: 2421256	Queso: Mozzarella, Duro, Amarillo; Azúcar Refinada
Freddy Picardo. Telf.: 2744264	Queso Mozzarella
Prolayca Margarita.Telf: 4157045	Queso Mozzarella, Duro. Amarillo, Jamón, Tocineta, Etc.
Dibiho Telf.: 0414-7997152(Walter). (Lino) 0414-3957000	Pan Para Perro Caliente, Hamburguesa, Pan Rallado
Buon Pan. Telf.: 2632293	Pan Para Perro Caliente, Hamburguesa,
Onan Tineo Telf.:0414/7986060	Pescados Y Mariscos En General
Propesca Telf.: 0416/ 4967782 (Mario)	Pescados, Langostas Y Mariscos En General.
Macro Alimentos Telf.: 2613779	Salchicha: Polaca, Alemana, Winner, Tocineta, Jamón
Macro Alimentos Telf.: 2613779	Harina De Trigo
Digemar. Telf.: 2971178/ 2971887	Queso Mozzarella, Jamón, Salsa De Tomate, Harina De Trigo,
Intal. Telf.: 8083473	Salchicha: Polaca, Alemana, Winner, Tocineta, Jamón
Intal. Telf.: 8083473	Papas Congeladas, Salsa De Tomate En Galón
Emburtidos Oriente. Telf.: 2621908	Tocineta, Jamón, Quesos, Etc.
Nicolás Salazar Telf.: 0416/2912612	Cocos
Manuel Guillen.Telf.: 0416/2954778	Hielo En Panelas Y Cubitos
Prohica. Telf.: 2741314	Hielo en panelas y cubitos
Carlos José Zanabria. Telf.: 0414/7914574	Bolsas plásticas
Inv. Fraumar Telf.: 2639157/2640059	Tenedores, Cucharillas, Cuchillos

	Plásticos; Bandejas Plásticas
Inv. Fraumar Telf.: 2639157/2640059	Vasos Espumosos, Toallín, Copas Venecianas, Platos Plásticos,
Cyberpack. Telf.: 2744786/ (Alejandra) 0416-4957435	Tenedores, Cucharillas, Cuchillos Plásticos; Bandejas Plásticas
Cyberpack. Telf.: 2744786/ (Alejandra) 0416-4957435	Vasos Espumosos, Toallín, Copas Venecianas, Platos Plásticos,
Dist. Fuserca.Telf.: 2613935	Platos De Cartón & Plásticos, Envases Para Llevar, Vasos, Etc.
Paul Carmona.Telf.: 0245/5716578-0412/8875118	Lomito Fresco
Disprovar. Telf.: 8087821- 0414/7995922	Vaso Espumado, Bandejas Plásticas, Etc.
Dist. Dorta. Telf.: 2693056/3276 (Edwin) 0414- 7919362	Red Bull, Jarabe De Goma, Granadina.
Pandock. Telf.: 2743219/3766	Guindas, Maní, Lluvia De Colores, Esquimo, Gelatina, Pudín, Laurel
Nestle. Telf.: 2356351(Josmar) 0416-6951536	Leche Condensada, Nestea Limón Y Durazno, Nescafé
Citca. Telf.: 2740286 (Gofredo) 0416-7966094	Camp: Fresa, Limon, Durazno, Piña

*Fuente: Corporación Bosque Azul C.A*

Relaciones con acreedores o prestadores de servicios: los cuales son requeridos en ocasiones donde la empresa necesite un servicio específico como: lavandería, agencias de festejos, entre otros.

Relaciones con los clientes: a través de la observación directa en el lapso de pasantía se pudo apreciar que la relación de la empresa con los clientes es buena aunque hay excepciones.

**Observaciones:**

Durante el período de pasantía se pudo notar que la relación de la empresa con el personal que allí labora debería mejorar, ya que la mayoría de ellos permanecen descontentos por el pago de sus sueldos y beneficios que la Corporación Bosque Azul C.A debe cancelar; además, por la falta de continuidad de los cursos de capacitación que el mismo no les brinda.

También se pudo observar que la empresa debe mejorar las relaciones con las instituciones educativas a nivel regional, ya que deben coordinar cursos para el mejoramiento personal y profesional de los empleados a través del Instituto Nacional de Corporación Educativa (INCE) y tratar de brindarles a los estudiantes una mejor formación y capacitación.

**1.2.- Actividad Objeto de Estudio**

La actividad objeto de estudio es establecer recomendaciones para optimizar el proceso administrativo y el de toma de decisiones de la Corporación Bosque Azul C.A. a través de su análisis, para ser ejecutadas por la Gerencia General, el Jefe de Operaciones y los diferentes supervisores.

La escuela del proceso administrativo considera a la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

La toma de decisiones también es un aspecto importante debido a que es a través de ella que se puede diferenciar los diversos problemas que se presentan y de

esta manera plantear la solución más idónea para mejorar la problemática planteada y planificar una toma de decisión adecuada y sectorizada por prioridades. Es importante destacar que todos estos elementos se conjugan e interrelacionan para logra que la administración de gerencia sea más efectiva y programada que al azar e involuntaria.

Estas recomendaciones se fundamentan en la información obtenida de los principales actores o sujetos de investigación, donde se destacan ciertos problemas en el proceso administrativo de la empresa, al igual que la situación actual del personal operativo y su actitud frente al cambio y la actitud que ante el cambio tiene la gerencia.

### **1.3.- Situación a Evaluar**

El Centro de Recreación Parque El Agua, para el momento de su conformación, requiere de la incorporación de una empresa encargada de la prestación del servicio de alimentos y bebidas. En este sentido, de los 147 accionistas que componen el proyecto Parque El Agua C.A, 50 de ellos se unieron, por medio de un convenio, para la conformación de dicha empresa (Arq. Melania Balán, entrevista personal, julio 26, 2004), la cual fue llamada Corporación Bosque Azul C.A.

La Corporación Bosque Azul C.A, fue creada para ofrecer productos y servicios en el ramo de alimentos y bebidas dentro de Parque El Agua, con el objeto de aprovechar el mercado cautivo que representan los visitantes de éste durante todo el año; además, ofrecerá productos de alta calidad en locales óptimamente equipados y de acuerdo con los requerimientos del Centro Recreacional. De la misma forma y a futuro, podrá participar en los mercados de alimentos y bebidas potencialmente atractivos para los visitantes de la Isla de Margarita (por ejemplo: las ferias de comidas de los Centros Comerciales Rattan Plaza, Jumbo y Sambil), y en el resto del País (Ricardo Chacón, entrevista personal, mayo 26, 2.005).

Esta empresa (Corporación Bosque Azul C.A), para el desarrollo de sus actividades, cuenta con dos áreas principales de atención, las cuales son:

1. **Área de comida rápida:** en la cual se preparan productos, tales como: perros calientes, hamburguesas, pollos broaster y pizzas.
2. **Área de restaurante:** en esta área se ofrecen productos como: ensaladas, sopas y cremas, pastas, parrillas, mariscos, pescados, entre otros.

Para adecuarse a los gustos y preferencias del cliente, la empresa ha creado estas dos áreas de atención con la finalidad de garantizar la existencia de la misma, orientando sus esfuerzos no sólo a los productos, sino también al servicio que la organización presta a sus clientes.

En la temporada alta, comprendida por los meses de enero, abril, julio, agosto, septiembre y diciembre funcionan todos los departamentos que conforman la estructura organizativa de la empresa, como son: el de compras y operaciones (compuesto por los departamentos compras, operaciones y almacén) y el de administración (compuesto por el departamento de costos). (Ricardo Chacón, entrevista personal, mayo 26, 2.005).

En la temporada baja, la cual abarca los meses de febrero, marzo, mayo, junio, octubre y noviembre, la organización opera de dos (2) formas: una donde sólo funcionan algunos departamentos, como el de operaciones y costos; y otra donde se fusionan departamentos con responsabilidades comunes, como por ejemplo: el departamento de almacén se adhiere al de compras y en el departamento de operaciones, se fusionan las áreas de comida rápida y restaurante; todo esto con el propósito de reducir los costos y gastos de producción (Ricardo Chacón, entrevista

personal, mayo 26, 2.004). Además de lo explicado anteriormente las empresas, Parque El Agua C.A y Bosque Azul C.A, permanecen cerradas los días lunes y martes al público por la poca afluencia de turistas al lugar.

Por otro lado, una vez cumplido con el tiempo exploratorio (1 mes) para la evaluación del proceso administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A, se observó que la unidad de estudio manifiesta ciertos problemas en el momento de la prestación del servicio; éstos se pudieron agrupar en cuatro aspectos fundamentales que corresponden a las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control (Ver Cuadro N° 5).

**Cuadro N° 5: Distribución de la Situación Problema Evidenciada en la Corporación Bosque Azul C.A**

Aspecto	Descriptor
<p><b>Planeación:</b> Proceso mediante el cual se proyecta un futuro deseado y se determinan los medios efectivos para lograr los objetivos planteados.</p>	<p>Poca agilidad en el manejo de los equipos.</p> <p>Lentitud en la preparación del producto.</p> <p>Mala presentación del producto final</p> <p>Tardanza al momento de atender al público.</p> <p>Mala atención al público</p>
<p><b>Organización:</b> proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.</p>	<p>Inestabilidad laboral</p> <p>Insatisfacción del empleado.</p> <p>Poca comunicación entre los departamentos de almacén y producción.</p> <p>Mala organización de los empleados al realizar sus actividades y prestar sus servicios.</p> <p>Inadecuada presentación del producto</p>

	<p>final,</p> <p>Mala atención al público</p> <p>Poca seriedad a la hora de trabajar.</p>
<p><b>Dirección:</b> mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales (cumplimiento de los objetivos propuestos)</p>	<p>Insatisfacción del empleado.</p> <p>Mala actitud por parte de los empleados.</p> <p>Poca seriedad a la hora de trabajar.</p> <p>Poca identificación del personal con la empresa.</p>
<p><b>Control:</b> proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las planificadas. Comprobar si lo que se ha realizado y obtenido corresponde con lo que estaba previsto</p>	<p>Devolución de la comida por parte de los clientes.</p> <p>Malestares estomacales por parte del cliente.</p> <p>Presencia de desperdicios (papeles, botellas y aguas estancadas)</p> <p>Malos olores dentro y fuera de la organización.</p> <p>Empleados con libertad de cocinar para ellos lo que quieran y en el momento que quieran.</p> <p>Aumentos de las requisiciones y costos de producción.</p> <p>Escaso presupuesto para inversión en trabajos de remodelación, capacitación, formación y adiestramiento de personal y mantenimiento del equipamiento e instalaciones.</p> <p>Personal que trabaja sin guantes, gorros, delantales y algunas veces hasta sin el uniforme de la organización.</p>

*Fuente: Elaboración Propia*

Toda esta información de la problemática existente en la organización es obtenida de los estudios realizados por la empresa a través de su sistema de evaluación y control (libro de quejas y sugerencias colocado en la entrada del parque), en el cual se ha evidenciado que la mayoría del personal que presta el servicio de alimentos y bebidas en temporada alta no opera con la misma efectividad que en temporada baja; trayendo como consecuencia la mala imagen de la organización, la insatisfacción del cliente y la disminución de las ventas y las ganancias; además de la observación directa participante y las entrevistas no estructuradas practicadas al Gerencia General, empleados y clientes de la empresa realizadas durante la fase exploratoria de las pasantías profesionales.

A parte del análisis de los aspectos operativos de la empresa, también es necesario destacar los aspectos administrativos de la misma, con el fin de identificar al supervisor como la figura clave en la calidad del trabajo administrativo; ya que si éste no asume un papel activo en el procesamiento del trabajo, vigilando constantemente y controlando la operación, los empleados carecerán de incentivos para preocuparse por la calidad de los resultados.

En este sentido, un sistema administrativo es un conjunto de procesos administrativos que se realizan en forma rutinaria para conseguir un resultado final. Estos procesos administrativos pueden incluir o no sistemas automatizados, o informáticos. Una falla en estos procesos no detectada genera erogaciones adicionales, que dependiendo del grado de la falla, son mayores o menores. Un buen sistema administrativo es aquel que está en condiciones de procesar las operaciones de la empresa. (Melinkoff, 1.979)

Este conjunto de procesos es esencial a la hora de poner en funcionamiento una empresa ya que a través de este sistema no solo procesan las operaciones de la misma sino también su organización. El sistema administrativo ideal es aquel que permite un

funcionamiento organizado sin intervenciones esporádicas de personas elegidas. Con relación a lo anterior la gerencia estratégica sirve como herramienta de análisis del proceso administrativo de las organizaciones ya que se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

En este caso, la Corporación Bosque Azul C.A no posee un sistema administrativo adecuado para cumplir con sus funciones, evidenciado esto, por la problemática tratada anteriormente y resumida en cuatro aspectos fundamentales: **Planeación, Organización, Dirección y Control**. Esta problemática evidencia de una forma específica las fallas que existen en el proceso administrativo de la empresa.

De seguir ocurriendo esta situación problema, la cual fue descrita anteriormente a través de los descriptores que se presentan en el momento de la prestación del servicio, podrían presentarse las siguientes consecuencias: la primera, que la empresa Parque el Agua C.A, podría decidir sustituir a la Corporación Bosque Azul C.A prestadora del servicio de alimentos y bebidas, por no poseer un recurso humano apto para atender al público y por el desorden del personal operativo a la hora de realizar sus actividades y prestar sus servicios aunado a la baja calidad del producto y a la insatisfacción de los clientes por no cumplir con las expectativas del mismo; y la segunda, que debido al bajo nivel de satisfacción por parte de la Corporación Bosque Azul C.A, posiblemente, disminuiría el flujo de la demanda de turistas que visitan el parque; ya que los clientes no pasarían un día en el parque recreacional sin los servicios básicos de alimentación (Valdes, 2.001). En este sentido la relación entre la empresa Parque el Agua C.A y la Corporación Bosque Azul C.A debe mantenerse bidireccionalmente armónica puesto que la deficiencia en la calidad del servicio de cualquiera de las dos organizaciones, afectaría la simbiosis comercial que las mantiene funcionando.

Por las razones presentadas anteriormente surge la siguiente interrogante: ¿Cómo es el proceso administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A bajo un enfoque de gerencia estratégico? En concordancia con lo planteado anteriormente surgen las siguientes interrogantes para el desarrollo de esta investigación:

- 1) ¿Cómo es llevado a cabo el proceso de gerencia estratégica en la Corporación Bosque Azul C.A?
- 2) ¿Cómo es el proceso de planificación estratégica de la Corporación Bosque Azul C.A?
- 3) ¿Cómo es el proceso de organización empleado por la empresa?
- 4) ¿Cómo es el proceso de dirección empleado por la organización?
- 5) ¿Cuáles son los sistemas de control que emplea la empresa para revisar si se ha cumplido con los objetivos y metas propuestos en la planificación estratégica?
- 6) ¿Cómo se presenta el proceso de toma de decisiones dentro de la Corporación Bosque Azul C.A?
- 7) ¿Cuáles recomendaciones pueden ser establecidas para optimizar el proceso administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A?

## **1.4.- Objetivos**

### **1.4.1.- Objetivo General**

Analizar el proceso administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A bajo un enfoque de gerencia estratégica y que oriente a la toma de decisiones dentro de la organización.

### **1.4.2.- Objetivos Específicos**

- 1) Describir el proceso de gerencia estratégica de la Corporación Bosque Azul C.A
- 2) Identificar el proceso de planificación estratégica llevado por la Corporación Bosque Azul C.A.
- 3) Conocer el proceso de organización empleado por la empresa.
- 4) Describir el proceso de dirección manejado por la organización.
- 5) Determinar los sistemas de control que emplea la empresa para revisar si se ha cumplido con los objetivos y metas propuestos en la planificación estratégica.
- 6) Evaluar el proceso de toma de decisiones llevado por la Corporación Bosque Azul C.A
- 7) Establecer recomendaciones para optimizar el proceso administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A.

### **1.5.- Justificación.**

La pasantía profesional en una empresa turística es importante para la formación del aspirante al título de Licenciatura en Turismo debido a que en la misma se realizan actividades planificadas, organizadas y sistemáticas que permiten al pasante obtener experiencia y conocimiento laboral en un organismo donde aplique y desarrolle habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos en su formación académica.

Además, este trabajo de grado modalidad pasantía no solo traerá consigo beneficios a la organización desde el punto de vista económico; sino también desde el punto de vista del cliente, ya que una administración eficaz en las empresas de servicios conlleva a la satisfacción del turista. A través de este estudio se buscará determinar cuáles son las fallas, en el nivel gerencial de la organización, para poder satisfacer las necesidades de los clientes (turistas que visitan el Parque). Asimismo, la investigación es importante para la actividad turística, puesto que los planteamientos y resultados que se deriven de este estudio, podrían aportar información que sirva de apoyo en la elaboración de estudios e investigaciones posteriores relacionados con el proceso administrativo de las empresas turísticas.

Por último, presenta un aporte a la línea de investigación: “Gerencia y Administración del Turismo”, del Centro de Investigaciones Turísticas (CITUR), de la Escuela de Hotelería y Turismo de la Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta porque genera razones para analizar los procesos administrativos, guía el diseño de lineamientos y estrategias para mejorar la administración y gerencia de las organizaciones que están en relación directa con el turismo y crea materia prima para el proceso de toma de decisiones gerenciales dentro de las empresas dedicadas a satisfacer, a través de los servicios y productos ofertados, al cliente (turista).

## 1.6.- Técnicas de Recolección de la Información

La metodología, para dar cumplimiento a los objetivos planteados, fue la siguiente:

1. **Fuentes Primarias** son aquellos datos que se obtienen directamente a partir de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Para esta investigación las fuentes primarias fueron:
  - ◆ Entrevistas no estructuradas: estas entrevistas fueron aplicadas al Gerente General de la Corporación Bosque Azul C.A, con el objeto de obtener mayor información sobre el proceso de administración, la gerencia estratégica y la toma de decisiones. Además, permitió conocer el origen del propietario, el perfil del sujeto de información, quienes son los proveedores que le facilitan los productos y la procedencia de los empleados que laboran en los establecimientos.
  - ◆ Observación Directa Participante: esta técnica consistió en visitar los establecimientos de alimentos y bebidas encontrados en Parque El Agua C.A con la finalidad de obtener todos aquellos datos validos y confiables importantes para la investigación; además, se realizó con el objeto de entender con exactitud los procedimientos empleados en la organización..
2. **Fuentes Secundarias** son registros escritos que proceden de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por

otros investigadores. El tipo de fuente secundaria relevante para esta investigación fue:

- ♦ Revisión del Material Bibliográfica: consistió en la revisión de todos aquellos libros, documentos, trabajos de investigación, revistas y todo material relacionado con el tema objeto de estudio. Con esta técnica se recolectó información referente a la teoría del proceso administrativo, la gerencia estratégica y la toma de decisiones que poseen las empresas en general y documentos de la organización que se relacionaron con el tema de investigación.

A continuación se presenta un Resumen del Diseño de la Investigación en el cual se observará: el objetivo de la investigación, la fase a la cual pertenece, las fuentes y las técnicas e instrumentos de recolección de los datos a utilizar (Ver cuadro N° 6).

**Cuadro N° 6. Resumen del Diseño de la Investigación**

<i>Objetivos</i>	<i>Fases</i>	<i>Secundarias Fuentes</i>	<i>Revisión del Técnica de del Material Investigación</i>	<i>Instrumento de Registro de Recolección</i>
<i>Conocer el proceso de organización empleado por la empresa.</i>	<i>III</i>		<i>Revisión del Material Bibliográfica</i>	<i>Instrumento de Registro de</i>
<i>Describir el proceso de gerencia estratégica en la Corporación Bosque Azul C.A.</i>	<i>I</i>	<i>Primarias Secundarias</i>	<i>Entrevistas del Material Bibliográfica</i>	<i>Guías de Registro Entrevistas</i>
<i>Describir el proceso de dirección manejado por la Corporación Bosque Azul C.A.</i>	<i>IV</i>	<i>Secundarias Primarias</i>	<i>Revisión del Material Bibliográfica</i>	<i>Instrumento de Registro de Entrevistas</i>
<i>Identificar el proceso de planificación estratégica llevado por la Corporación Bosque Azul C.A.</i>	<i>II</i>	<i>Secundarias Primarias</i>	<i>Revisión del Material Bibliográfica</i>	<i>Instrumento de Registro de Entrevistas</i>
<i>Determinar los sistemas de control que emplea la Corporación Bosque Azul C.A.</i>		<i>Primarias Primarias</i>	<i>Entrevistas Entrevistas</i>	<i>Guías de Entrevistas.</i>
<i>la empresa para revisar</i>			<i>Observación</i>	<i>Guía de</i>

<i>si se ha cumplido con los objetivos y metas propuestos en la planificación.</i>	<i>V</i>	<i>Secundarias</i>	<i>Directa Revisión del Material Bibliográfica</i>	<i>Observación del Instrumento de Registro</i>
<i>Evaluar el proceso de toma de decisiones llevado por la Corporación Bosque Azul C.A</i>	<i>VI</i>	<i>Primarias</i>	<i>Entrevistas</i>	<i>Guías de Entrevistas</i>

**Fuente:** Elaboración Propia

### **1.7.- Análisis de la Información**

La información obtenida se analizó cuantitativamente al presentarse los valores absolutos y relativos de los datos recopilados; así como también se hizo un análisis cualitativo al interpretar las opiniones, observaciones y recomendaciones que fueron emitidas por las unidades de estudio.

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos, la información que se obtuvo fue procesada manualmente y analizada. A su vez se realizó un diagnóstico organizacional utilizando la técnica de análisis situacional DOFA como instrumento de visualización de variables claves para generar estrategias y recomendaciones teniendo como propósito la optimización del proceso administrativo y la toma de decisiones. La presentación de los mismos se hizo en forma textual, tabular y gráfica.

## **CAPITULO II: IDENTIFICACION DE AUTORES Y TEORIAS**

### **2.1.- Investigaciones Relacionadas con el Objeto de Estudio**

Durante el proceso de revisión bibliográfica no se encontró algún trabajo que tratara sobre el Análisis del Proceso Administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A situada dentro de las inmediaciones del Parque Acuático, Parque El Agua C.A, ubicada en la población del Cardón, Municipio Antolín del Campo. Sin embargo, se logró ubicar cuatro (4) investigaciones relacionadas con el tema de estudio, las cuales serán presentadas a continuación:

#### **Gestión de los Procesos Organizativos Dirigidos a la Calidad de los Servicios Turísticos. Caso: Unidad de Fomento y Consolidación de Empresas de CORMETUR.**

Trabajo realizado por Martínez (2.003). El objetivo general de esta investigación consiste en analizar la gestión de los procesos organizativos dirigidos a la calidad de los servicios turísticos en la Unidad de Fomento y Consolidación de empresas de la Corporación Merideña de Turismo del Estado Mérida CORMETUR. Este análisis se realizó tomando como base el proceso organizativo según Storner (1.996:11) obteniendo resultados como: En el ámbito del recurso humano que labora en la unidad, se percibió inexistencia de personal capacitado en el área de calidad de servicio aunado a la carencia de motivación laboral; en cuanto a la planificación u organización de actividades y estructura, existe una descoordinación de la programación de la unidad e inactividad en el área de calidad de servicio y

específicamente en el área de calidad de los servicios se fundamenta en organismos inexistentes.

**Diagnóstico Organizacional a la Empresa Parque El Agua C.A, a fin de Formular un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos.**

Trabajo realizado por Armas G. (2.002). El objetivo general de esta investigación consiste en diagnosticar la organización de la empresa Parque El Agua C.A, específicamente los procesos administrativos, con la finalidad de formular un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos. A partir del diagnóstico organizacional a la empresa Parque El Agua C.A se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

En lo referente a las unidades administrativas, éstas están conformadas por tres (3) niveles jerárquicos básicos, los cuales son: un primer nivel donde se encuentran la Asamblea General, La Junta Directiva y la Gerencia General; un segundo nivel (nivel gerencial) conformado por la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Promoción y Ventas y la Gerencia de Operaciones y Logística; y por último un tercer nivel integrado por las jefaturas que sirven como apoyo inmediato al nivel gerencial.

El área administrativa está claramente diferenciada del área operativa, por sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.

En cuanto a la Formulación del Manual de Normas y Procedimiento administrativos se concluyo lo siguiente:

Éste se clasifica por su alcance como un manual micro administrativos o también llamado manual específico ya que circunscribe dentro de su radio de acción determinadas unidades pertenecientes a la organización de Parque El Agua C.A

Este manual recoge algunos procesos en la cual era necesario su documentación para iniciar de esta manera, la sistematización progresiva de la totalidad de procesos administrativos que allí se desarrollan.

**Propuesta Orientada a una Nueva Perspectiva de Gestión Administrativa del Sistema Teleférico de Mérida, Estado Mérida.**

Trabajo realizado por Valdivieso D. (2.003). El objetivo general de esta investigación consiste en elaborar una propuesta orientada a una nueva perspectiva de gestión administrativa del Sistema Teleférico de Mérida, Estado Mérida. Después de realizada el estudio se pudo llegar a las siguientes conclusiones: el Sistema Teleférico de Mérida posee una imagen corporativa positiva debido a la gran ventaja competitiva e importante reconocimiento local, nacional e internacional; carencia de planes y análisis estratégicos; escasa velocidad de respuesta a condiciones cambiantes; falta de definición y documentación de una estructura organizacional funcional; deficiente comunicación y control gerencial; orientación empresarial poco clara; escasa habilidad para atraer y retener gente altamente capacitada; escasa habilidad para responder a la tecnología cambiante; poca agresividad para enfrentar a la competencia; limitados sistemas de control administrativo; centralizada toma de decisiones y deficiente coordinación interna.

## **Estrategias y Lineamientos para Agilizar los Procesos Administrativos de la Dirección de Servicios Turísticos de CORPOTURISMO.**

Trabajo realizado por Pérez L. (2.003). El objetivo general de esta investigación consiste en establecer estrategias y lineamientos para agilizar los procesos administrativos en el otorgamiento de licencias, credenciales, registro, evaluación y control de las empresas que integran el Sistema Turístico Nacional en la dirección de servicios turísticos de CORPOTURISMO. A partir del diagnóstico organizacional a CORPOTURISMO se pudo llegar a las siguientes conclusiones: el nivel Motivacional de los empleados es sumamente bajo debido a factores de índole organizacional (ausencia de un sistema de incentivos y compensación y ausencia de cargos significativos y bien remunerados); las actividades planificadas por la Dirección de Servicios Turísticos para los pasantes no están acordes con al perfil del Licenciado en Turismo; el presupuesto destinado a la Dirección de Servicios Turísticos es insuficiente para poder llevar a cabo su objetivo principal que es el de garantizar la cantidad y calidad de los servicios que prestan los integrantes del Sistema Turístico Nacional; carencia de equipos tecnológicos; no existe una página Web y correo electrónico propios de la Dirección de Servicios Turísticos; por último, los pasos para ejecutar los procesos de tramites de licencias comerciales, credenciales y R.T.N son confusos.

### **2.2.- Fundamento Teórico**

El fundamento teórico en el cual se apoya esta investigación, o que es usado como referencia, viene dado por tres pilares teóricos fundamentales: **La gerencia o administración estratégica, el proceso administrativo y el proceso de toma de decisiones.**

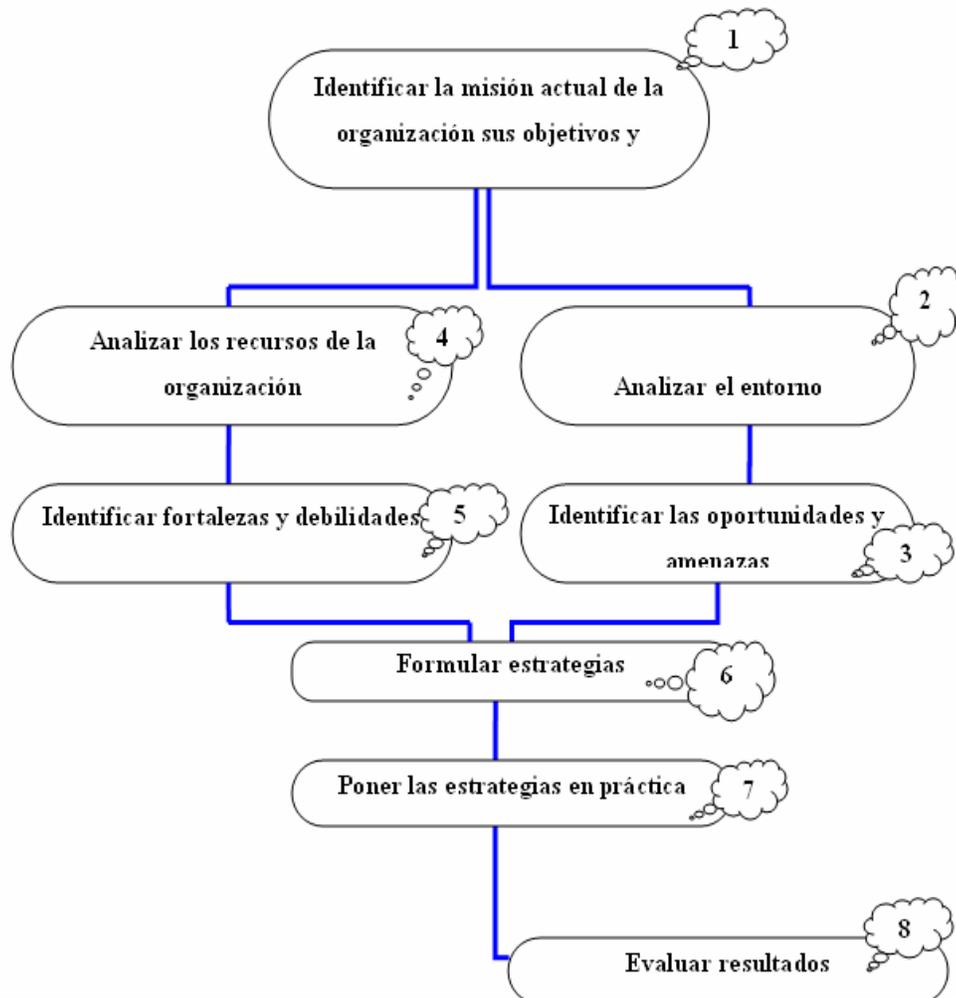
### 2.2.1.- El Proceso de la Administración Estratégica o Gerencia Estratégica.

Para Robbins (1.996) el proceso de administración estratégica es un proceso que consta de ocho pasos (Ver Figura N° 4) que cubre la planificación estratégica, su puesta en práctica o implementación y la evaluación. Aunque los primeros seis pasos describen la planificación que debe darse su puesta en práctica y evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fallar si la gerencia no las realiza o evalúa de manera debida. Los pasos del proceso de la administración estratégica son los siguientes:

1. **Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias:** cada organización necesita una misión que defina su propósito; definirla obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con todo cuidado. También es importante que la gerencia identifique los objetivos y las estrategias usados actualmente porque los objetivos son la base de la planificación y además, proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar.
2. **Análisis del entorno externo:** el entorno externo es una restricción básica sobre las acciones de un gerente porque el entorno de una empresa define las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia de éxito será aquella que se ajuste bien al entorno.
3. **Identificación de oportunidades y amenazas:** la gerencia necesita evaluar que ha aprendido en términos de oportunidades que la organización pueda explotar y las amenazas que deba enfrentar. Las oportunidades son factores externos del entorno positivos en tanto que las amenazas son negativas.

4. **Análisis de los recursos de la organización:** después de haber observado el exterior de la organización veamos ahora su interior. Este paso obliga a la gerencia a reconocer que cada organización esta restringida de alguna manera por los recursos y habilidades de que dispone.
5. **Identificación de fortalezas y debilidades:** cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no posee.
6. **Formulación de estrategias:** es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocio y funcional. La formulación de estas estrategias vienen después del proceso de toma de decisiones. La gerencia necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas, seleccionar luego estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permitan que la organización capitalice mejor sus fortalezas y oportunidades.

**Figura N° 4. El Proceso de Administración Estratégica**



*Fuente: Stephen Robbins, Administración. (Prentice-Hall, 1.996), Pág. 9.*

7. **Implementación de estrategias:** una estrategia sola es tan buena como su puesta en práctica. Sin importar con cuanta efectividad haya planificado sus estrategias una compañía no podrá tener éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido.
8. **Evaluación de resultados:** si se hacen ajustes estratégicos después de la implantación de estrategias; estos serán desarrolladas después de evaluar los

resultados de estrategias anteriores y de determinar que los cambios eran necesarios.

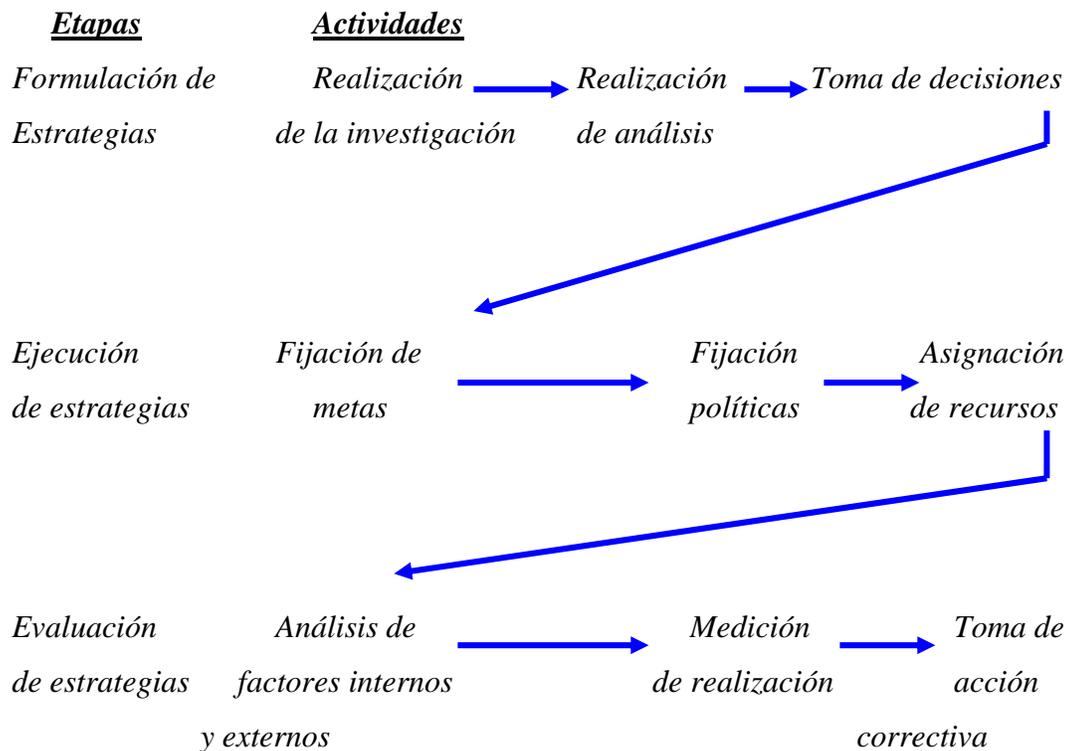
Para David (1994) no se denomina administración estratégica sino gerencia estratégica y ésta puede definirse como **la formulación** (incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger, **la ejecución** (requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa) y **evaluación de acciones o estrategias** (comprueba los resultados de la ejecución y la formulación) que permitirán que una organización logre sus objetivos.

El Proceso de Gerencia Estratégica (Ver Figura N° 5) se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización y consiste en tres pasos:

- 1. Formulación de estrategia:** es el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. se requieren tres actividades para el logro de este paso: **investigación** (debe ser llevada a cabo en dos fuentes: externos e internos), **el análisis** (técnicas analíticas como la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, la matriz de portafolio de gran estrategia y la matriz del grupo consultor de Boston pueden ser de utilidad para la creación y evaluación de estrategias alternativas) y **la toma de decisiones** (se deben

realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir).

**Figura N° 5. Actividades y Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica**



*Fuente: Fred David, La Gerencia Estratégica. (Legis, 1.994), Pág. 16.*

**2. Ejecución de estrategias:** este paso puede denominarse como etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Este paso consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

**3. Evaluación de estrategias:** es necesario realizar tres actividades con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización: analizar los factores internos y externos, evaluar las estrategias y tomar las medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la empresa.

Los gerentes trabajan en organizaciones pero no todos los integrantes de una organización son gerentes. En términos sencillos, podemos dividir a los miembros de la organización en dos categorías: personal operativo y gerentes.

El personal operativo está compuesto por personas que trabajan directamente en un puesto o tarea y carecen de responsabilidad para supervisar las labores de otros. En cambio los gerentes, dirigen las actividades de otras personas. Asimismo, generalmente clasificamos a los gerentes como de primera línea, intermedios y superiores o de alta dirección.

Los gerentes de primera línea son llamados por lo común supervisores. Los gerentes intermedios se ubican a todos los niveles de gerencia entre el nivel de supervisión y la alta dirección de la organización. Los gerentes de alta dirección son los encargados de tomar las dediciones de la organización y establecer las normas y estrategias que afectan todos los aspectos de la empresa.

El término gerencia se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas. La eficiencia es una parte vital de la gerencia. Se refiere a la relación entre los insumos y la producción. Con frecuencia la eficiencia es definida como hacer bien las cosas. Cuando los gerentes alcanzan las metas de su organización, se dice que son eficaces. La eficacia puede ser descrita como hacer las cosas correctas. La eficiencia se encarga de los medios y la eficacia de los fines.

Los gerentes y el personal operativo son parte importante dentro de las organizaciones; en este sentido, la organización es una ordenación sistemática de personas, realizada para alcanzar un objetivo específico; ésta debe estar orientada hacia la calidad y hacia la satisfacción que puedan sentir los clientes durante su estancia en las instalaciones del parque; es por esto que Senlle y Bravo (2.000:75) expresan que: “un sistema de calidad es un método de trabajo que una organización adopta para cumplir con los requerimientos pactados con los clientes”. La organización de la empresa, los procesos establecidos y la distribución de responsabilidades que el sistema comporta; todo tienen como finalidad gestionar la calidad. Los conocimientos de los administradores son fundamentales para llevar a cabo los objetivos planteados en la empresa y así lograr las metas establecidas por las personas que tienen intereses propios en la misma.

### **2.2.2.- Proceso Administrativo**

Desde finales del Siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro (4) funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización (Stoner, 1996).

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que la administración es un proceso que sirve para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. El proceso representa las funciones o actividades fundamentales

emprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como planificación, organización, dirección y control.

Según Stoner (1.996) en el proceso administrativo se dan las siguientes funciones gerenciales:

- a) **Planificar** implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.
- b) **Organizar** es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
- c) **Dirigir** implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de la dirección.
- d) **Controlar** es el proceso de asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas

Según la Universidad Nacional Abierta (1.990) los factores que influyen en el futuro de una organización, y por lo tanto deben ser tomados en cuenta cuando planificamos, se pueden dividir en dos clases:

- a. **Factores externos:** son aquellos que provienen del medio ambiente que rodea a la organización y que no son controlables directamente por ella; solo son previsibles. Se pueden mencionar:

La Situación Económica del País: en épocas de expansión económica aumentan los empleos y las empresas venden sus productos; existe un gran auge y prosperidad. En épocas de recesión se contrae la economía, aumenta el desempleo y disminuyen las ventas.

Las Regulaciones Gubernamentales: pueden ser: legislaciones que incentiven y limiten la producción de un determinado servicio o producto, aranceles que dificulten o faciliten la importación de materias primas o productos competitivos, cambios en la política fiscal que modifiquen el monto de los impuestos. Todas estas regulaciones afectan en menor o mayor grado a la organización.

La Competencia Empresarial: la competencia puede ser nacional (porque hay otras empresas que ofrecen el mismo servicio o producto dentro de la misma región); o a nivel internacional (cuando el campo de mercadeo es más amplio).

- b. **Factores internos:** son aquellos intrínsecos a la organización y que nacen de sus características particulares. Generalmente son controlables dentro de la organización. Estos pueden ser:

El Factor Humano: un nuevo contrato colectivo, la necesidad de nuevo recurso humano, el sindicato, las expectativas de la Junta Directiva, la

necesidad de entrenamiento del personal son factores que influyen en la organización y que se debe prever en la planificación.

La Tecnología: la organización deberá investigar los cambios tecnológicos para adaptar e innovar los procesos y para garantizar su permanencia y su éxito ya que cada año salen nuevos inventos, maquinarias más productivas, nuevos productos y nuevos procesos que implican otros.

Existen muchas razones que explican por qué la planificación es importante en toda actividad humana que desee el logro de un objetivo con éxito. Estas razones son:

1. *Contrarrestar la incertidumbre y el cambio*
2. *Fijar la atención en los objetivos*
3. *Minimizar costos*
4. *Facilitar el control*

En lo que respecta a la etapa de organización (segunda dentro del proceso administrativo), se entiende como el proceso de ordenar las funciones y relaciones jerárquicas de la empresa adoptando un criterio racional en la ejecución de las tareas necesarias para la consecución de los objetivos deseados; en ésta, se utilizan dos instrumentos para hacer más efectiva y clara la función de organizar. Estos instrumentos son:

**Los Organigramas:** son esquemas o bocetos compuestos de un conjunto de líneas y símbolos que ayudan a definir las interrelaciones organizacionales. Es una representación gráfica de la estructura de la organización.

**Los Manuales:** son los libros o carpetas en los cuales se especifican por escrito las diferentes interrelaciones de la estructura organizacional. En los manuales se establece en forma clara y concisa, las funciones y tareas de los individuos, la autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos, en el cumplimiento de los objetivos de la organización y especifica interrelaciones entre los diferentes componentes organizacionales.

Para el diseño de las estructuras formales de organización, el administrador puede estructurar las relaciones y actividades de la organización utilizando los organigramas y manuales que estén disponibles. Al diseñar una estructura organizacional, los diseños pueden variar dependiendo del criterio de organización que sirve para establecer las divisiones en el organigrama. Estos criterios pueden ser: la función, el producto, el área geográfica, los clientes, el tiempo y el número de los empleados.

La dirección, tercera etapa del proceso administrativo, implica dirigir. Esto es guiar a los individuos que componen la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que ella funcione efectiva y coordinadamente en pos de sus objetivos. Por lo tanto la dirección conlleva a varios aspectos importantes:

1. Motivar el personal de tal forma que efectúe bien su trabajo y se sienta satisfecho en sus labores cotidianas.
2. Utilizar un liderazgo efectivo que movilice a los subordinados.

3. Mantener un excelente sistema de comunicaciones para que la información fluya adecuada y correctamente.
4. Lograr una buena coordinación que sincronice los esfuerzos y actividades de los diferentes miembros de la organización para el logro de los trabajos asignados en la mejor forma posible.

Por último, el proceso de control es la función administrativa por la cual el administrador evalúa y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurarse que los objetivos y planes de la empresa se estén llevando a cabo en la forma prevista. En las organizaciones se pueden clasificar los factores más importantes a controlar. Estos son:

**Cantidad:** es importante tener la cantidad suficiente de artículos disponibles en el lugar adecuado y en el momento que se necesiten, a un costo satisfactorio.

**Calidad:** su objetivo es mantener una calidad satisfactoria del producto dentro de los criterios establecidos: el logro de un producto bueno y confiable en función de la relación con su precio de venta.

**Tiempo:** es un recurso escaso y limitado, su empleo eficaz es uno de los mayores desafíos para un administrador. El establecimiento de fechas de entrega o vencimiento, horarios, cronogramas y la determinación de tiempos asignados para la ejecución de una tarea son fundamentales para la buena administración.

**Costo:** la ventaja reside en que el gasto de casi todos los recursos en la empresa pueden expresarse en términos de costos, es decir, la unidad monetaria “Bs.”. Los

sueldos y salarios, la depreciación, los gastos en bolívares de luz, agua, entre otros son medidas de gastos de diferentes insumos expresados en unidades monetarias.

Existen tres tipos de control, los cuales son:

- a) **Control predictivo o preliminar:** en vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Representativo de esto es el efecto de aplicar políticas y procedimientos que, en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones y, en el caso de los segundos, definir que acciones específicas van a seguirse.
- b) **Control concurrente:** es la médula de todo control de operaciones. En el ámbito de la producción, todos los esfuerzos están dirigidos a elaborar la cantidad correcta de los productos adecuados en el tiempo preciso.
- c) **Control histórico:** es aquel que muestra como ha sido el desempeño o logro de los objetivos después de que ha pasado un tiempo. Este tipo de control ayuda a la gerencia a tomar medidas correctivas para que en el futuro no se vuelvan a cometer los mismos errores.

Los procesos administrativos cierran su ciclo cuando la función de control ha sido terminada. En el control se pueden establecer tres (3) etapas:

- 1) **Establecer normas deseadas de desempeño:** el primer paso en el proceso de control se encuentra especificado en los planes y es allí donde se establecen las normas de desempeño de la organización en función de sus objetivos, es por esto que, el control sin planificación es muy difícil de alcanzar y es de

fundamental importancia, la complementación de estas dos funciones administrativas para el logro de los objetivos organizacionales.

- 2) **Comparar las medidas de desempeño real con las normas:** una vez establecidas las normas de desempeño recae sobre el administrador a cargo de la ejecución de los planes, llevar a cabo la segunda etapa del control. A medida que las operaciones se hacen más complejas, el administrador debe escoger puntos de interés especial y vigilarlos para asegurar que la operación total esté procediendo como estaba planificada. Los puntos relacionados deben ser críticos, es decir, que muestren las desviaciones en factores limitantes o puntos que muestren mejor que otros, si los planes están dando resultados. Establecidos los puntos críticos en los cuales se basarán las medidas de desempeño y hechas las comparaciones con las normas de desempeño, el administrador solo prestará atención a aquellas desviaciones que estén fuera de lo común y en el orden de importancia en que éstas afectan la meta deseada.
- 3) **Corregir las desviaciones:** es la fase final del control y es el punto en donde el control se incorpora a las otras funciones administrativas. Aquí es necesario volver a la primera etapa del proceso administrativo, la planificación.

A través de los años, las organizaciones han desarrollado diferentes técnicas de control que ayudan a los gerentes a administrar de una forma más efectiva. Las técnicas de control más utilizadas para las organizaciones son las siguientes:

**Estados financieros:** son los informes contables que muestran al gerente de la empresa la medición de los diferentes aspectos de importancia que se deben tener en cuenta para la buena administración de la organización; además, señalan al

gerente las áreas fuertes y débiles de la empresa. Los datos contables se pueden registrar en tres formas básicas:

- a) Estado de Ganancias y Pérdidas.
- b) Balance General.
- c) Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

**Análisis de razones:** para suplir las necesidades de información de todos los grupos de personas, se hace un análisis especializado más profundo de los estados financieros de la empresa utilizando “las razones financieras” que son relacionadas entre diferentes cifras de los estados financieros, que pueden dividirse en cuatro tipos fundamentales: razones de liquidez, de endeudamiento, de actividad y de rentabilidad.

**Análisis del punto de equilibrio:** es un instrumento que aunque simple da importante información a quienes administran una empresa, sobre la relación entre el volumen de ventas y el potencial de beneficios que se pueden obtener. Un diagrama de punto de equilibrio muestran claramente como varían los beneficios de la empresa para diferentes volúmenes de ventas en un periodo de tiempo determinado.

**Presupuestos:** son la formulación de los planes en términos numéricos para un periodo futuro de operación de la organización. Los presupuestos son estados de resultados anticipados a los cuales debe llegar la empresa. Existen tantos presupuestos como planes tiene la empresa. los presupuestos se pueden clasificar dentro de cinco (5) clases principales:

- d) Presupuesto de ingresos y gastos
- e) Presupuesto de tiempo, espacio, materiales y productos;
- f) Presupuesto de gastos de capital
- g) Presupuesto de efectivo
- h) Presupuesto de balance

2) **Controles en áreas claves:** permite evaluar diferentes áreas claves de la empresa, ofreciendo datos muy valiosos al administrador para el control y corrección de los resultados de la gestión gerencial. Por medio de este sistema es posible comparar el desempeño total de la empresa con otras empresas y con desempeño de años anteriores.

Tres factores relacionados entre sí determinan la calidad del trabajo administrativo:

**Formación:** Podría parecer axiomático que los empleados que no han recibido la adecuada preparación son quienes deberían cometer la mayor cantidad de errores. Sin embargo, por la frecuente ausencia de procedimientos actualizados y los inadecuados métodos que se utilizan en la formación del personal administrativo (por ejemplo, a menudo los empleados enseñan a sus compañeros lo que deben hacer), ésta última constituye un problema grave que da lugar a deficiencias de calidad.

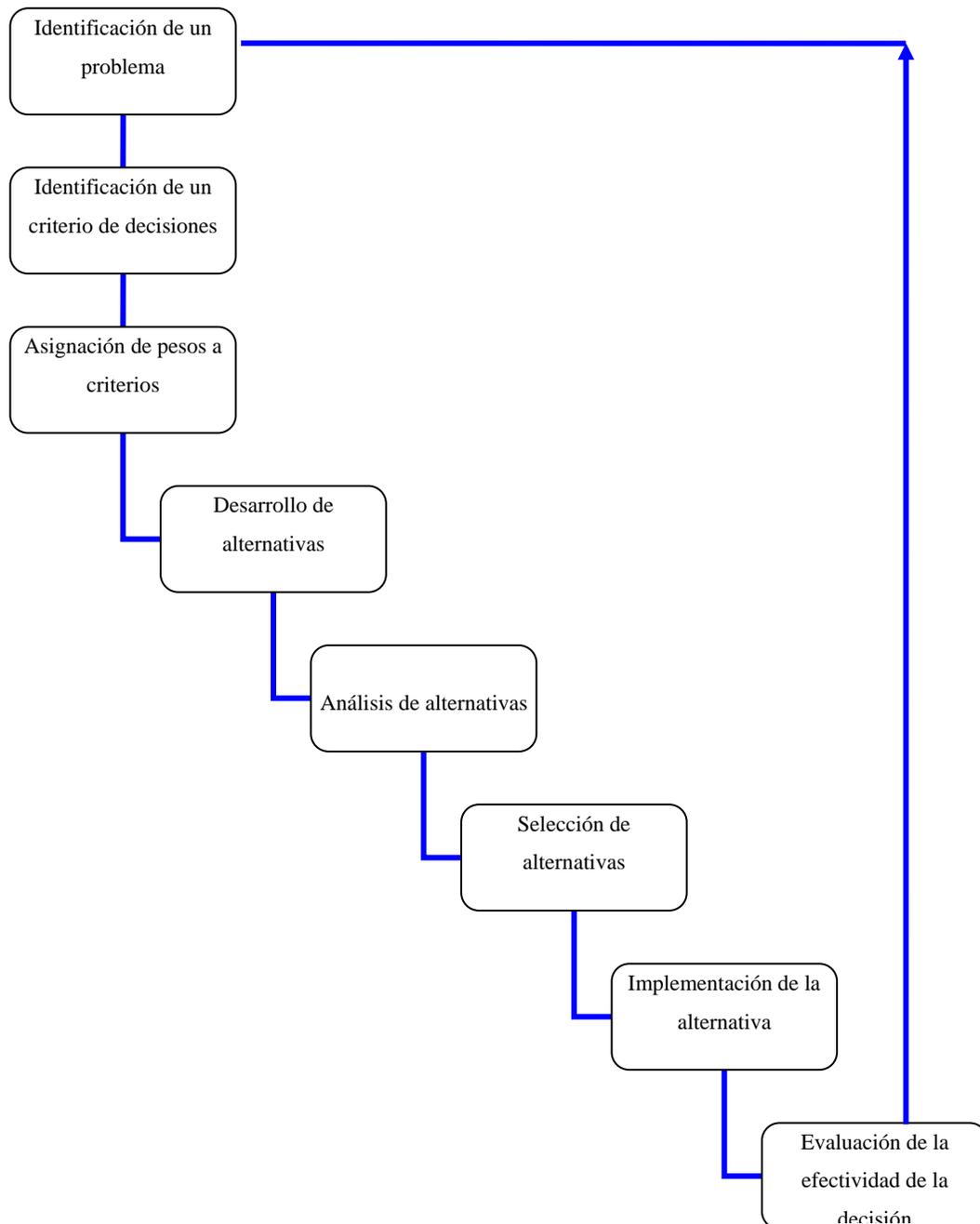
**Motivación:** No hay duda de que la ausencia de motivación se refleja tanto en la productividad como en la calidad.

**Dirección:** La dirección es un elemento clave a la hora de conseguir que los trabajadores obtengan resultados de buena calidad. Además de ser responsables de la formación y la motivación del personal, la dirección fija normas por las que han de regirse las distintas operaciones y controla estas últimas. El director del departamento es quien decide, básicamente, cómo va a funcionar el mismo.

### **2.2.3.- Toma de Decisiones**

Según Robbins (1996) la toma de decisiones casi siempre se describe como elegir entre alternativas pero ese punto de vista es demasiado simple porque la toma de decisión es un proceso integral, no solo un acto de elección entre alternativas.

El proceso de toma de decisiones (Ver Figura N° 6) consiste en una serie de ocho pasos que empieza por identificar un problema los criterios de decisión, así como asignar pesos a esos criterios; avanzar al desarrollo, analizar y elegir una alternativa que pueda resolver el problema; implementar la alternativa y concluye con la evaluación de la eficacia de la decisión.

**Figura N° 6. Proceso de la Toma de Decisiones**

**Fuente:** Stephen Robbins, *Administración*. (Prentice-Hall, 1.996), Pág. 187.

El proceso de toma de decisiones empieza con la existencia de un problema o con una discrepancia entre un estado de cosas existente y el deseado. Una vez que el gerente ha identificado un problema que requiere atención, debe identificarse el criterio de decisión, es decir, los gerentes tienen que determinar que es lo relevante para tomar una decisión.

Luego de enlistar los criterios estos deberán ser sopesados a fin de darles la prioridad correcta de decisión. Un enfoque sencillo es simplemente dar al criterio más importante un peso de 10 y luego asignar el peso al resto de los elementos de acuerdo con esta norma. El cuarto paso requiere que el tomador de decisiones enliste las alternativas viables que pueden resolver el problema.

Una vez que se han enlistado las alternativas, el tomador de decisiones debe analizar críticamente cada una de ellas. Los puntos fuertes y débiles de cada alternativa se hacen evidentes al compararlos con los criterios y pesos establecidos. El sexto paso es el acto decisivo de elegir la mejor alternativa entre las enlistadas y evaluadas. Una vez que se completo el proceso de elección, la decisión todavía puede fracasar si no es puesta en práctica de manera adecuada.

La implementación comprende la transmisión de la decisión a quienes se ven afectados y obtener de ellos su compromiso al proyecto. El último paso en el proceso de toma de decisiones evalúa el resultado de la decisión para determinar si el problema ha sido resuelto.

La toma de decisiones es parte de cada una de las funciones gerenciales (proceso administrativo). De hecho esto explica porque los gerentes con frecuencia son llamados tomadores de decisiones. Las decisiones en las funciones gerenciales se presentan de la siguiente forma:

**◆ Planificación**

¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la organización?

¿Qué estrategias alcanzaran mejor estos objetivos?

¿Cuales deben ser los objetivos a corto plazo de la organización?

¿Qué tan difíciles deben ser las metas individuales?

**◆ Organización**

¿Cuántos subordinados deben reportarse directamente conmigo?

¿Cuanta centralización debe haber en la organizaron?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Cuándo debe la organización poner en práctica una estructura distinta?

**◆ Dirección**

¿Cómo manejo a los empleados que parecen tener una motivación baja?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más efectivo en una situación determinada?

¿Cómo afectará un cambio específico la productividad de los trabajadores?

¿Cuándo es el momento adecuado para estimular el conflicto?

◆ **Control**

¿Qué actividades de la organización deben controlarse?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Qué tipo de sistema de información de gestión debe utilizar la organización?

¿Cuándo es significativa la desviación de desempeño?

*Fuente: Stephen Robbins, Administración. (Prentice-Hall, 1.996), Pág. 193.*

El tipo de problema que un gerente enfrenta en una situación de toma de decisiones con frecuencia determina el tratamiento que se dará al problema. Cuando el problema es conocido y la información acerca del mismo es fácilmente definida y completa se habla de un **problema bien estructurado**; pero, cuando el problema es nuevo o poco común y con una información del mismo ambigua o incompleta se habla de **problemas mal estructurados**.

Así como los problemas pueden dividirse en dos categorías, lo mismo podemos hacer con las decisiones. Para Robbins (1996) se dividen en decisiones programadas o rutinarias y no programadas. Mientras que para Cohen (1996) se dividen en repetitivas y no repetitivas.

**La toma de decisiones programada o rutinaria** son la forma más eficiente de manejar problemas bien estructurados. Las decisiones son programadas en el grado

que son repetitivas y rutinarias y en el grado en que un enfoque definitivo se ha elaborado para manejarlas. Mas bien, el gerente cae en un procedimiento (serie de pasos secuenciales interrelacionados que un gerente puede utilizar para responder a un problema estructurado), regla (declaración explícita que indica a una gerente que debe o no debe hacer) o política sistemática (guiará canalizar el pensamiento de un gerente en una dirección específica, la política establece parámetros para el tomador de decisiones).

**Las decisiones no programadas son únicas y no recurrentes.** Cuando un gerente enfrente un problema mal estructurado o uno de carácter único no existe una solución perfectamente definida. Requiere una respuesta elaborada para el caso específico. Para cohen (1996)

**Las decisiones repetitivas,** se toman en niveles intermedios dentro de la organización y se caracterizan por ser predecibles en cierta medida lo que permite desarrollar de antemano algunos modelos o programas, con el fin de preparar el momento de la toma de decisión. Además el impacto de estas decisiones (en un horizonte a costo plazo) afecta las operaciones cotidianas de la empresa.

**Las decisiones no repetitivas** suelen presentarse los niveles más altos de la organización y se caracterizan por un considerable grado de incertidumbre. En este tipo de decisiones el ejecutivo o el encargado de tomar decisiones debe contar con las herramientas necesarias para construir sus modelos en forma ágil, para obtener la información necesaria, por lo que es muy frecuente la utilización de microcomputadoras para el desarrollo de aplicaciones de usuario final.

Los gerentes tienen diferentes estilos cuando se trata de tomar decisiones y de resolver problemas. Hay diferentes puntos de vista en cuanto a este tema; el primero

sostiene que hay tres formas diferentes en que los gerentes enfrentan los problemas en el centro del trabajo: evitando los problemas, resolviéndolos y buscándolos. Un evasor de problemas ignora información que señala hacia un problema. Este tipo de persona es inactiva y no le gusta enfrentar problemas. Un solucionador de problemas trata de resolver los problemas cuando surgen, Es reactivo al tratar con los problemas después de que ocurren. Los buscadores de problemas tratan de encontrar problemas para resolver o nuevas oportunidades de emprender; asumen un enfoque proactivo para anticipar problemas antes de que ocurran.

El segundo punto de vista sobre los estilos de toma de decisiones propone que las personas difieren en dos dimensiones en la forma en la que enfrentan la toma de decisiones. Una de estas dimensiones es la forma de pensar del individuo. Algunas personas tienden a ser más racionales y lógicos en la forma en que piensan o procesan la información. Una persona racional ve la información en orden y se asegura de que sea lógica y consistente antes de proceder a tomar una decisión. Otros tienden a ser más creativos e intuitivos; no tienen que procesar la información en cierto orden, se conforman con verla como un todo.

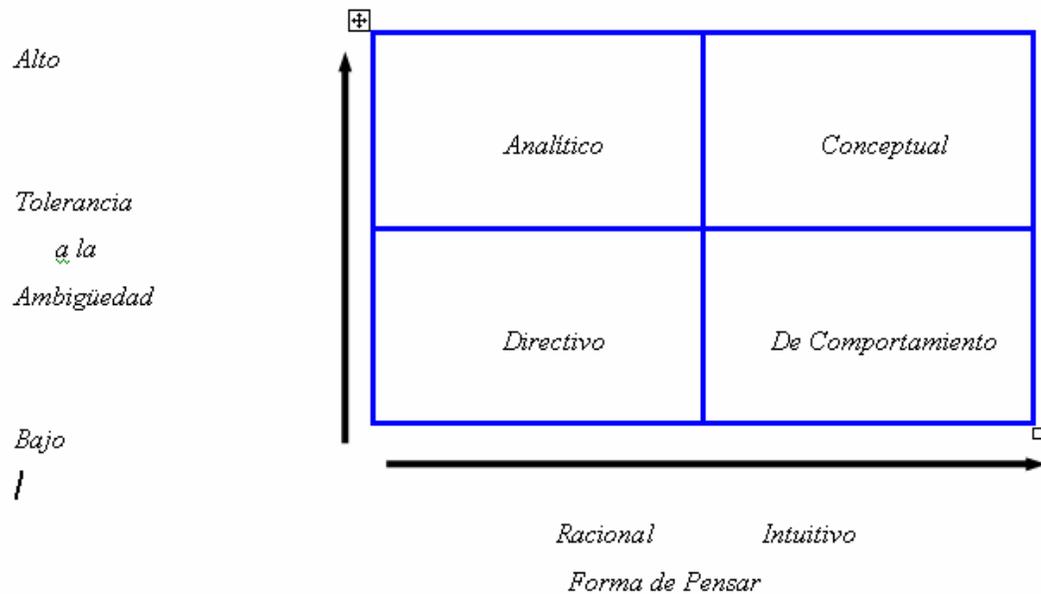
La otra dimensión describe la tolerancia a la ambigüedad de una persona. Algunos individuos tienen la tolerancia baja a la ambigüedad y deben tener consistencia y orden en la forma en la que estructuran la información para que esa ambigüedad sea minimizada. En contraste, otros pueden tolerar altos niveles de ambigüedad y pueden procesar muchos pensamientos al mismo tiempo. Cuando se coloca en un diagrama estas dos dimensiones, surgen cuatro estilos de toma de decisiones (figura N° 7). Estos estilos son:

- ◆ **Estilo Directivo:** las personas que usan este estilo tienen una baja tolerancia a la ambigüedad, son racionales en su manera de pensar, son eficientes y

lógicos, toman decisiones rápidas y hacen énfasis en el corto plazo; su eficiencia y rapidez con frecuencia resulta en que tomen decisiones con una información mínima y evaluando pocas alternativas.

- ◆ **Estilo Analítico:** el tomador de decisiones de estilo analítico tiene una mayor tolerancia a la ambigüedad; quiere más información antes de tomar una decisión, considera más alternativas y es mejor caracterizado como tomador de decisiones cuidadoso con la capacidad de adaptarse o hacer frente a situaciones únicas.
- ◆ **Estilo Conceptual:** los individuos con un estilo conceptual tienden a ser muy amplios en su campo de visión y examinan muchas alternativas. Hacen énfasis en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.
- ◆ **Estilo de Comportamiento:** los tomadores de decisiones de estilo de comportamiento trabajan bien con los demás, se preocupan por los logros de sus subordinados y son receptivos a sugerencias presentadas por otros y con frecuencia hacen reuniones para comunicar aún cuando tratan de evitar el conflicto; además, la aceptación de los demás es importante para este tipo de personas.

**Figura N° 7. Estilos de Toma de Decisiones**



**Fuente:** Stephen Robbins, Supervision Today. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1.995), Page. 111.

Una de las tareas más desafiantes que enfrenta un gerente es analizar alternativas de decisiones. Este análisis se hace bajo tres condiciones diferentes: **certidumbre** (es una situación en la cual un gerente puede tomar decisiones acertadas porque el resultado de cada alternativa es conocida), **riesgo** (son aquellas condiciones en las cuales el tomador de decisiones es capaz de estimar la posibilidad de ciertos resultados) y la **incertidumbre** (es una situación en la cual el tomador de decisiones no tiene la certidumbre por los estimados de probabilidad razonables disponibles).

Muchas decisiones en las organizaciones en especial las importantes y que tienen un impacto a largo plazo en las actividades y el personal de la empresa, son tomadas en grupo o equipo, es cuando se toma de decisiones en grupo.

Las ventajas que tienen las decisiones de grupos sobre las dediciones individuales son las siguientes:

- ♣ **Proporciona información más completa:** un grupo aporta una diversidad de experiencias y perspectivas al proceso de toma de decisiones que un individuo, actuando solo, no puede realizar.
  
- ♣ **Genera más alternativas:** puesto que los grupos tienen más cantidad y diversidad de información, pueden identificar un mayor número de alternativas que un individuo.
  
- ♣ **Incrementa la aceptación de una solución:** muchas decisiones fracasan después que la elección final se ha tomado porque las personas no aceptan la solución.
  
- ♣ **Incrementa la legitimidad:** el proceso de toma de decisiones en grupo es consistente con los ideales democráticos y, por lo tanto, las decisiones tomadas en grupo pueden percibirse como más legítimas que las decisiones tomadas por una sola persona.

Las decisiones en grupo no dejan de tener sus desventajas, estas son las siguientes:

- ♣ **Quitán tiempo:** se necesita tiempo suficiente para reunir un grupo. Además, la interacción que se da una vez que el grupo está constituido con frecuencia es ineficaz.
  
- ♣ **Dominación de minorías:** los miembros de un grupo nunca son perfectamente iguales. pueden diferir en rango dentro de la organización, experiencia, conocimiento del problema, influencia entre otros miembros, habilidad verbal, asertividad, etc. Esto da la oportunidad de que uno o más miembros del grupo utilicen su ventaja para dominar a los demás.
  
- ♣ **Presiones para conformarse:** las presiones sociales de seguir al grupo pueden llevar a un fenómeno llamado pensamiento de grupo. Ésta es una forma de conformidad en la que los miembros del grupo no expresan sus puntos de vista diferentes, minoritarios o impopulares con el fin de dar la apariencia de estar de acuerdo.
  
- ♣ **Responsabilidad ambigua:** en una decisión individual, resulta claro quien es el responsable. En una decisión de grupo, la responsabilidad de cada individuo se diluye.

Cuando los miembros de un grupo se reúnen o interactúan entre si, crean el potencial de un pensamiento de grupo. Pueden censurarse ellos mismos y presionara otros miembros del grupo para llegar a un acuerdo. Se han sugerido cuatro formas de llegar a decisiones de grupo más creativas:

- 🦁 **Tormenta de ideas:** es un proceso generador de ideas que alienta la formación de alternativas reteniendo críticas.

- ✿ **Tablero de historia:** es una variación de la tormenta de ideas en la cual los participantes identifican los temas principales y generan ideas para cada una de ellos con el propósito de formar una historia completa del total del problema.
  
- ✿ **Flor de loto:** es otra variación de la tormenta de ideas en la cual un pensamiento central es utilizado como base para generar más ideas en una creciente serie de pensamientos relacionados (como los pétalos de una flor de loto).
  
- ✿ **Técnica de grupo nominal:** es una técnica de toma de decisiones en la que los miembros del grupo están físicamente presentes pero trabajan de manera independiente. Para esta técnica se llevan a cabo los siguientes pasos:
  - ☐ Los miembros se reúnen como grupo y se les presenta un problema para cada miembro escriba sus ideas sobre el problema de manera independiente.
  
  - ☐ Este período en silencio es seguido por la oportunidad que tiene cada miembro de presentar una idea al grupo. No se realiza ninguna discusión hasta que todas las ideas han sido registradas.
  
  - ☐ El grupo ahora discute las ideas para aclararlas y las evalúa.
  
  - ☐ Cada miembro del grupo en silencio y de manera independiente califica las ideas. La decisión final se determina por la idea que tenga la calificación más alta.

🦁 **Técnica Delphi:** es una técnica de toma de decisiones en grupo en la que sus miembros jamás se reúnen frente a frente. La caracterizan los siguientes pasos:

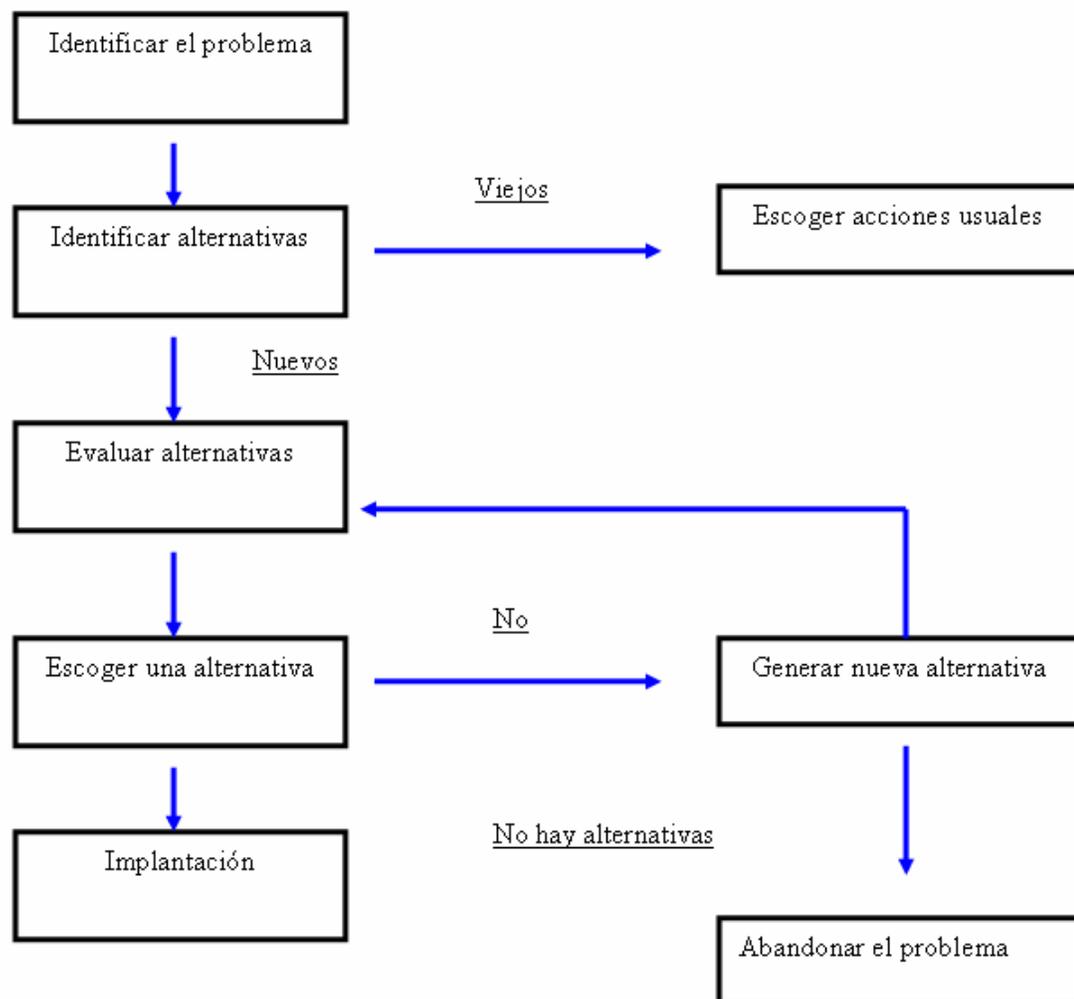
- ◆ El problema se identifica y se pide a los miembros que proporcionen soluciones posibles mediante una serie de cuestionarios.
- ◆ De forma anónima cada miembro completa el primer cuestionario.
- ◆ Los resultados del primer cuestionario son compilados en una ubicación central, son transcritos y copiados.
- ◆ Cada miembro recibe una copia de los resultados.
- ◆ Después de revisar los resultados de nuevo se pide a los miembros que presenten sus soluciones.
- ◆ Los pasos cuatro y cinco se repiten tantas veces como sea necesario.

🦁 **Reunión electrónica:** los grupos de toma de decisiones que interactúan por medio de computadoras enlazadas. Las principales ventajas son el anonimato, la sinceridad y la velocidad.

El modelo de toma de decisiones de Slade, inicia con la identificación del problema, para la cual es necesario tomar una decisión, después se procede a identificar alternativas de solución. Aquí se hace la distinción mencionando los problemas “viejos”. En este caso, se tienen problemas que se han presentado con anterioridad y las personas que tienen experiencia acumulada eligen las acciones

usuales o más comunes. Los problemas “nuevos” pasan al siguiente punto que consiste en la evaluación de alternativas de solución. Después de evaluar las opciones se elige la que mejor satisfaga los requerimientos. Cuando se encuentra la alternativa adecuada se procede a implantarla. Si no hay alternativas posibles se abandona el problema debido a que no hay solución para él. (Figura N° 8).

**Figura N° 8. Modelo del proceso de toma de decisiones de Slade**



**Fuente:** Daniel Cohen, *Sistemas de Información para la Toma de Decisiones*. (Mcgraw Hill, 1.996), Pág. 75.

## **CAPITULO III: PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CORPORACION BOSQUE AZUL C.A**

### **3.1.- Proceso Administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A**

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Para la ejecución de estas acciones organizacionales en las empresas es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo (Ver Cuadro N°) en cualquiera de sus fases.

En este capítulo se identificará y describirá como es el proceso administrativo de la Corporación Bosque Azul C,A determinando así los sistemas de control y

evaluando como afecta a la toma de decisiones para establecer recomendaciones que premitan optimizarlo.

**Cuadro N° 7: Actividades del Proceso Administrativos.**

<i>Planeación</i>	<i>Organización</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Control</i>
<i>Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.</i>	<i>Subdividir el trabajo en unidades operativas.</i>	<i>Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.</i>	<i>Comparar los resultados con los planes en general.</i>
<i>Pronosticar. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.</i>	<i>Proporcionar facilidades personales y otros recursos. Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.</i>	<i>Motivar a los miembros. Comunicar con efectividad.</i>	<i>Evaluar los resultados con los estándares de desempeño. Comunicar cuales son los medios de medición.</i>

*Fuente: Elaboración Propia*

### **3.1.1.- Planificación Estratégica**

Implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones y que basen sus actos en algún método, plan o lógica y no en coordenadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos; además, propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

En el caso de la Corporación Bosque Azul C.A no existen metas definidas ni estrategias que permitan desarrollar planes o subplanes para coordinar las

actividades de los empleados. Tampoco se utilizan técnicas de planificación estratégica como lo son:

Ⓢ **Diagrama de análisis de proceso:** Es la representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades, y en el cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes.

Ⓢ **Diagrama de flujo:** tiene muchas similitudes con el diagrama de análisis de proceso, salvo que éste se refiere a acciones de carácter administrativo, y utiliza símbolos tales como: inicio o finalización del flujo, actividad, documento, decisión o alternativa, archivo, conector de página y conector.

Ⓢ **Los pronósticos:** Son conjeturas sobre una situación futura, considerando que se presentan ciertos datos conocidos; es una opinión sobre lo que puede suceder y tomando como base datos pasados.

A la hora de planificar ciertas actividades dentro de la empresa se toman en cuenta factores como:

- Ⓢ La situación económica del país.
- Ⓢ Las regulaciones gubernamentales.
- Ⓢ La competencia empresarial.
- Ⓢ El factor humano el cual se ha ido especializando.

- ☉ La tecnología lo que ha permitido adatar e innovar nuevos procesos.

- ☉ La temporada o estacionalidad de la demanda.

Todos estos aspectos los toman en cuenta para contrarrestar la incertidumbre, minimizar los costos, fijar la atención en los objetivos y facilitar el control.

El plan es el producto de la planeación y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación. Todos los planes tiene un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de la secuencia lógica de eventos, los cuales si se aplican con éxito, deberán conducir al alcance de los objetivos que los orienta. Un plan es un curso predeterminado de acción sobre un período específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado.

En el caso de la Corporación Bosque Azul C.A no existen planes por escrito que el personal operativo conozca; pero, si existen algunos tipos de planes que no cumplen con los requisitos de un plan estratégico y que fueron realizados por la Gerencia General a los cuales solamente tienen acceso los gerentes o directores de la organización, estos son:

- ☉ **Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos:** Son los planes relacionados con métodos para la ejecución del trabajo, son denominados también operacionales.

- ☉ **Planes relacionados con dinero, denominado presupuesto:** Son delimitados por los ingresos o gastos dentro de un determinado periodo de tiempo. Según sus dimensiones y efectos los presupuestos se consideran planes estratégicos cuando

cobijan la empresa como una totalidad y abarca un largo periodo, como es el caso de la planeación financiera estratégica. Estos son utilizados por La Junta Directiva, El Gerente General y La Administración.

🕒 **Planes relacionados con el tiempo, denominado programas o programaciones:** Van desde programas simples (se planifica solo por un calendario), y los complejos (exige técnicas matemáticas avanzadas para procesamiento de datos). Estos se realizan una o dos semanas antes de las temporadas altas en el parque.

🕒 **Planes relacionados con comportamiento, denominados normas o reglamentos:** Refleja el comportamiento solicitado a las personas, especifican como deben comportarse en determinadas situaciones. La Corporación Bosque Azul C.A posee un reglamento interno o plan realizado por escrito el cual hace firmar al empleado al momento de comenzar a trabajar con la empresa.

### 3.1.2.- Organización

Este proceso consiste en ordenar las funciones y relaciones jerárquicas de la empresa adoptando un criterio racional en la ejecución de las tareas necesarias para la consecución de los objetivos deseados.

La Corporación Bosque Azul C.A utiliza el organigrama para hacer más efectiva y clara la función de organizar. Este instrumento ayuda a definir las interrelaciones organizacionales y las líneas de mando. Los organigramas, en su forma más simple, únicamente muestran las unidades y relaciones funcionales. En un estado más complejo, pueden añadirse el titular del puesto de trabajo u oficina, las responsabilidades principales, los comités, e incluso las relaciones de comunicación. Sin embargo son tan grandes y complejas que en tales organigramas pueden verse

únicamente puestos claves o segmentos de la organización. Además a través del organigrama de la empresa se puede identificar si la organización es de tipo lineal o funcional.

Los criterios que fueron tomados en cuenta para la creación del organigrama de la Corporación Bosque Azul C.A son:

- **Precisión:** las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.
- **Sencillez:** deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.
- **Uniformidad:** en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- **Presentación:** su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objeto.
- **Vigencia:** Para conservar su validez, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización.

Sin embargo sería importante y de beneficio para la empresa que utilizara otros instrumentos como lo son: los manuales; en los cuales se pueden especificar por escrito las diferentes interrelaciones organizacionales; además, de establecer en forma clara y concisa, las funciones, los cargos y las tareas de los individuos que componen

la organización; así como también, la autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos. Además, presenta una visión de conjunto de la organización, coadyuva a la correcta atención de las labores asignadas al personal, permite el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, funciona como medio de relación y coordinación con otras organizaciones y sirve como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.

También se podría decir que son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Los tipos de manuales son: **De organización** (se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa), **De procedimientos** (se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa, por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, etc.), **De políticas** (se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa), **De Bienvenida** (diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.), **Generales** (que contienen información de la totalidad de la organización), **Específicos** (consignan información de un área o específica) y de **Descripción de Puestos** (se identifican y describen cada uno de los puestos que conforman la organización además del perfil de la persona que lo debería de ocupar).

La Corporación Bosque Azul C. A no posee manuales de ningún tipo; pero eso no quiere decir que no existan algunos documentos que funcionen como manuales. Cabe destacar que el funcionamiento de estos documentos no es el más óptimo para alcanzar los verdaderos objetivos que buscan los manuales. Algunos de estos documentos pueden funcionar como: **de procedimientos** (como en el caso de una pequeña guía que se realizó para entregar al personal de almacén, sin embargo, no todos tienen acceso a ella), **de organización** (se encuentran ubicados en las carteleras

de los restaurantes de comida rápida y muestran los niveles jerárquicos de la organización), **de políticas** (el reglamento interno de la empresa) y **específicos** (están localizados en las carteleras de los restaurantes de comida rápida y muestran información necesaria para cumplir con las tareas asignadas en esas áreas).

### 3.1.3.- Dirección

Implica guiar a los individuos que componen la empresa para que unan sus esfuerzos a fin de que funcione efectiva y coordinadamente es pro de sus objetivos. El Gerente General, el Jefe de Operaciones, el Jefe de Producción, el Mítre y los tres Supervisores que son los que están a cargo de dirigir a los operarios que trabajan para la Corporación Bosque Azul C.A toman en cuenta los siguientes aspectos al momento de dirigir a los empleados:

- Ⓢ Motivarlos para que efectúen bien su trabajo y se sientan satisfechos con lo que hacen. Esto no quiere decir que en algún momento los empleados no se sientan desmotivados.

- Ⓢ Mostrar un liderazgo efectivo.

- Ⓢ Mantener un excelente sistema de comunicación.

- Ⓢ Lograr una buena coordinación que sincronice los esfuerzos y las actividades de los diferentes miembros de la organización.

La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los administradores motivan a sus

subordinados realizando cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

En los seres humanos las motivaciones pueden ser sumamente complejas, y hasta contradictorias. Algunas personas pueden estar motivadas por el deseo de adquirir bienes y/o servicios tales como vehículos, casa, vestimenta, viajes, etc., y al mismo tiempo, otro individuo puede estar motivado por el deseo de obtener estatus social, autorrealización, entre otros.

Dentro del concepto de motivación tenemos también a los motivadores, que según Koontz son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Entonces, son todas aquellas recompensas o incentivos que los administradores brindan al empleado, a fin de que estos se sientan entusiasmados en el desarrollo de sus tareas. Actualmente, dentro de la Corporación Bosque Azul C.A, se están estudiando nuevos motivadores para los empleados como: becas de estudios para los empleados y sus hijos, bonos y regalos por parte de la empresa.

Unos conceptos que tienden a confundirse son motivación y satisfacción. Tal y como se señaló antes, el primero se refiere al impulso ó deseo que una persona o empleado tiene de lograr algo; en tanto que el segundo se refiere al gusto que se experimenta una vez alcanzado el deseo. O sea, que la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado alcanzado. Algunas veces se alcanza a motivar a los empleados más no a satisfacer sus necesidades lo que trae como consecuencia que lo que los administradores hagan para motivar a sus empleados no siempre funcione.

Otro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para influenciar al personal de forma positiva es el liderazgo. Para Harold Koontz el liderazgo es el arte o proceso

de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Para Agustín Reyes Ponce líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales, aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.

Los líderes (que en este caso serían el Gerente General, el Jefe de Operaciones, el Jefe de Producción, el Maître y los Supervisores) ayudan a dirigir y diseñar la visión de una empresa. También, promueven los valores y actitudes necesarias de la cultura organizacional. Estos líderes se caracterizan por lo siguiente:

- **Son Diseñadores:** tiene que ver con diseñar las ideas de directrices, de propósitos, visión y valores básicos, etc.

- **Son Maestros:** se refiere a ayudar a todos los miembros de la empresa, incluyéndose a sí mismo, a lograr visiones más consistentes de la realidad actual. Los líderes son considerados como entrenadores, guías o facilitadores, y nunca un experto autoritario.

- **Son Mayordomos (Servidores):** el líder como servidor comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, y esa decisión consciente lo lleva a querer dirigir sin deseos de poder o de adquirir posesiones materiales.

El poder de estos líderes se ha definido como "la capacidad para afectar e influir sobre la conducta de los miembros de un grupo social". Los tipos de poder que favorecen el liderazgo son:

- **Poder legítimo:** posición jerárquica y de la autoridad que da la organización social formal a los miembros para tomar decisiones y orientar comportamientos.

Ⓢ **Poder de recompensa:** representa la capacidad que tiene un administrador para premiar y motivar conductas individuales.

Ⓢ **Poder coercitivo:** habilidad para castigar y reprimir conductas o comportamientos disidentes de los miembros de un grupo a la voluntad del líder.

Ⓢ **Poder de experto:** dominio de técnicas y posesión de certificados de grados, así como de los conocimientos y experiencias especiales que dotan al poseedor para influir en la conducta de otros.

Ⓢ **Poder de información:** manejo de datos e información restringida y selectiva que permiten al poseedor dirigir una situación determinada hacia un objetivo.

Ⓢ **Poder de referencia:** posición psicosocial que da a un individuo la posibilidad de influir sobre otros.

Los estilos de liderazgo utilizados por los líderes de la organización son:

Ⓢ **El estilo autoritario** es de dominación, impone sus decisiones, en otras palabras, es un dictador.

Ⓢ **El democrático** es participativo, involucrador, toma decisiones en consenso con sus subordinados.

Ⓢ **El estilo liberal** es de libertad, responsabilidad individual y grupal, y deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común. Este estilo se ha malinterpretado como anárquico, totalmente permisivo.

En este caso y para efectos de dirección de empresas, se aplican con mayor regularidad los dos primeros estilos, pero se recomienda en mayor medida el empleo del estilo democrático o participativo, ya que de esta forma se involucra al individuo en la toma de decisiones de la empresa.

### **3.1.4.- Control**

A través de esta función administrativa se evalúa y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurarse de que los objetivos y planes de la empresa se estén llevando a cabo.

Robbins define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente". En tanto que James Stoner manifiesta que "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

El control es función de todos los administradores, desde el Presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores

de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

En este sentido, puede establecerse los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en la Corporación Bosque Azul C.A:

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo con la planificación.

Una forma de control específicamente por áreas es: **el desempeño clave o las áreas claves de resultados** que son aquellos elementos de la unidad o la empresa que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad o empresa logren el éxito. Estas áreas, por regla general, involucran las principales actividades de la empresa, o grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la empresa. Dentro de la Corporación Bosque Azul C.A algunas áreas básicas de resultados son: almacén, producción, finanzas, recursos humanos y contabilidad. Estas áreas básicas de resultados, a su vez, son utilizadas para definir normas y sistemas de control más detallados.

En las empresas de hoy, muchas áreas clave de resultado (ACR) son interfuncionales. Una empresa podría definir sus ACR para un equipo dirigido hacia el servicio a los clientes, en términos de las respuestas proporcionadas por los clientes en una encuesta de servicios.

En el caso de la Corporación Bosque Azul C.A el proceso de control es llevado a cabo de forma pasiva lo que no permite verificar si las metas, objetivos y planes se están aplicando.

Los factores que se controlan son:

■ **La cantidad de productos que se venden y la cantidad de materia prima que se necesita para vender esa cantidad de producto**, todo con la finalidad de saber de manera exacta lo que se necesita para vender una cantidad X de productos y para saber si se está ahorrando o malgastando materia prima.

■ **La calidad de los productos** en cuanto a olor, color, sabor y presentación.

■ **Los costos de: recurso humano y servicios** (luz, teléfono, gas, entre otros).

Los tipos de control llevados por esta empresa son:

■ **El control recurrente:** todos los esfuerzos están dirigidos a elaborar la cantidad correcta de los productos en el tiempo preciso.

■ **El control histórico:** muestra como ha sido el desempeño o logro de los objetivos después que ha pasado un tiempo.

Además de los anteriores se pudieron observar dos tipos de control los cuales son: **control gerencial y control operativo.**

**El control gerencial** es responsabilidad de los altos niveles dentro de la empresa, generalmente recae en el Gerente General de la compañía, ya que son éstos los que llevan a cabo este tipo de control, y consiste en asegurarse de obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización. Algunas características son:

- Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.
- La información debe comparar lo planeado con lo realizado.
- Se encuentra inmerso en todas las actividades de la empresa.
- Es periódico, programado, rítmico.
- Debe ser íntegro.

**El control operativo** es responsabilidad de los Gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad. En este caso le corresponde al Jefe de Operaciones y a los tres supervisores de cada restaurante.

En el proceso de control se cumplen tres etapas para concluir el ciclo del proceso administrativo, estas son las siguientes:

**1) Establecimiento de normas, parámetros y métodos:** Aquí se encuentran incluidos todos los estándares o unidades de medición que se establezcan en la Planificación, y por lo tanto, la cantidad de unidades a producir, la cantidad de unidades a vender, requerimientos de calidad, etc. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, normas son sencillamente criterios de desempeño. Esto significa que el establecimiento de normas se vuelve en establecer las metas y objetivos que quieren alcanzar los administradores de la organización. Estas deben definirse en términos claros y medibles, que indiquen plazos de tiempo determinados. Solamente de esta forma las metas se pueden evaluar con más facilidad en lo que concierne a cumplimiento y utilidad. Además, los objetivos bien definidos se pueden transmitir con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.

**2) Medición del desempeño** o resultado obtenido: aunque no siempre practicable, la medición del desempeño basada en normas debe realizarse idealmente con fundamento en lo previsto, a manera que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. Esto es lo ideal. El administrador previsor puede predecir en ocasiones probables incumplimientos de las normas o desviaciones de las mismas, pero aún en ausencia de esa posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible. Esta fase del proceso de Control consiste en revisar que lo establecido a través de los estándares y objetivos en el paso anterior, se estén logrando como lo planificado. Este es un proceso repetitivo por lo que se debe evitar que pase mucho tiempo entre una medición y otra. Si los resultados corresponden a lo establecido, todo está bajo control.

**3) Ejecución de las acciones correctivas:** Esta etapa es necesaria sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere una intervención. Las medidas correctivas pueden necesitar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la empresa, o bien, un cambio en las normas establecidas originalmente. En consecuencia, las desviaciones se pueden corregir:

- ▣ Rediseñando los planes o modificando las metas.
  
- ▣ O bien, pueden corregirse ejerciendo la función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes y tareas.
  
- ▣ También pueden corregirse utilizando personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de los empleados.
  
- ▣ Haciendo uso de la medida más radical dentro de una empresa: el cesamiento del empleado.
  
- ▣ Ejerciendo técnicas efectivas de liderazgo y motivación, como las detalladas en este curso.

Cabe destacar que la Corporación Bosque Azul C.A no toma en cuenta estas etapas para llevar a cabo el control de las actividades realizadas dentro de la empresa; y en el momento que se utilizan no se llevan por escrito ni se les hace un seguimiento.

Las fuentes de control básicas son cuatro: grupos interesados, la organización misma, los grupos y los individuos.

**El control de los grupos interesados**, se refiere a las presiones externas que recibe la empresa para que modifique ciertas conductas. Ejemplos de este tipo de fuentes son los sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, proveedores, accionistas y otros.

**El control organizacional** se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sea preventivos o correctivos de desviaciones de los planes y el cumplimiento de los objetivos deseados. Ejemplos de este tipo de controles pueden citarse reglas, políticas, normas, presupuestos, auditorías y otros.

**El control grupal** se refiere a las reglas, normas, valores que comparten los miembros de un grupo y mantienen mediante premios y castigos. Como por ejemplo, retirar voz y voto a un miembro del grupo, elegirlo representante ante otros grupos, etc.

**El autocontrol individual** consiste en los mecanismos orientadores que operan en un individuo o persona, ya sea en forma consciente o inconscientemente. La llamada Ética Profesional constituye un punto de partida muy importante para el autocontrol individual. Para ser un profesional exitoso es necesario adquirir conocimientos detallados, habilidades específicas y actitudes y formas de conducta básicas. No importa cual sea la profesión se espera que ejerzan el autocontrol individual en la realización de su labor, basándose en normas éticas y morales de su respectiva profesión.

Las técnicas de control utilizadas por la organización son:

**Las técnicas presupuestales.**

En estas, los planes, programas y objetivos se encuentran plasmados en términos cuantitativos, medibles, lo que facilita en gran manera la comparación de lo realizado con relación a lo planificado. Ejemplos de este tipo de presupuestos son: los presupuestos de ingresos, presupuestos de egresos, presupuestos de insumos y materiales, presupuesto de mano de obra, entre otros.

**Las técnicas no presupuestales.**

Son recursos adicionales de control que se emplean frecuentemente en cualquier empresa. Entre estas técnicas encontramos los datos estadísticos, reportes o análisis especiales, observación directa, programas de auditoría, el punto de equilibrio, entre otros.

**El Punto de Equilibrio.**

Se le conoce así a la situación en la cual, las ventas totales de una empresa igualan los costos totales de la misma, es decir, situación en la cual, la empresa no gana ni pierde. Este análisis permite a los administradores contar con datos precisos, relacionados al total de costos fijos y variables más convenientes para la organización, para maximizar las utilidades a través de las ventas planificadas.

El punto de equilibrio se establece a través de un gráfico que muestra la relación de los beneficios con los diferentes volúmenes de ventas, en que los ingresos cubren exactamente los costos y por tanto, no hay ni beneficios ni pérdidas.

Para calcular el punto de equilibrio, es necesario descomponer los costos en fijos y variables. Los costos fijos permanecen constantes, cualquiera que sea el volumen de producción. Los costos variables guardan relación directa con el nivel de producción. El período para realizar el análisis del punto de equilibrio debe ser especificado, recomendándose trabajar con datos de un año. Se puede determinar gráficamente y algebraicamente basándose en datos de cualquier año.

### **3.2.- La Gerencia y El Proceso Administrativo**

Según el diccionario de la lengua española la Gerencia realiza funciones básicas como: prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar dentro de una organización. Además, debe recordarse que a la alta dirección de la empresa, como el Presidente, Gerente General, Directores, entre otros; les corresponde tomar decisiones en gran magnitud e importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

Toda empresa surge por y para sus clientes, para satisfacer necesidades humanas, y el enfoque de este principio es precisamente ese, el mantener a los clientes satisfechos lo que augura una permanencia duradera en el mercado y la Corporación Bosque Azul C.A no escapa de esta realidad.

En la actualidad, los cambios constantes en que se vive, la incertidumbre del mañana, el ciberespacio, la globalización, etc. hicieron que el gerente de la Corporación Bosque Azul C.A se mantenga atento a la realidad, informado y listo para actuar. Ante esta modificación de la economía mundial, caracterizada por:

- Estructuras organizacionales más ágiles.
- Apalancamiento por medio de un excelente servicio.

- Aprovechamiento de las ventajas competitivas.
- Madurez en el mercado.
- Diversificación de productos.

Es por estas razones que el Gerente General:

- Posee los conocimientos y madurez académica para cumplir a cabalidad con todos los proyectos que se le asignen.
- Tiene habilidades en la conducción del equipo ejecutivo y convertirse en un líder dentro del grupo.
- Es una persona positiva, con carácter y autoridad con su equipo, pero además, reconocer y felicitar cuando las cosas se hacen bien.
- Maximiza los valores éticos y morales, promueve el respeto por el ser humano, complementar las acciones con el buen ejemplo, tanto en el ambiente laboral, como en el social y familiar (ser siempre la misma persona).

Para cubrir este nuevo rol, el nuevo gerente debe romper tres paradigmas de la gerencia basada en las viejas costumbres:

1. La administración del personal basada en el castigo, la persecución, la intolerancia y el regaño constante, lo que lo llevaría a trabajar sólo, con un equipo desmotivado que no lo apoya.

2. Por el contrario, el gerente actual tiene que contagiar a sus colaboradores de entusiasmo, enseñarles a planificar y organizar eficientemente su trabajo y lograr que lleguen cada día deseosos de enfrentar los nuevos retos.

3. Dedicar demasiado tiempo a pequeños detalles, desconfiando de lo que hacen sus colaboradores. Dejar de correr ante lo urgente. La administración fracasa cuando lo urgente no da tiempo a lo realmente importante.

El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización y consiste en tres pasos:

**4. Formulación de estrategia:** es el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. se requieren tres actividades para el logro de este paso: **investigación** (debe ser llevada a cabo en dos fuentes: externos e internos), **el análisis** (técnicas analíticas como la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, la matriz de portafolio de gran estrategia y la matriz del grupo consultor de Boston pueden ser de utilidad para la creación y evaluación de estrategias alternativas) **y la toma de decisiones** (se deben realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir).

**5. Ejecución de estrategias:** este paso puede denominarse como etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Este paso consiste en tres

actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

- 6. Evaluación de estrategias:** es necesario realizar tres actividades con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización: analizar los factores internos y externos, evaluar las estrategias y tomar las medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la empresa.

### **3.3.- Proceso de Toma de Decisiones como Parte del Proceso Administrativo**

Todos tienen que tomar decisiones constantemente. Estas van desde la decisión elemental que un infante toma cuando decide retirar la mano de una tina de agua caliente, hasta las decisiones sumamente importantes que se toman al negociar acuerdos entre empresas. La administración es el ejercicio y arte de tomar decisiones en las organizaciones; por lo tanto, es el acto más importante en la práctica gerencial. Una decisión es una resolución o determinación final. También se ha definido la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas.

Existen diferentes tipos de toma de decisiones aplicados en la Corporación Bosque Azul C.A, entre las cuales están:

**Las decisiones estructuradas** que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que posibilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o descartan alternativas los administradores rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un trabajador recién contratado, ya que por regla general, las empresas cuentan con una escala salarial establecida para todos los puestos. Existen procedimientos de rutina para tratar asuntos de rutina. **Las decisiones estructuradas** se utilizan para abordar problemas

recurrentes, sean de gran complejidad o simples. En cierta medida, las decisiones estructuradas restringen la libertad, ya que el trabajador tiene menos campo de acción para decidir qué hacer. No obstante, el objetivo de las decisiones estructuradas es liberar.

**Las decisiones no estructuradas** abordan problemas poco frecuentes, o excepcionales. Si una situación no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que la cubra una política o si resulta tan importante que merece atención especial, deberá ser manejada como una decisión no estructurada. Problemas como distribuir los recursos de una empresa, qué hacer con una línea de productos que no tuvo el éxito esperado, cómo hacer para mejorar las relaciones con la sociedad, etc., constituyen situaciones dónde el gerente toma decisiones trascendentales del tipo no estructurada.

Otros tipos de tomas de decisiones que maneja la Corporación Bosque Azul C.a son:

◆ **Estratégicas y tácticas:** las estratégicas son vitales para la empresa ya que son decisiones de grandes proyecciones que implican además averiguar cual es la situación actual, sus posibilidades, los recursos disponibles etc. Las tácticas son menos importantes debido a que llegan a adquirir un carácter rutinario, son decisiones simples, que se repiten con cierta frecuencia que facilitan su ejecutoria. En relación al grado de incertidumbre las de mayor incertidumbre son de tipo estratégica.

◆ **Individuales y colectivas:** todas las relacionadas con las funciones específicas de una empresa, producción, ventas, finanzas. Seguridad, personal y control.

Las bases para tomar decisiones dentro de la organización:

- ◆ La intuición.
- ◆ Los hechos.
- ◆ La experiencia.
- ◆ La autoridad.

En tanto se asciende en el nivel jerárquico de la empresa, la capacidad para tomar decisiones no estructuradas toma mayor relevancia. Es por eso que la mayor parte de los programas de desarrollo de administradores, y especialmente los gerentes, pretende mejorar las habilidades para la toma de decisiones no estructuradas, por regla general, enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y tomar decisiones lógicas.

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Sea cual sea la decisión es necesario:

🕒 **Definir el problema.** Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

☉ **Analizar el problema.** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

☉ **Evaluar las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización

La toma de decisiones en la organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. El proceso de la toma de decisiones se divide en cuatro fases (ver figura N° 9):

1. **Investigar la situación:** para tomar decisiones es necesario, en primer lugar, identificar las causas que produjeron el problema, partiendo de preguntas tales como ¿qué pudo originar el problema?, para conocer así las fuentes del problema y definirlo en función de los objetivos organizacionales. Una vez definido el problema, lo siguiente será decidir lo que constituya una buena solución para no desviarse de los objetivos de la decisión de manera que tenga base para proponer y evaluar soluciones alternativas.

2. **Desarrollar opciones:** una vez analizado el problema se hace necesario buscar la solución, pero no dentro de una alternativa, sino preparar un conjunto de alternativas. Así evitamos caer en posiciones extremas sin cubrir la amplitud necesaria.

3. **Evaluar opción y seleccionar la mejor:** la alternativa que se seleccione debe representar la mejor solución al problema. El camino lógico para esto, debe ser el

establecer el pro y el contra de cada alternativa, ventajas y desventajas y comparar unas con otras. Para facilitar la elección de la mejor alternativa es necesario considerar algunos criterios tales como:

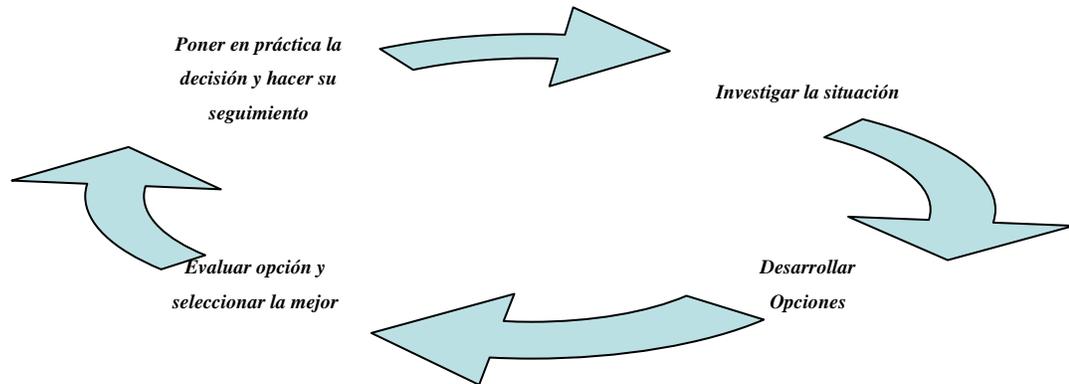
- **Riesgo:** deben compararse los riesgos dentro de cada curso de acción posible con los beneficios separados. Hay que valorizar las probabilidades de la alternativa y la solución que plantea.

- **Esfuerzo económico:** consiste en juzgar la eficiencia de la solución, que significa el mejor resultado con el menor esfuerzo posible.

- **Limitación de los recursos:** es necesario siempre considerar los recursos, tanto de orden material como social, pues es evidente que estos son comúnmente limitados y por otra parte existen las propias limitaciones del personal para llevar a cabo la decisión.

📌 **Poner en práctica la decisión y hacer su seguimiento:** esta fase es esencial pues le da valor y contenido a todas las demás. De nada vale tomar una decisión, si la decisión no se hace efectiva mediante la acción. Poner en práctica una decisión requiere de algo mas que dar las ordenes correspondiente. Deben adquirirse recursos y asignarse conforme sea necesario. Los gerentes establecen presupuestos y programas para las acciones. Asignar responsabilidades de las tareas específicas. Establecer procedimientos, realizar los informes de avance y establecer un control y seguimiento de la decisión.

**Figura N° 9: Proceso de Toma de Decisiones de La Corporación Bosque Azul C.A**



*Fuente: Elaboración Propia*

La toma de decisiones en la Corporación Bosque Azul C.A invade cuatro funciones administrativas que son:

**1. Planeación:** Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisión".

¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

**2. Organización:** Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

**3. Dirección:** Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?

¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

**4. Control:** Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?

¿Cómo deben controlarse estas actividades?

¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?

¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

El proceso administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A es un ciclo continuo que empieza con la identificación de un problema, sigue con la presentación de soluciones y termina con la toma de decisiones correctas y seguimientos de las actividades.

**Observaciones:**

- ◆ No existen planes que sirvan de guía a la empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.
  
- ◆ No se realizan planes o programas por escrito simplemente se realizan reuniones quincenalmente, se le da soluciones a los problemas que se planteen y se asientan en una agenda.
  
- ◆ No utilizan instrumentos como los manuales.
  
- ◆ Poca motivación a los empleados para que efectúen bien su trabajo y se sientan satisfechos con lo que hacen.
  
- ◆ Algunas veces se alcanza a motivar a los empleados más no a satisfacer sus necesidades lo que trae como consecuencia que lo que los administradores hagan para motivar a sus empleados no siempre funcione.
  
- ◆ El proceso de control es llevado a cabo de forma pasiva lo que no permite verificar si las metas, objetivos y planes se están aplicando.
  
- ◆ Poca atención a la definición de sus ACR

◆ En el proceso de control de la Corporación Bosque Azul C.A no se cumplen tres etapas para concluir el ciclo del proceso administrativo, estas son las siguientes: Establecer normas de desempeño, Comparar las medidas de desempeño con las normas y Corregir las desviaciones

◆ La Corporación Bosque Azul C.A no toma en cuenta estas etapas para llevar a cabo el control de las actividades realizadas dentro de la empresa; y en el momento que se utilizan no se llevan por escrito ni se les hace un seguimiento.

◆ La Corporación debe capacitar al personal que labora en la misma, en los ámbitos referidos a: atención al cliente, relaciones interpersonales, dominios de idiomas, entere otros.

◆ Los trabajadores deben familiarizarse, tanto con la estructura organizativa de la empresa como con los documentos que funcionan como manuales.

### ***3.4.- Análisis DOFA.***

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras D. O. F. A. significan debilidad, oportunidad, fortaleza y amenazas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Para una empresa seria ideal poder utilizar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios

Generalmente las organizaciones utilizan estrategias DO, FA, o DA, para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO, cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratara de vencerlas y convertirlas en fortalezas, cuando se ve enfrentado a una amenaza grave luchara por evitarla y concentrarse más en oportunidades.

Las estrategias DO tienen por objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

La FA se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo al mínimo las amenazas externas; esto no significa que una empresa grande deba siempre afrontar las amenazas del ambiente en forma frontal.

La estrategia DA tiene como objetivo derrotar debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable, enfrentada a una situación como la descrita tendrá que luchar por su supervivencia, fusionándose con otras, liquidando o declarándose en quiebra.

En el caso de la Corporación Bosque Azul C.A los pasos que se siguieron para construir una matriz DOFA fueron los siguientes:

- 1) Hacer una lista de fortalezas internas claves.

2) Elaborar una lista de las debilidades internas decisivas y de las oportunidades externas importantes.

3) Elaborar una lista de las amenazas externas claves.

4) Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en una casilla apropiada.

5) Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.

6) Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Después de haber realizado la evaluación crítica de los procedimientos y situaciones relacionadas con la problemática principal, se procede a desarrollar un análisis interno y externo de los mismos, para así profundizar y producir resultados más óptimos; además de ver los impactos que tendrán cada uno de los descriptores sobre el problema inicial con el fin de establecer recomendaciones que ayuden a solucionar el problema existente en la Corporación Bosque Azul, C.A.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al planificador a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio externo (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades); además, tiene como objetivo, generar diferentes opciones estratégicas que ayudarán a determinar si la misma está capacitada para desempeñarse en su medio, debido a que mientras más competente esté, en comparación con otras empresas, mayores serán las probabilidades de éxito.

Toda empresa prestadora de servicios tiene como objetivo principal la satisfacción del cliente, puesto que permite que el mismo la considere como la mejor empresa del mercado y así la organización logre tener un posicionamiento dentro del mismo. La Corporación Bosque Azul C.A no escapa a esta realidad a pesar de que algunos de sus servicios presentan deficiencias, es por ello que se hace necesario la aplicación de esta técnica con el fin de detectar los factores internos y externos, tanto positivos como negativos, para la formulación de estrategias que permitan remediar sus deficiencias y aprovechar las oportunidades para mantenerse en el mercado.

#### **3.4.1.- Factores Internos.**

Los elementos que se toman en cuenta para el análisis interno de una organización son los siguientes:

- **Capacidad Directiva:** son todas aquellas fortalezas o debilidades que intervienen en el proceso administrativo, entendiéndose como fortalezas y debilidades: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.
- **Capacidad Competitiva:** son todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como: calidad del producto, participación en el mercado, canales de distribución, precios, publicidad, calidad del servicio.
- **Capacidad Financiera:** son todos los relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la empresa, tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento.

- **Capacidad Técnica o Tecnológica:** aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales, con la infraestructura y los procesos de las empresas de servicios.
- **Capacidad de Talento Humano:** se refiere a todas fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano tales como: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación y programas de desarrollo.

### Fortalezas

En el cuadro N° 8 se pueden encontrar las fortalezas que posee la Corporación Bosque Azul C.A:

**Cuadro N° 8: Matriz de Impacto del Análisis Interno (Fortalezas)**

<i>Fortalezas</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Diversidad de productos.</i>	<i>x</i>		
<i>Criterio de diseño arquitectónico externo acorde con el lenguaje arquitectónico del Parque. (Imagen del Lugar)</i>	<i>x</i>		
<i>Esporádicamente ofrece cursos de capacitación a sus empleados.</i>			<i>x</i>
<i>Realizan encuestas para medir la satisfacción de sus clientes.</i>	<i>x</i>		
<i>Posee una buena estructura organizativa.</i>	<i>x</i>		
<i>Posee un rápido y fácil acceso a sus instalaciones.</i>	<i>x</i>		
<i>Disposición del personal para recibir capacitación.</i>	<i>x</i>		
<i>El producto/servicio que se ofrece esta dirigido a todas las edades.</i>	<i>x</i>		

*Fuente: elaborado por la autora, 2.006.*

## Debilidades

Entre las debilidades de la Corporación Bosque Azul C.A tenemos las siguientes en el cuadro N° 9:

**Cuadro N° 9: Matriz de Impacto del Análisis Interno (Debilidades)**

<i>Debilidades</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Falta de higiene en la manipulación de alimentos.</i>	<i>x</i>		
<i>Falta de capacitación y formación del personal operativo.</i>	<i>x</i>		
<i>Ausencia de premios a los logros y progresos del personal.</i>	<i>x</i>		
<i>Inadecuados métodos de adiestramiento del personal.</i>		<i>x</i>	
<i>Falta de identificación del personal con la empresa.</i>		<i>x</i>	
<i>Falta de capacitación y formación del personal administrativo</i>	<i>x</i>		
<i>Fallas en el proceso administrativo de la organización.</i>	<i>x</i>		
<i>Falta de seguimiento y actualización del proceso administrativo.</i>	<i>x</i>		
<i>Falta de inversión en equipos computarizados.</i>	<i>x</i>		
<i>Poca importancia de la empresa por la promoción del producto dentro de las instalaciones de Parque el Agua.</i>		<i>x</i>	
<i>Desconocimiento de las estrategias de comercialización.</i>		<i>x</i>	
<i>Inadecuada Infraestructura Física en la cocina del restaurante principal.</i>	<i>x</i>		
<i>Presupuesto insuficiente para realizar trabajos de ampliación y mejoras en el espacio físico.</i>	<i>x</i>		
<i>Falta de coordinación departamental.</i>		<i>x</i>	
<i>Desmotivación de los empleados.</i>	<i>x</i>		
<i>Falta de mantenimiento correctivo y preventivo.</i>		<i>x</i>	
<i>Falta de organización en los departamentos.</i>		<i>x</i>	
<i>Frecuentes quejas de los clientes y empleados del Parque por el servicio de alimentación.</i>	<i>x</i>		
<i>Lentitud en la solución de los problemas.</i>		<i>x</i>	
<i>Falta de comunicación entre los departamentos.</i>		<i>x</i>	

<i>Poco seguimiento a los manuales de procedimientos.</i>		x	
<i>Reducción de personal.</i>	x		
<i>Incumplimiento de las normas de calidad.</i>	x		
<i>Ausencia del uso de herramientas de gerencia modernas.</i>	x		
<i>Falta de certificación de los sistemas de calidad.</i>	x		
<i>Personal contratado sin formación en el área de servicios.</i>	x		
<i>Carencia de la calidad en los productos.</i>	x		
<i>El personal no se siente correspondido por la empresa.</i>	x		
<i>Diferencia de identificación del personal de Corporación Bosque Azul C.A con el de Parque El Agua C.A</i>	x		
<i>Resistencia al cambio.</i>		x	

*Fuente: elaborado por la autora, 2.006.*

### 3.4.2.- Factores Externos

Para la identificación de oportunidades y amenazas de una organización es necesario toma en cuenta los siguientes factores:

- **Factor Económico:** son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto nacional como internacional.
- **Factor Político:** son aquellos que se refieren al uso o asignación del poder, datos del gobierno a escala internacional, nacional, departamento y local y acuerdos internacionales u otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa.
- **Factor Social:** son todos aquellos que afectan el modo de vivir de la gente y sus valores.

- **Factor Tecnológico:** son todos los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas y materiales.
- **Factor Geográfico:** relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otros.
- **Factor Competitivo:** son todos lo relacionados con la competencia, los productos, el mercado y la calidad y servicio.

A continuación, se puede observar el análisis externo de la organización:

### Oportunidades

Las oportunidades externas de la empresa se señalan a continuación en el cuadro N° 10:

**Cuadro N° 10: Matriz de Impacto del Análisis Externo (Oportunidades)**

<i>Oportunidades</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Ubicación geográfica privilegiada.</i>		<i>x</i>	
<i>La situación cambiaria favorable para turistas internacionales.</i>		<i>x</i>	
<i>Régimen de Puerto Libre en la isla.</i>			<i>x</i>
<i>Buena posición en el mercado de la Isla.</i>		<i>x</i>	
<i>Posee un clima tropical, debido a su cercanía a las principales playas del estado.</i>	<i>x</i>		
<i>Demanda turística nacional</i>		<i>x</i>	
<i>Instalaciones acordes a la decoración tropical del parque.</i>	<i>x</i>		
<i>Cuentan con seguridad interna.</i>	<i>x</i>		
<i>Disminución del turismo internacional</i>	<i>x</i>		

<i>Ubicación geográfica dentro de un municipio turístico.</i>	<i>x</i>		
<i>Aplicación del control cambiario que favorece el turismo nacional.</i>		<i>x</i>	
<i>La situación cambiaria favorece al turismo internacional.</i>		<i>x</i>	
<i>Posee un buen clima debido a su cercanía a las principales playas del estado.</i>	<i>x</i>		
<i>Paridad cambiaria de las tarifas aéreas que favorecen el turismo internacional.</i>		<i>x</i>	
<i>Eventos especiales en Parque El Agua/Clientes/Proveedores.</i>	<i>x</i>		
<i>Demanda cautiva de Parque El Agua. (Empleados/visitantes).</i>	<i>x</i>		
<i>Diversidad de equipos ofertados para la preparación de la comida. (opciones de mercado)</i>	<i>x</i>		
<i>Seguridad Interna/ estacionamiento.</i>	<i>x</i>		
<i>Inversión en publicidad por parte de Parque El Agua.</i>	<i>x</i>		

Fuente: elaborado por la autora, 2.006.

## **Amenazas**

En cuanto a las amenazas se encontraron las siguientes (ver cuadro N° 11):

**Cuadro N° 11: Matriz de Impacto del Análisis Externo (Amenazas)**

<b>Amenazas</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<i>Falta de supervisión y control por parte de los entes gubernamentales.</i>		<i>x</i>	
<i>Fallas en la recolección de desechos sólidos en el sector.</i>	<i>x</i>		
<i>Deficiencias en el servicio de energía eléctrica.</i>	<i>x</i>		
<i>Insuficiencias en el servicio de transporte.</i>	<i>x</i>		
<i>Control de cambio, dificultad en la adquisición de nuevos y mejores equipos.</i>	<i>x</i>		
<i>Nivel de inseguridad de bienes y personas en el estado y el país.</i>	<i>x</i>		

<i>Nueva competencia: El Reino de Musipan.</i>		<i>x</i>	
<i>Nivel de desempleo.</i>	<i>x</i>		
<i>Nivel de inflación.</i>	<i>x</i>		
<i>Situación política del país.</i>	<i>x</i>		
<i>Actitud de la población frente a la calidad y el servicio.</i>	<i>x</i>		
<i>Control de cambio.</i>			<i>x</i>
<i>Ambiente de inseguridad para los inversionistas.</i>	<i>x</i>		
<i>Niveles de inseguridad.</i>	<i>x</i>		
<i>Disminución del turismo nacional e internacional.</i>	<i>x</i>		
<i>Posibilidad de nueva competencia.</i>	<i>x</i>		
<i>Transporte público.</i>		<i>x</i>	
<i>Restaurantes ubicados frente y en zonas cercanas al parque.</i>	<i>x</i>		
<i>Precios de la competencia.</i>		<i>x</i>	

*Fuente: elaborado por la autora, 2.006.*

Después de haber elaborado el análisis DOFA se pudo constatar que: Con la aplicación de esta técnica se logró obtener lo principales problemas que interfieren con el servicios prestados por la empresa, para luego llegar a las estrategias que permitirán la solución eficaz de los mismos.

Entre los factores internos mas relevantes, se encuentran los relacionados con el recurso humano (desmotivación de los empleados, reducción de personal y personal contratado sin formación en el área de servicios), quien es el más importante dentro de cualquier empresa prestadora de servicio por ser el que tiene contacto directo con el público.

Entre los factores externos más notables, se encuentran los relacionados con la situación política-económica actual del país lo que trae como consecuencia un alto nivel de desempleo, un ambiente de inseguridad para los inversionistas y un alto

niveles de inseguridad; lo que a su vez traerá como resultado la disminución del turismo internacional.

Todo lo analizado sirve de base para crear estrategias que solucionen estos problemas. (Cuadro N° 12 Análisis Situacional DOFA)

Cuadro N° 12: Análisis Situacional DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><i>Visión: Mantener la satisfacción de los visitantes potenciales a través del uso de sistemas óptimos de calidad e incursionar en nuevos mercados con el fin de ampliar y desarrollar estrategias competitivas que permitan el crecimiento de la organización.</i></p> <p><i>Misión: Prestar servicios de alimentación dentro de los estándares de calidad e higiene, a fin de garantizar a los visitantes la excelencia y el buen trato que merecen: y por ende, mantener el desarrollo competitivo de nuestra organización.</i></p>	<p><i>Diversidad de productos.</i></p> <p><i>Criterio de diseño arquitectónico externo acorde con el lenguaje arquitectónico del Parque. (Imagen del Lugar)</i></p> <p><i>Esporádicamente ofrece cursos de capacitación a sus empleados.</i></p> <p><i>Realizan encuestas para medir la satisfacción de sus clientes.</i></p> <p><i>Posee una buena estructura organizativa.</i></p> <p><i>Posee un rápido y fácil acceso a sus instalaciones.</i></p>	<p><i>Falta de higiene en la manipulación de alimentos.</i></p> <p><i>Falta de capacitación y formación del personal operativo.</i></p> <p><i>Ausencia de premios a los logros y progresos del personal.</i></p> <p><i>Inadecuados métodos de adiestramiento del personal.</i></p> <p><i>Falta de identificación del personal con la empresa.</i></p> <p><i>Falta de capacitación y formación del personal administrativo</i></p> <p><i>Fallas en el proceso administrativo de la organización.</i></p> <p><i>Falta de seguimiento y actualización del proceso administrativo.</i></p> <p><i>Falta de inversión en equipos computarizados.</i></p> <p><i>Poca importancia de la empresa por la promoción del producto dentro de las instalaciones de Parque el Agua.</i></p> <p><i>Desconocimiento de las estrategias de comercialización.</i></p> <p><i>Inadecuada Infraestructura Física en la cocina del restaurante principal.</i></p> <p><i>Presupuesto insuficiente para realizar trabajos de ampliación y mejoras en el espacio físico.</i></p> <p><i>Falta de coordinación departamental.</i></p> <p><i>Desmotivación de los empleados.</i></p>

		<p><i>Falta de mantenimiento correctivo y preventivo.</i></p> <p><i>Falta de organización en los departamentos.</i></p> <p><i>Frecuentes quejas de los clientes y empleados del Parque por el servicio de alimentación.</i></p> <p><i>Lentitud en la solución de los problemas.</i></p> <p><i>Falta de comunicación entre los departamentos.</i></p> <p><i>Poco seguimiento a los manuales de procedimientos.</i></p> <p><i>Reducción de personal.</i></p> <p><i>Incumplimiento de las normas de calidad.</i></p> <p><i>Ausencia del uso de herramientas de gerencia modernas.</i></p> <p><i>Falta de certificación de los sistemas de calidad.</i></p> <p><i>Personal contratado sin formación en el área de servicios.</i></p> <p><i>Carencia de la calidad en los productos.</i></p>
--	--	---

		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O	<i>Ubicación geográfica privilegiada.</i>		
P	<i>La situación cambiaria favorable para turistas internacionales.</i>	<i>Mejorar la calidad y eficacia de los servicios.</i>	<i>Contratar personal profesional capacitado en el área de turismo y alimentos y bebidas.</i>
O	<i>Posee un clima tropical, debido a su cercanía a las principales playas del estado.</i>	<i>Establecer alianzas con institutos capacitados de personal en las áreas de calidad y servicio.</i>	<i>Reclutar el personal con cultura de servicio.</i>
R	<i>Demanda turística nacional</i>	<i>Mantener la aplicación de las encuestas a los clientes para tener conocimiento acerca de sus gustos y preferencias.</i>	<i>Establecer relaciones con profesionales expertos en herramientas modernas de gerencia para adoptar técnicas de calidad de servicio.</i>
T	<i>Instalaciones acordes a la decoración tropical del parque.</i>	<i>Medir mediante otras técnicas de calidad el nivel de satisfacción de los clientes.</i>	<i>Propiciar el seguimiento de los manuales de procedimiento y la aplicación de normas de calidad mediante cursos de capacitación y adiestramiento.</i>
U	<i>Cuentan con seguridad interna.</i>	<i>Crear planes de mejoramiento continuo para el trabajo en equipo.</i>	<i>Realizar programas de capacitación de personal.</i>
N	<i>Disminución del turismo internacional</i>		<i>Incentivar al personal a través de: premios a los logros y progresos del personal, felicitaciones y agradecimientos, competencias entre ellos, empleados del mes, etc.</i>
I	<i>Ubicación geográfica dentro de un municipio turístico.</i>		<i>Realizar encuentro talleres de motivación.</i>
D	<i>Aplicación del control cambiario que favorece el turismo nacional.</i>		<i>Realizar cursos de inducción al personal eventual.</i>
A	<i>La situación cambiaria favorece al turismo internacional.</i>		
D	<i>Posee un buen clima debido a su cercanía a las principales playas del estado.</i>		
E	<i>Régimen de Puerto Libre en la Isla.</i>		
S	<i>Buena posición en el mercado de la Isla.</i>		
	<i>Paridad cambiaria de las tarifas aéreas que favorecen el turismo internacional.</i>		
	<i>Eventos especiales en Parque El Agua/Clientes/Proveedores.</i>		
	<i>Demanda cautiva de Parque El Agua. (Empleados/visitantes).</i>		
	<i>Diversidad de equipos ofertados para la preparación de la comida. (opciones de mercado)</i>		
	<i>Seguridad Interna/ estacionamiento.</i>		



<p><i>Ambiente de inseguridad para los inversionistas.</i></p> <p><i>Disminución del turismo nacional e internacional.</i></p> <p><i>Posibilidad de nueva competencia.</i></p> <p><i>Restaurantes ubicados frente y en zonas cercanas al parque.</i></p> <p><i>Precios de la competencia.</i></p>	<p><i>Realizar una evaluación semanal o mensual de las áreas contiguas al Parque, específicamente en el aspecto de limpieza y/o contaminación.</i></p> <p><i>Realizar convenios con las Asociaciones de Vecino y Cooperativas</i></p>	<p><i>de la jornada de trabajo.</i></p> <p><i>Incorporación del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa.</i></p> <p><i>Emprender proyectos de motivación empresa-empleado</i></p> <p><i>Buscar asesorías con arquitectos e ingenieros, a fin de mejorar el espacio físico de la cocina del restaurante.</i></p> <p><i>Crear mayor ventilación en la cocina del restaurante.</i></p> <p><i>Realizar diseño y ejecución de trabajos de remodelación y ampliación.</i></p>
---	---	---

*Fuente: elaborada por la autora, 2.006*

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Realizado el análisis del proceso administrativo de la Corporación Bosque Azul C.A bajo un enfoque estratégico se llegó a las siguientes conclusiones:

☉ La Corporación Bosque Azul C.A posee una excelente posición geográfica; primero, por encontrarse dentro de un parque recreacional como Parque El Agua C.A.; y segundo, porque el parque se encuentra en el corredor turístico de la Av. 31 de julio a 5 Kms. aproximados de playa el agua con vías de conexión en buen estado que facilita el traslado de visitantes al lugar.

☉ La Corporación Bosque Azul C.A. cuenta con una estructura organizativa lineal funcional dividida en departamentos que permite diferenciar las diversas actividades administrativas, operativas y de servicios generales que se cumplen en la empresa. Este tipo de organización representa relaciones entre un supervisor y los subordinados con líneas directas de autoridad y responsabilidad a través de líneas formales de comunicación y unidades de mando definidas. A su vez se puede definir como una organización formal ya que en ella se desenvuelven una serie de relaciones formadas por niveles de jerarquía o por departamentos para lograr objetivos específicos.

☉ Además, esta empresa posee buenas condiciones para brindar servicios/productos a diversos segmentos de mercado de turistas y residentes

☉ La organización esta consciente de que es necesario crear estrategias diseñadas especialmente para estos clientes.

## RECOMENDACIONES

La Corporación Bosque Azul, C.A., es una empresa encargada de prestar el servicio de alimentos y bebidas en la empresa Parque El Agua, satisfaciendo así las necesidades de los turistas y visitantes que se dirigen al parque. Esta empresa requiere de la realización de una serie de estrategias y planes los cuales le permitan alcanzar su visión, cumplir con su misión, lograr los objetivos y tener un posicionamiento en el mercado. Para concluir, podemos decir que la Corporación Bosque Azul C.A debe:

- ◆ Realizar convenios con los entes gubernamentales encargados de la supervisión y control de la infraestructura y servicios básicos, a fin de mejorar su prestación; también crear acuerdos para realizar arreglos en las fachadas externas: Calle la Vega, arborizaciones saneamiento ambiental, entre otros a cambio de la disminución de los pagos de los impuestos.

- ◆ Además, debería implementar un sistema de calidad que permita reducir los costos.

- ◆ Realizar manuales de descripción de cargo y de procedimientos tanto administrativos como operativos.

- ◆ Implementar nuevos sistemas de control y supervisión a través de revisión e implementación de nuevas modas gerenciales.

- ◆ Incorporación del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa.

- ◆ Buscar asesorías con arquitectos e ingenieros, a fin de mejorar el espacio físico de la cocina del restaurante.

- ◆ Mejorar la calidad y eficacia de los servicios.
  
- ◆ Establecer alianzas con institutos capacitadores de personal en las áreas de calidad, servicio, atención al cliente, relaciones interpersonales, dominios de idiomas, entre otros.
  
- ◆ Mantener la aplicación de las encuestas a los clientes para tener conocimiento acerca de sus gustos y preferencias; además de que permite medir el nivel de satisfacción de los clientes.
  
- ◆ Contratar personal profesional capacitado en el área de turismo y alimentos y bebidas.
  
- ◆ Realizar programas de capacitación de personal.
  
- ◆ Incentivar al personal a través de: premios a los logros y progresos del personal, felicitaciones y agradecimientos, competencias entre ellos, empleados del mes, etc.
  
- ◆ Realizar encuentro talleres de motivación.
  
- ◆ Realizar cursos de inducción al personal eventual.
  
- ◆ Definir las responsabilidades y funciones de todos los cargos de la empresa tanto operativos como administrativos.
  
- ◆ Precisar los objetivos y metas a seguir por cada unidad administrativa dentro de la organización.

- ◆ Diseñar y formular manuales administrativos, operativos, de cargos e instructivos de trabajo por departamentos y por restaurante.

- ◆ Diseñar un manual de calidad como documento guía de toda la organización

- ◆ Fomentar dentro de la organización una cultura de incentivos y política de ascensos a fin de incentivar la productividad y la competitividad sana entre el personal.

- ◆ Realizar estudios y evaluaciones permanentes del medio externo en materia política, jurídica, económica y social como medio para prever los posibles cambios que pudiesen afectar el normal desenvolvimiento de las operaciones de la empresa, teniendo en cuenta el factor riesgo y tiempo.

- ◆ Realizar estudios y evaluaciones permanentes del medio interno con la finalidad de conocer las expectativas del personal.

- ◆ Evaluar el proceso administrativo de la empresa para saber si se realiza de la manera más óptima.

- ◆ Tomar en cuenta las estrategias recomendadas en el DOFA producto del análisis del proceso administrativo de la empresa.

- ◆ Planificar todas las acciones, tomando en cuenta la repercusión de los factores en la actividad y poder establecer los resultados esperados.

- ◆ A nivel estructural se sugiere la elaboración y creación de un departamento de recursos humanos.

◆ Con la elaboración de esta investigación la Corporación Bosque Azul C.A conoce cuales son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con la finalidad de mostrar a la gerencia como abordar la problemática y como solventarla de manera inmediata.

◆ Es necesario abordar de inmediato los problemas internos del personal, debido a que estos pueden causar serios problemas de imagen en el cliente y en su desempeño laboral.

◆ Es necesario atender prontamente y de manera eficaz las necesidades del personal, porque en toda empresa de servicios representa el número uno, ya que de el depende la calidad e imagen impresa en el producto/servicio.

◆ Empezar un estudio para detectar en el personal las necesidades de capacitación de mayor prioridad e iniciar el proceso de preparación, en las áreas de necesidad inmediata.

◆ Programar actividades para el personal con el fin de comenzar con la familiarización con el proceso administrativo de la empresa.

◆ Sensibilizar al personal a través de talleres en cuanto a la necesidad del trabajo en equipo y la comunicación efectiva para el funcionamiento de la empresa como un sistema.

## GLOSARIO

**Actividad Turística:** son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son el objeto de sus viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios (Boullón, Roberto, citado por Tabares; 1.979:85)

**Amenazas:** son aquellas tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización (David, Fred, 1994:9)

**Capacitación:** es el medio pertinente para llegar a la productividad (Nash, Michael; 1.990: 89)

**Cliente:** es la que compra y utiliza los servicios de una empresa. El receptor de un producto o servicio (COVENIN 2698).

**Clientela Clave:** es aquella que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa en nivel de servicio que debe alcanzar (Horovitz, Jacques; 1.993:1)

**Controlar:** es el proceso de asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas (Stoner, 1996:13).

**Debilidades:** son las actividades que limitan o inhiben el éxito general de una organización (David, Fred, 1994:8)

**Dirigir:** implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de la dirección.

**Empresa:** persona o grupo de personas dedicadas a una actividad mercantil, de oficio, de servicio, comercial o industrial, con fines de lucro (Kart E. Ettinger, 1.961:35)

**Estratega:** es un individuo responsable del éxito o fracaso de una empresa (David, Fred, 1994:6)

**Estrategias:** son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, o una combinación de alguna de estas acciones (David, Fred, 1994:10)

**Expectativas del Cliente:** lo que él espera del servicio, lo que él considera que debe ser y como desea recibirlo (Mariño, Hernando; 1.993:239)

**Formulación de la misión:** revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la empresa se propone satisfacer. Una formulación de misión clara y significativa describe los valores y propiedades de una organización. (David, Fred, 1994:7)

**Fortalezas:** se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. (David, Fred, 1994:8)

**Metas:** puntos de referencia o aspiraciones (de un año o menos) que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias (David, Fred, 1994:11)

**Objetivos:** son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Son de vital importancia en el éxito de la organizaciones pues suministra dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación. (David, Fred, 1994:9)

**Oportunidades:** se refiere a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro (David, Fred, 1994:8)

**Organización:** una compañía, corporación, firma, empresa o asociación o parte de ella, bien sea registrada o no, publica o privada, que tiene su propia función y administración (COVENIN 2698).

**Organizar:** es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Planificar:** implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

**Políticas:** es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas; además, son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia (David, Fred, 1994:12)

**Servicio:** se entiende como servicios o bienes intangibles, las acciones que son realizadas por otras personas para nosotros y que suelen ser usados en el lugar e la prestación del servicio.

**Sistema Administrativo:** es un conjunto de procesos administrativos que se realizan en forma rutinaria para conseguir un resultado final. Estos procesos pueden incluir o no sistemas automatizados, o informáticos.

**Temporada:** espacio de tiempo que se considera por un espacio de tiempo (Lexus, diccionario enciclopédico, 1998)

**Temporada Alta:** periodo de actividad o tráfico máximo durante el cual la disponibilidad más baja y las tarifas más elevadas (Foster. 1.994:162)

**Temporada Baja:** periodo de poca actividad o tráfico durante el cual la disponibilidad es mayor y las tarifas son menos elevadas (Foster. 1.994:162)

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARMAS, Oscar J. (2.002). Diagnóstico Organizacional a la Empresa Parque El Agua C.A, a fin de Formular un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos. Trabajo de grado modalidad pasantía como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Turismo. Guatamare, Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta

COHEN, D. (1.996). Sistemas de Información para la Toma de decisiones. Editorial McGraw Hill. México.

HILL y Jones (1.996). Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Editorial McGraw Hill. Colombia.

CHIAVENATO, I. (1.989). La Administración. Editorial McGraw Hill. España.

DAVID, F. (1.994). la Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Colombia.

GÓMEZ, H. (1.994). Organización de Empresas. Editorial McGraw Hill. México.

HURTADO, J. (2.000). Metodología de la Investigación Holística. Editado por Fundación Sypal. Venezuela.

JAMES, J. (2000). Administración y Control de la Calidad Total. Editorial McGraw Hill. España.

MALUENGA, M. (1.998). Diagnóstico de la Calidad del Servicio y Propuesta del Mejoramiento del Área de Bares y Restaurantes en el Hotel Confortel, Isla Bonita

Golf & Beach, Pedro González, en el Estado Nueva Esparta. Trabajo de grado modalidad investigación presentado como requisito parcial para optar al Título de Lic. En Hotelería. Guatamare, Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta.

MARTÍNEZ, A (2.003). Gestión de los Procesos Organizativos Dirigidos a la Calidad de los Servicios Turísticos. Caso: Unidad de Fomento y Consolidación de Empresas de CORMETUR. Trabajo de grado modalidad investigación presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en turismo. Guatamare, Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta.

MARTÍNEZ, V. (1.999). Diagnóstico administrativo (procedimientos, procesos y reingeniería). Editorial Trillas. México.

MELINKOFF, R. (1.979). Los procesos administrativos. Contexto Editores. Caracas.

PÉREZ, L. (2.003). Estrategias y Lineamientos para Agilizar los Procesos Administrativos de la Dirección de Servicios Turísticos de CORPOTURISMO. Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciatura en Turismo. Guatamare, Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta.

ROBBINS y Coulter (1.996). Administración. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica. México.

SABINO, C. (1.986). El Proceso de Investigación. Editores Panapo. Caracas.

SENLE y Bravo (1.997). Normas ISO-9000. Editorial Gestión 2000. España.

STONER y Freeman (1.996). Administración. Pearson Educación. España.

TERRY, G. (1.984). Principios de administración. 6ª Edición. Editorial Continental. México.

TERRY y STEPHEN. (1.986). Principios de administración. Editorial Panapo. Caracas.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA (1.990). Introducción a la Administración. Caracas, Venezuela.

VALDES, U. (2.001). Descripción y Funcionamiento del Departamento de Alimentos y Bebidas, Hotel Perla Place & Casino. Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito parcial para optar al título de Técnico Superior en Administración de Empresas Hoteleras. Guatamare, Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta.

VALDIVIESO, D. (2.003). Propuesta Orientada a una Nueva Perspectiva de Gestión Administrativa del Sistema Teleférico de Mérida, Estado Mérida. Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciatura en Turismo. Guatamare, Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta.

## ANEXOS

### ANEXO N° 11



Universidad de Oriente  
Núcleo Nueva Esparta  
Escuela de Hotelería y Turismo

#### **Ficha de Registro**

Este instrumento permite registrar información sobre el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) llevado por la Corporación Bosque Azul C.A con la finalidad de identificarlo.

<i>A cual etapa del proceso pertenece:</i>	
<i>Tipo de Documento:</i>	
<i>Título:</i>	
<i>Orígen:</i>	
<i>Fecha de Emisión:</i>	<i>Fecha de Revisión:</i>
<i>Notas:</i>	

## ANEXO N° 12



Universidad de Oriente  
 Núcleo Nueva Esparta  
 Escuela de Hotelería y Turismo

### Guía de Observación

El siguiente instrumento está dirigido a la gerencia general con la finalidad de determinar el proceso de supervisión y control para revisar si se ha cumplido con los objetivos y metas propuestos en la planificación.

<i>Área de la corporación:</i>	<i>Fecha:</i>
<i>Responsable de la supervisión y control:</i>	
<i>Sistemas de evaluación y control:</i>	
<i>Desviaciones o errores:</i>	
<i>Notas:</i>	

**ANEXO N° 13**

Universidad de Oriente  
 Núcleo Nueva Esparta  
 Escuela de Hotelería y Turismo

**Guía de Entrevista**

El siguiente instrumento está dirigido a la gerencia general para registrar información sobre el proceso administrativo llevado por la Corporación Bosque Azul C.A con la finalidad de identificarlo.

**PERFIL DEL ENTREVISTADO**

Año \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ ingreso:

Ocupación \_\_\_\_\_ o \_\_\_\_\_ cargo:

Funciones:

Cargos \_\_\_\_\_ anteriores:

Nivel \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ formación:

**PREGUNTAS DE OPINIÓN**

**1.** ¿Cuáles son las metas de la organización y qué tipos de metas tienen: definibles, cuantificables o múltiples y complementarias?

---

---

---

**2.** ¿Tienen personal con la capacidad, competencia y conocimientos para la planificación?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**3.** ¿Cuántas personas aceptan la planificación? ¿Por qué?

---

**4.** ¿Cuántos planes posee la empresa y como se denominan?

---

---

**5.** ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y mediano plazo?

---

---

---

**6.** ¿Cuáles son las Regulaciones gubernamentales que posee la empresa?

---

---

**7.** ¿Cuáles empresas conforman la competencia?

---

---

---

**8.** ¿Cuántos empleados tienen? ¿Son suficientes para trabajar en la temporada baja? ¿Y en la temporada alta?

---

---

**9.** ¿La corporación cuenta con los recursos tecnológicos para la realización de sus actividades tanto administrativas como operativas?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

**10.** ¿Cuántos organigramas poseen? ¿En que áreas?

---

---

**11.** ¿Cuál es el diseño de estructura organizacional de la empresa?

---

---

**12.** ¿Poseen manuales? ¿Cuántos manuales tienen y que tipos?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

---

---

**13.** ¿Cuáles son las necesidades del personal? ¿Cuáles han sido satisfechas y cuales no?

---

---

---

---

**14.** ¿Cuál es el tipo y estilo de liderazgo aplicado por la empresa? ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo?

---

---

---

**15.** ¿Cuáles son las actividades de los líderes?

---

---

**16.** ¿Cuál es el tipo de comunicación que se utiliza y los factores que influyen en ella?

---

---

**17.** ¿Existen barreras en el momento de la comunicación?

Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_

**18.** ¿Cuáles son los tipos y mecanismos de coordinación que utiliza la empresa?

---

---

**19.** ¿Cuáles son los factores más importantes a controlar?

---

---

---

**20.** ¿Tienen tiempos asignados para la ejecución de una tarea?

Si \_\_\_\_\_ ¿Para cuales tareas? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**21.** ¿Tienen un horario de trabajo establecido?

Si \_\_\_\_\_ ¿Horarios para que? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**22.** ¿Cómo miden cuántos productos son de alta, mediana o baja calidad? ¿Con qué frecuencia son de alta calidad?

---

---

**23.** ¿Poseen cronogramas de actividades?

Si \_\_\_\_\_ ¿Para cuales actividades? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**24.** ¿Qué tipo de control utiliza predictivo, concurrente o histórico y en que área?

---

---

---

**25.** ¿Cuáles son las normas de desempeño?

---

---

**26.** ¿Cuántas comparaciones realizan entre las medidas de desempeño real y las normas de desempeño y con que frecuencia?

---

---

**27.** ¿Cómo corrigen las desviaciones?

---

---

**28.** ¿Con qué frecuencia diseñan nuevos planes y modifican las metas?

---

---

---

**29.** ¿Cuáles son las técnicas de control que utiliza la organización para administrar de forma más efectiva?

---

---

**30.** ¿Utilizan el control de áreas clave?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**ANEXO N° 14**

Universidad de Oriente  
Núcleo Nueva Esparta  
Escuela de Hotelería y Turismo

**Guía de Entrevista**

El siguiente instrumento está dirigido a la gerencia general para registrar información sobre el proceso de toma de decisiones de la corporación bosque azul c.a con la finalidad de evaluarlo.

- 1.** ¿En que consiste el proceso de toma de decisiones de la empresa? ¿Usan algún modelo teórico en especial?

---

---

- 2.** ¿Qué tipos de problemas presenta la organización: bien estructurados o mal estructurados?

---

---

- 3.** ¿Qué tipos de decisiones toman dentro de la organización para la solución de los problemas: programados o no programados?

---

**4.** ¿Cuál estilo de toma de decisiones maneja la organización?

---

**5.** ¿Cuáles son las condiciones bajo la cual se analizan las alternativas de decisión?

---

---

**6.** ¿El proceso de toma de decisión se realiza individualmente o en grupo?  
¿Cuáles son las ventajas y desventajas?

---

---

---

---

**7.** ¿Qué técnicas utilizan en el momento de tomar decisiones en grupo?

---

**8.** Al momento de la toma de decisiones para la solución de nuevos problemas,  
¿retoman los problemas anteriores y las soluciones propuestas?

Si\_\_ No\_\_ ¿por qué?\_\_\_\_\_

---

## ANEXO N° 15



Universidad de Oriente  
Núcleo Nueva Esparta  
Escuela de Hotelería y Turismo

### Guía de Entrevista

El siguiente instrumento está dirigido a la gerencia general para registrar información sobre el proceso de administración o gerencia estratégica llevado por la corporación bosque azul c.a con la finalidad de describirlo.

- 1.** ¿Utilizan el modelo de gerencia o administración estratégica? ¿en que consiste?

Si\_\_\_ No\_\_\_

---



---

- 2.** ¿Cada cuanto se realizan análisis externos e internos en la organización? ¿Por qué se escogió ese periodo de tiempo?

---



---

- 3.** ¿Cada cuanto tiempo se evalúan las estrategias propuestas e implantadas?

---



---

**4.** ¿Cuál es la clasificación de los gerentes que posee la Corporación Bosque Azul C.A?

---

**5.** ¿Sabe usted cuales son las debilidades y fortalezas de la organización?  
Indique.

Si\_\_\_ No\_\_\_

---

---

---

**6.** ¿Han identificado cuales son las amenazas y oportunidades que afectan de manera positiva o negativa el ambiente operativo de la organización? ¿Por qué?

Si\_\_\_ No\_\_\_

---

---

---

**7.** Al momento de seleccionar las estrategias, ¿lo hacen a nivel funcional, de negocios, globales o a nivel corporativo? Razone.

---

---

Nombre de archivo: TESIS-790.0688754-L153-2006  
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis  
Juan Carlos  
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de  
programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot  
Título:  
Asunto:  
Autor: COROMOTO  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 07/11/2007 16:28:00  
Cambio número: 3  
Guardado el: 07/11/2007 16:29:00  
Guardado por: UDO  
Tiempo de edición: 5 minutos  
Impreso el: 07/11/2007 16:29:00  
Última impresión completa  
Número de páginas: 187  
Número de palabras: 34.195 (aprox.)  
Número de caracteres: 193.208 (aprox.)