



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS  
PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS  
OPERATIVOS DE LA EMPRESA  
ESPORTS LATIN AMERICA**

**Autor:**  
Pagés M. María C.  
C.I. 20.696.537

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA  
OPTIMIZAR LOS PROCESOS  
OPERATIVOS DE LA EMPRESA  
ESPORTS LATIN AMERICA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Autor:**  
Pagés M. María C.  
C.I. 20.696.537

**Tutor:** Ysabel Pantoja

San Diego, Octubre 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Lic. Ysabel Pantoja, portadora de la cédula de identidad N° V-11.807.313, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(los) ciudadano(s) María Carolina Pagés Martínez, portador(es) de la cédula de identidad N° V-20.696.537, (respectivamente), titulado **LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA ESPORTS LATIN AMERICA**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 09 días del mes de Octubre del año 2017

---

Licda. Ysabel Pantoja  
C.I. V-11.807.313

## **DEDICATORIA**

Primeramente, le dedico este trabajo de grado a Dios por darme la oportunidad de estudiar esta maravillosa carrera y poder optar por mi título como Licenciada en Administración de Empresas, gracias a Él por haberme guiado en este largo trayecto de crecimiento profesional.

Seguidamente, a mis padres María Isabel Martínez de Pagés y Gerardo José Pagés por haberme acompañado durante toda mi carrera, por ser siempre un pilar fundamental y ofrecerme su apoyo incondicional.

También le dedico este trabajo de grado a mi hermano José Rafael Pagés, quien siempre me ha acompañado y enseñado, compartiendo sus experiencias y sueños.

A mi futuro esposo, Gabriel Cazola, quien se ha trasnochado conmigo haciéndome compañía durante este proceso, me ha ayudado y apoyado en los momentos de estrés, nervios y miedo.

A mis compañeros y amigos que de la carrera que nos apoyamos mutuamente a lo largo de los años, que a pesar de los disgustos y de los retos difíciles, juntos logramos alcanzar la meta que nos trazamos.

A mis profesores, que no sólo han servido de guía y de modelos a seguir como Licenciados en Administración, sino también como amigos que siempre han estado cerca, para dar un consejo y hacer un llamado de atención.

Le dedico especialmente este trabajo de grado a mis abuelos, María Isabel Rodríguez de Martínez, Alfredo Martínez Guinand, Yolanda Álvarez de Pagés y Pedro Gerardo Pagés Pardo, quienes son las bases de mi familia y sus valores: humildad, sencillez, honestidad y amor.

María Carolina Pagés Martínez.

## AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento se lo debo a Dios, por siempre estar a mi lado, guiándome y esperando siempre lo mejor de mí.

A mi tutora Ysabel Pantoja, por apoyarme, enseñarme y aconsejarme durante el desarrollo del trabajo de grado, que además por ser en el área de videojuegos sé que no es fácil, ¡mil gracias profe!

A las profesoras de decanato encargadas en el área de trabajo de grado: Miriam Morales, Ada Colmenarez y Sara Jiménez, por ser tan pacientes y detallistas conmigo, sus conocimientos son extremadamente valiosos y agradezco haber aprendido de ellas.

A los profesores que me han entregado tantos conocimientos durante la carrera, que gracias a ellos hoy tengo las herramientas para desarrollar este trabajo de grado.

A mis amigos de mi carrera, mis compañeros de estudio, mis cómplices de travesuras: Ninozka Isis, Jesús Bolívar, Héctor Sánchez y Luis Rodríguez.

A mis familiares, María Isabel Martínez de Pagés, Gerardo José Pagés, José Rafael Pagés, Erika Rivero de Pagés, Luzmila González y Lemmy Bustillos por ser siempre cariñosos, por apoyarme en las malas y compartir las buenas, por preocuparse siempre por mi y amarme de manera incondicional.

Al amor de mi vida, Gabriel Cazola, por ser siempre paciente, cariñoso y por haberme ayudado a leer la tesis mil veces asegurándose de que no tenga ningún error.

A mis amigos Alejandra Conde, Manuel Rivero, Luis González, Miguel Silva, Alan Alvarado, Albanny Vera, Waleska Aguilar, Sandra Sapeg y Rosemary Alberto, por ser amigos en las buenas y en las malas, y apoyarme durante este proceso de convertirme en Licenciada en Administración de Empresas.

María Carolina Pagés Martínez.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	8
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	9
RESUMEN.....	10
EL PROBLEMA .....	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Formulación del Problema .....	7
1.3. Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General .....	7
Proponer lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de la empresa Esports Latin America. ....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Justificación de la Investigación .....	7
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes .....	9
2.2. Bases Teóricas.....	13
2.2.1. Planificación Estratégica.....	14
2.2.2. Plan Estratégico.....	16
2.2.3. Deportes Electrónicos .....	18
2.2.4. Matriz DOFA .....	19
2.2.5. Procesos Operativos .....	19
2.3. Bases Legales .....	20
2.3.1. Artículo 5 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos año 1917.....	20
2.3.2. Artículo 3 del Código de Comercio de los Estados Unidos Mexicanos .....	21
2.3.3. Ley General de Sociedades Mercantiles .....	21
2.4. Definición de Términos Básicos .....	21
CAPÍTULO III.....	25
MARCO METODOLÓGICO.....	25
3.1. Tipo de Investigación.....	25
3.2. Diseño de la Investigación .....	25

3.3. Nivel de la Investigación.....	25
3.4. Fases Metodológicas .....	26
CAPÍTULO IV .....	31
RESULTADOS.....	31
4.1. Desarrollo de las Fases de Investigación .....	32
4.1.1. Observación Directa aplicada a Esports Latin America .....	32
4.1.2. Entrevista no formalizada y no estructurada realizada a los dos gerentes de la empresa y dos clientes del evento realizado en Campus Party México 2017.....	39
4.1.3. Resultados del Cuestionario aplicado a los diez (10) empleados de Esports Latin America .....	41
4.2. Matriz DOFA .....	56
CAPÍTULO V .....	60
LA PROPUESTA .....	60
5.1. Presentación de la propuesta .....	60
5.2. Objetivo General .....	61
5.2.1. Objetivos específicos .....	61
5.3. Justificación.....	61
5.4. Desarrollo de la Propuesta .....	62
5.5. Análisis de Factibilidad.....	72
5.5.1. Factibilidad Operativa.....	72
5.5.2. Factibilidad Técnica.....	72
5.5.3. Factibilidad Económica.....	72
Alcance de la Propuesta .....	72
CONCLUSIONES .....	74
RECOMENDACIONES .....	77
ANEXOS .....	82
Anexo A .....	83
Anexo B .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Tabla de observación directa, aplicado .....	35
Tabla 2 - Organización .....	42
Tabla 3 - Perfil de cargo .....	43
Tabla 4 - Preparación individual .....	44
Tabla 5 - Descripción de cargo .....	45
Tabla 6 - Liderazgo .....	46
Tabla 7 - Comunicación.....	47
Tabla 8 - Evaluación.....	48
Tabla 9 - Motivación .....	49
Tabla 10 - Normas .....	50
Tabla 11 - Horario .....	51
Tabla 12 - Recursos .....	52
Tabla 13 - Valoración .....	53
Tabla 14 - Responsabilidad.....	54
Tabla 15 - Organigrama.....	55
Tabla 16 - Matriz DOFA.....	56
Tabla 17 - Cruce de variables Matriz DOFA .....	58
Tabla 18 - Personal.....	63
Tabla 19 - Gerencia .....	64
Tabla 20 - Procesos Internos .....	69
Tabla 21 - Cliente .....	71
Tabla 22 - Observación Directa .....	83
Tabla 23 - Cuestionario .....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1- Organización .....	42
Figura 2 - Perfil de cargo .....	43
Figura 3 - Preparación individual.....	44
Figura 4 - Descripción de cargo .....	45
Figura 5 - Liderazgo .....	46
Figura 6 - Comunicación .....	47
Figura 7 - Evaluación .....	48
Figura 8 - Motivación .....	49
Figura 9 - Normas.....	50
Figura 10 - Horario.....	51
Figura 11 - Recursos.....	52
Figura 12 - Valoración.....	53
Figura 13 - Responsabilidad .....	54
Figura 14 - Organigrama.....	55



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA ESPORTS LATIN AMERICA**

**Autores:** Pagés M. María C.

**Tutor(a):** Ysabel Pantoja

**Fecha:** Octubre, 2017

### **RESUMEN**

La finalidad de este trabajo de grado fue proponer lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de Esports Latin America, empresa que se dedica a la organización, ejecución y transmisión de competencias de deportes electrónicos en México. Para ello se recabó información de investigaciones previas y de fuentes bibliográficas acerca de la planificación estratégica y de los deportes electrónicos. Este trabajo de grado se basó en una investigación de campo, descriptiva con modalidad de proyecto factible, en función de tres fases metodológicas correspondientes a los objetivos específicos formulados. Como técnica de recolección de datos se optó por cuatro entrevistas no formalizadas a la gerencia y clientes, la observación directa y un cuestionario aplicado a los empleados de la empresa, lo cual permitió aplicar una matriz DOFA, concluyendo que existen debilidades de la empresa a nivel de estructura organizacional: no existe un organigrama por lo que no hay cadenas de mando ni canales de comunicación; deficiencias a nivel de personal: duplicidad de funciones, carencia de perfiles y descripciones de cargo, fallos en los conocimientos, no hay horario laboral, entre otros. Por otra parte, en las fortalezas de la empresa se destaca la experiencia que ha tenido la empresa a lo largo de sus seis años de historia en organización de eventos, permitiendo concluir que la empresa no tiene estructura organizacional que vaya acorde a las necesidades de la empresa, y a su vez, carece de dirección. Realidad que conllevó a diseñar lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de la empresa.

**Descriptor:** Planificación Estratégica, Optimizar, Niveles Organizacionales, Deportes Electrónicos, Procesos Operativos.

## INTRODUCCIÓN

Los deportes electrónicos o Esports es el nombre que se ha usado para definir a las competiciones de videojuegos, las cuales forman parte de una nueva y multimillonaria tendencia tecnológica, donde las personas tienen la oportunidad de competir entre sí, en diferentes videojuegos y de distintos tipos (estrategia en tiempo real, disparos en primera persona y arenas de batalla multijugador son los más comunes). Los desarrolladores de estos videojuegos son empresas grandes a nivel mundial, con alcance en muchos países con diferentes idiomas y se han encargado que en este tipo de competiciones puedan participar personas desde nivel amateur hasta nivel profesional.

Los deportes electrónicos al ser desarrollados en el ámbito tecnológico, reciben actualizaciones constantemente en comparación a los deportes tradicionales, de tal manera que los jugadores se deben mantener actualizados para que su rendimiento sea consistente a nivel competitivo, y a su vez, también existen otros programas, plataformas y aplicaciones tecnológicas que ayudan a la transmisión de las competencias, al crecimiento de la comunidad y al desarrollo del videojuego en sí. Es un área en crecimiento, cada vez con más seguidores, con más espectadores y con más jugadores.

Esta tendencia, al ser un área en constante innovación y desarrollo, con altos porcentajes de crecimiento, se convierte en un atractivo con muy buenos indicadores de mercado y de rentabilidad, de ahí nacen diferentes empresas y organizaciones (con y sin fines de lucro) que quieren invertir tiempo y dinero en este nuevo rubro de entretenimiento deportivo y Esports Latin America (ESLA) es una de ellas.

ESLA nace de la iniciativa de personas jóvenes que soñaron con crear eventos competitivos y de comunidad alrededor de los videojuegos, con el

objetivo principal de ofrecer un espacio de compartir para todos aquellos fanáticos de los videojuegos y, además brindarles la oportunidad de demostrar un nivel competitivo a dichos jugadores, a su vez, al organizar este tipo de eventos, ESLA ha obtenido diferentes oportunidades para crecer como empresa, a nivel de mercadeo, obteniendo patrocinadores, y organizando grandes eventos en todo el territorio Mexicano.

Sin embargo, a pesar de ser una empresa constituida legalmente y con un gran recorrido, se maneja en la informalidad, ya que carece de estructura y niveles organizacionales, lo cual trae como consecuencia el entorpecimiento de la ejecución de cada uno de los eventos competitivos y de comunidad que se organizan, por lo que este trabajo de grado presenta el diagnóstico actual de la empresa y busca proponer lineamientos estratégicos que puedan optimizar los procesos operativos de la empresa.

El desarrollo de este proyecto de investigación consta de cinco (5) capítulos:

**Capítulo I:** el problema, que comprende el planteamiento del problema sobre las organizaciones de deportes electrónicos a nivel general y de manera específica en Esports Latin America como la empresa seleccionada para el desarrollo de la investigación, seguido de la formulación de la interrogante del problema, de la cual emanan el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se describió la justificación del problema.

**Capítulo II:** marco teórico, el cual inicia citando los antecedentes que refuerzan las bases y hacen de respaldo a este trabajo de grado, luego, se procedió a esquematizar las bases teóricas, que se desarrollaron posteriormente en atención a las variables consideradas, y se culmina con la sección de definición de términos básicos.

**Capítulo III:** marco metodológico, en el cual se especifica el método, es decir, la naturaleza del estudio (tipo y diseño de investigación) y los pasos necesarios para alcanzar los objetivos que se propusieron.

**Capítulo IV:** resultados, después de aplicarse una serie de instrumentos y técnicas de investigación se han colocado en este capítulo los resultados que arrojaron, junto al análisis de los mismos. De esta forma se hace una relación de los datos para darle sentido y ver la pertinencia de estos con respecto a los objetivos de investigación.

**Capítulo V:** finalmente se presenta la propuesta y su desarrollo como tal, también lo conforman las conclusiones arrojadas en dicha investigación, así como las recomendaciones dadas para que esta investigación pueda servir de base a otras empresas del medio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

Los deportes electrónicos forman parte de una nueva tendencia en donde los videojuegos son competitivos y protagonistas, personas de 15 a 34 años de edad demuestran su pasión y sueñan con convertirse en jugadores profesionales o también, ser parte de la comunidad de alguna manera (como ilustradores, creadores de contenido, cosplayers, narradores y analistas deportivos, diseñadores, entrenadores, entre otros); por supuesto, también existe el jugador casual que sólo consume el contenido generado por éstas personas del medio y juega como un pasatiempo.

A su vez, esta tendencia ha creado toda una ola de emprendimiento e innovación para muchos, y en América Latina, Esports Latin America es una de las empresas pioneras de los deportes electrónicos, creando espacios competitivos para las personas que juegan a nivel profesional y semi-profesional, y llevando lo mejor de los videojuegos a las comunidades, con actividades complementarias e informativas, e incluso, abriendo ventanas de oportunidades para personas que quieran profesionalizarse en el área de los videojuegos.

Esports Latin America es una empresa ubicada en Guadalajara, Estado de Jalisco, México; fue fundada el 30 de Mayo del 2011 por Paulo Aguiar, actualmente el Director General y mayor accionista de la empresa. ESLA es su acrónimo, se dedica a la creación de eventos competitivos y de comunidad de deportes electrónicos en México, como trabajo en paralelo crea contenido

casual e informativo a través de las redes sociales y de su página web para toda América Latina.

El nivel de dedicación de ESLA en los deportes electrónicos es excepcional, fue una de las primeras empresas en organizar un evento competitivo de videojuegos en México, cuando realizaron la liga Éxodo con final en CODE Jalisco (Consejo Estatal para el Fomento Deportivo) en diciembre del año 2013. También han sido los líderes del área de videojuegos en Campus Party México por 3 años consecutivos (2015, 2016 y 2017), evento que tiene como tema principal la tecnología y el emprendimiento y se realiza en la EXPO Guadalajara.

Uno de los proyectos más grandes de Esports Latin America es la Liga Colegial de Esports, en donde las casas de estudios superiores en México han tenido la oportunidad de participar, realizando una clasificatoria interna y luego la liga inter-universitaria por cada juego considerado según la edición de la liga competitiva, además se han hecho charlas formativas en diferentes casas de estudio de todo lo que la tendencia de los Esports trae consigo para los estudiantes universitarios y profesores.

Sin embargo, al ser una tendencia nueva en un mundo de emprendimiento, ESLA se ha encontrado retos difíciles de superar, sencillamente es un ambiente en donde todo está en constante movimiento y es novedoso, el desarrollo de las plataformas de las redes sociales es constante, al igual que los videojuegos tienen actualizaciones periódicas y, además, han surgido aplicaciones para satisfacer las necesidades de los millones de usuarios que juegan día a día.

Estos retos en los que ESLA ha tenido dificultad en superar también son consecuencia de la carencia de niveles organizacionales dentro de la empresa, ya que, a pesar de que consta con un acta constitutiva y cumple con los requisitos legales para ser una empresa Mexicana, se desenvuelve en la informalidad: no posee una estructura organizacional ni de costos que sustente

la viabilidad financiera de la empresa, lo cual trae como resultado falta de información para la toma de decisiones oportunas.

Prueba de esto es que la documentación organizacional de la empresa no es clara y no representa la realidad de la misma, el organigrama no está actualizado y las descripciones y perfiles de cargo propuestas por el Gerente General, aunque son buenas, no van acorde a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta los pocos ingresos que se han obtenido en los últimos años y que no existen salarios competitivos, se ha generado una ola de inestabilidad por parte de los empleados, los cuales han impactado la plantilla del personal, generando alta rotación del mismo, duplicidad de funciones, pérdida del enfoque, malestar general, entre otros.

Adicionalmente, el canal de comunicación establecido por la gerencia es el correo electrónico institucional el cual no tiene el uso debido, no hay tiempos de respuesta apropiados y las juntas generales no tienen recurrencia, por lo que suelen darse sin planificación y con baja asistencia, por otra parte, la mayoría de los empleados recurren a las redes sociales para comunicarse obviando la formalidad y entorpeciendo la toma de decisiones.

Actualmente, Esports Latin America cuenta con un Gerente General, un Gerente Comercial y una Gerente de Competiciones. Existen tres departamentos: un departamento de producción el cual consta de seis personas: dos video editores, una diseñadora gráfica y tres narradores de videojuegos; un departamento de comunicación que cuenta con una Community Manager, y el departamento de competencias el cual está conformado por dos coordinadores de Esports.

Por eso, la situación actual de Esports Latin America necesita ser evaluada de manera detallada, para así poder presentar soluciones a los altos niveles organizacionales y lineamientos estratégicos que requiere, para que los procesos operativos de la empresa puedan progresar constantemente en

conjunto al ambiente que la rodea y optimizar su funcionamiento logrando la formalidad.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuáles son los lineamientos estratégicos que permitirán optimizar los procesos operativos de la empresa Esports Latin America?

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

### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de la empresa Esports Latin America.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

1. Diagnosticar de la situación actual de los procesos operativos de Esports Latin America.
2. Analizar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa Esports Latin America.
3. Diseñar lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de la empresa.

## **1.4. Justificación de la Investigación**

Este trabajo de grado está orientado a la optimización de los procesos operativos a través de lineamientos estratégicos para Esports Latin America, lo cual proporcionará a la empresa una visión clara de cuál es su situación actual a nivel organizacional y administrativo, y luego, de aplicarse la propuesta, se espera que ESLA obtenga rentabilidad, mejore su posición en el mercado y logre consolidar un equipo de trabajo que ayude a lograr objetivos de la empresa.

Adicionalmente, se espera que Esports Latin America consiga las herramientas de innovación necesarias para optimizar sus procesos operativos a través de los lineamientos estratégicos propuestos para enfrentar el constante crecimiento y desarrollo de los videojuegos, de la comunidad, de la competencia y de las plataformas y aplicaciones tecnológicas que se desenvuelven en este medio.

La investigación generará un gran aporte para aquellas empresas u organizaciones que se desarrollen en el ámbito de los videojuegos (competitivos y no competitivos), ya que la mayoría de las organizaciones en este rubro están formadas por personas de pocos conocimientos administrativos y se desempeñan en el ámbito informal, teniendo consecuencias similares a ESLA en sus procesos operativos.

Por otra parte, la Universidad José Antonio Páez tendrá la primera tesis que se enfoque en la planificación estratégica para optimizar los procesos operativos de una empresa cuyo producto principal son los deportes electrónicos, organizando competiciones de videojuegos y actividades de comunidad; de esta manera servirá de base como pilar para futuras investigaciones en esta área.

Personalmente, este trabajo de grado impacta directamente la empresa para la que trabajo, por lo que espero que los lineamientos estratégicos propuestos sean tomados en cuenta y aplicados, para así mejorar la rentabilidad de la empresas y conseguir un salario competitivo, además de mejorar la popularidad de nuestros eventos y seguir creciendo profesionalmente en este medio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

González (2016), en su Trabajo de Grado **Plan Estratégico para la optimización de los procesos administrativos de la empresa Quimbiotec, ubicada en Valencia, Estado Carabobo**. Universidad José Antonio Páez. La autora expresó que a nivel organizacional, la planificación estratégica está orientada hacia las relaciones entre las empresas y su ambiente de tarea y en consecuencia está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.

En tal sentido, el objetivo de la investigación fue Proponer un Plan Estratégico para la optimización de los procesos administrativos de la empresa Quimbiotec, ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Metodológicamente se insertó en la modalidad de Proyecto Factible con diseño de campo. La población y muestra estuvo conformada por dieciséis (16) empleados que laboran en la empresa. Siendo una muestra censal porque asumió a todas las personas de la población. Como técnicas de recolección de datos se utilizó la encuesta y la observación.

Como instrumentos el cuestionario conformado por doce (12) preguntas con alternativas de respuestas Sí y No y la Matriz DOFA. Lo cual permitió el desarrollo de los objetivos dirigidos a Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto al proceso administrativo llevado a cabo por la empresa Quimbiotec, para detectar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Así como Identificar los componentes de la Planeación Estratégica que se

requieren para el proceso administrativo de empresa Quimbiotec ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Todo ello arrojó como conclusión las debilidades presentes en los procesos administrativos, razón por la cual se realiza la propuesta. Su aporte como antecedente es que a través de su desarrollo se mencionan aspectos muy importantes acerca de la planificación estratégica y como ésta puede mejorar la operatividad de la organización.

Sánchez (2016), en su Trabajo de Grado **“Plan Estratégico para hacer Operativo los Trámites Administrativos en el Proceso de Regularización de la Tenencia de Tierra Propiedad del Estado Carabobo”**. Universidad José Antonio Páez. Allí expresó que el servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. En este caso específico hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio. Es por ello que en la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.

En tal sentido, se hace necesario medir la calidad del servicio para corregir las desviaciones que se estén presentando. En este orden de ideas, el presente trabajo tiene como propósito apoyar el desempeño de Dirección de Regularización de Inmuebles de la Procuraduría del Estado Carabobo mediante el Diseño de un Plan Estratégico basado en Calidad de Servicio para hacer Operativo los Trámites Administrativos en el Proceso de Regularización de la Tenencia de Tierra Propiedad del Estado Carabobo.

Metodológicamente se trató de un Proyecto Factible con diseño de campo y a un nivel descriptivo. Como población se asumirán los once (11) funcionarios que laboran en la Dirección de Regularización de Inmuebles de la Procuraduría del Estado Carabobo. La muestra fue censal. A dicha muestra se

le aplicó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con catorce (18) preguntas cerradas con opciones de respuestas, Sí- No - A veces.

Allí se pudo concluir que el diseño del sistema de control de gestión elaborado para la Dirección antes mencionada, contribuye a que esta unidad de trabajo pueda cumplir con lineamientos legales referidos al control de gestión, al seguimiento, evaluación y a la necesidad de medición de la gestión a través de sistema de indicadores, condiciones establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y demás normativa legal que rige la materia.

Su aporte como antecedente resalta la importancia del plan estratégico y el control de las operaciones, que le permite al gerente utilizar conceptos y técnicas actualizadas, a fin de planificar y controlar los diferentes procesos y sistemas de producción de bienes y servicios útiles a la sociedad. La planificación estratégica y control de las operaciones es una de las actividades más delicadas que se tiene que cumplir en una organización, por facilitar las herramientas necesarias para prever lo que ha de producirse y poder atender las necesidades y requerimientos del mercado, en base a ello, se dimensiona los recursos que se requerirán para ser viable el plan global de producción de la empresa.

Yanes (2016), en su trabajo de grado **“Deportes Electrónicos vs Deportes Tradicionales: Análisis comparativo de la retransmisión a través de la cadena ESPN. Caso Específico The Internacional 2014 y la final de la UEFA Champions League 2015”**, de la Universidad Fermín Toro, Estado Lara, realiza una investigación tipo documental, utilizando la técnica del análisis como base para diferenciar los elementos que en las retransmisiones se establecen, además de realizar una observación exhaustiva y el cuadro comparativo en base a la similitud de los objetos de estudio.

Yanes argumenta que las tecnologías se han convertido en un aspecto importante en constante desarrollo, el cual requiere además un análisis para reconocer sus ventajas competitivas; en los deportes tradicionales son los

periodistas quienes se encargan de transmitir informaciones a través de medios de comunicación y sucede así mismo en los deportes electrónicos.

Yanes también argumenta como su conclusión principal, que los deportes electrónicos han crecido de tal manera que, ESPN siendo una de las cadenas informativas de deportes, reconoce el profesionalismo de un evento tan grande como lo es The Internacional.

El crecimiento progresivo que se muestra en el área de tecnología y de las competiciones de los videojuegos a nivel de producción, operación y de mercadeo en la investigación comparativa de Yanes, demuestra que definitivamente los deportes electrónicos serán cada vez más populares y que el contenido producido de información de dichos eventos es profesional y reconocido. Lo anteriormente explicado permite argumentar que Esports Latin America como empresa cuyo pilar es crear competiciones de videojuegos no se equivoca al realizar transmisiones en vivo y retransmisiones de dichos eventos competitivos, pero presenta la necesidad de evaluar la calidad actual de dicha producción y luego ofrecer mejoras operativas que impacten el desarrollo de la misma.

Casas (2015), en su trabajo de tesis **“El factor principal que permite a los Esports convertirse en un modelo de negocios”** para la Universidad Tecnológica de Chile (INACAP), desarrolla una investigación exploratoria y descriptiva, con enfoque mixto y diseño no-experimental, con entrevistas como método de recolección de datos a tres personas con cargos relevantes de las empresas Riot Games, Blizzard Entertainment y Rebirth Esports, dando como conclusión que el paso de los Esports desde el ocio hacia un modelo de negocios es un proceso de desarrollo constante, de innovación y creatividad, que empieza desde el lanzamiento de una franquicia, con todo lo que una organización de deportes requiere, hasta su promoción como competencia.

Casas ayuda a comprender, y resalta una vez más, que los deportes electrónicos están en constante crecimiento y que no es más que la innovación

y la creatividad con altos niveles organizacionales los que llevarán a una empresa de Esports a conseguir el éxito en este medio.

Loredo (2015), para la Universidad Autónoma de Nuevo León en su tesis de Maestría en Administración de Empresas con orientación en Mercadotecnia **“Esports: Entretenimiento y Negocio en un mismo lugar”**, establece una investigación con base a encuestas aplicadas en el área metropolitana de Monterrey para así conocer la situación actual de los Esports, concluyendo así la falta de conocimiento del tema en las mismas empresas e instituciones de Esports.

Loredo, recalca en su trabajo de investigación que las empresas de Esports a nivel general tienen escasos niveles organizacionales, por lo que se dificulta una gestión óptima. Desarrolla en su tesis la necesidad de formar a las empresas que buscan lucrarse en este ambiente hacia el área administrativa y de mercadeo con planes estratégicos adecuados para así solidarse como instituciones deportivas.

## **2.2. Bases Teóricas**

Las bases teóricas procuran explicitar los conceptos, nociones y principios que están vinculador al objeto de la investigación y que ya han sido abarcados por profesionales del área, esto a fin de brindar un sustento lógico a los planteamientos y al mismo tiempo visualizar situacionalmente los planes hechos.

En este sentido, se abordaron conceptos y teorías vinculados a la administración, como planificación estratégica, sus ventajas, el plan estratégico, sus características, los deportes electrónicos como producto principal de la empresa que es objeto de estudio y la matriz DOFA, considerada como herramienta estratégica para la solución del problema.

### **2.2.1. Planificación Estratégica**

Previo a la definición de planeación estratégica, se considera de interés hacer énfasis en la estrategia, definida por Kluyver (citado por Carrión, 2007: 28), como:

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente.

De acuerdo con este aporte, se puede señalar que la estrategia implica la formulación de los objetivos y acciones a seguir, seleccionando las actividades prioritarias para la creación de valor empresarial y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

Para Serna (2008: 69), la planificación estratégica “Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

Acorde a esto, se puede señalar que la planificación estratégica se refiere al proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, de manera interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Por otra parte, Kotler (2002: 40) hace hincapié en la planificación estratégica exponiendo que:

Exige acciones en tres aspectos clave. El primero es administrar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones. El

segundo implica evaluar la fuerza de cada negocio considerando la tasa de crecimiento de mercado. Y el tercer aspecto es el desarrollo de una estrategia: “un plan de juego” para alcanzar los objetivos.

A su vez, se considera de interés puntualizar las ventajas de la planificación estratégica, según lo expone Navajo (2009: 29):

1. Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro (permite imaginar el futuro deseado por la organización).
2. Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos organizacionales, fomentando el compromiso de todos los miembros con estos elementos claves.
3. Recoge la situación de partida y describe los contratiempos y evoluciones acaecidas en el entorno, por lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados sean más comprensibles para el conjunto de la organización.
4. Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por falta de tiempo, y por lo tanto precipitadas.
5. Obliga a tener en cuenta anticipadamente eventuales crisis y los instrumentos más adecuados para hacerles frente.
6. En la medida en que se haya realizado un análisis sobre el alcance de cambios en el entorno, aumenta la agilidad en las reacciones de la organización frente a los cambios imprevistos.
7. Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos, también favorece el arbitraje, sobre la base de criterios objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre como actúa en cada caso.

8. Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente.
9. Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto, permitiendo una gestión más rigurosa, basada en normas, presupuestos y programas.
10. Permite una revisión periódica de su funcionamiento organizacional, abierto y participativo.
11. Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento economizando esfuerzos, tiempo y dinero.
12. Facilita las funciones de la dirección, porque favorece que todos conozcan a donde se quiere llevar a la organización, favoreciendo la delegación de las tareas y obligaciones.
13. Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre las previsiones y los resultados.

Es importante resaltar que la planificación estratégica forma parte intrínseca del plan estratégico, por tanto se considera relevante para la investigación.

### **2.2.2. Plan Estratégico**

Antes de desarrollar el plan estratégico, es conveniente definir los planes, los cuales permiten a organizar a las personas y los recursos; planear es decir con anticipación que hacer, como lo hace, cuando y donde hacerlo. Según Martínez y Milla (2005: 11):

La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad; es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

Se puede señalar que el plan define las metas que la empresa desea obtener dentro de un cierto periodo, a la vez que elijan los métodos que se emplearan para alcanzar las metas trazadas. Lo expuesto, son aspectos fundamentales para que la empresa pueda satisfacer las expectativas expresadas en el plan estratégico.

Los planes estratégicos, según Navajo (2009: 32), se caracterizan por lo siguiente:

Los planes, decisiones y estrategias deben ser discutidos y concertados, deben responder a un proceso participativo y sistemático.

La formulación de planes, de estrategias, deben proyectar las misiones y objetivos de la organización, por encima de intereses individuales.

La elaboración de un plan estratégico se apoya en un sistema de comunicación vertical y enlaces horizontales.

El plan estratégico debe ser oportuno, flexible y creativo, según los requisitos del sistema propuesto y como respuesta a los retos e impacto del entorno.

De acuerdo con lo expuesto, un plan estratégico debe contener la misión, visión y objetivos organizacionales de la empresa, se debe elaborar en función de sus necesidades, y la comunicación debe darse de niveles superiores a inferiores o viceversa, y también entre integrantes de un mismo nivel jerárquico, a fin de facilitar la coordinación de actividades.

En términos generales, el plan estratégico contribuye a que las organizaciones como Esports Latin America defina sus objetivos, formule estrategias, programe actividades a largo plazo y sus respectivos responsables, por tanto, esta constituye una fundamentación teórica que soporta la investigación.

### **2.2.3. Deportes Electrónicos**

La interacción entre el jugador y el juego ha estado viva desde los años setenta. Prueba de esto es el primer torneo oficial realizado en la Universidad de Standford en 1972, referente al juego Spacewar (Brand, 1972). Por lo que en el mes de junio en 1997 en Estados Unidos se crea la primera agrupación deportiva que realizaba torneos de ésta índole, la “Cyberathlete Professional League (CPL)”, la cual se encargaba de organizar el primer torneo de deportes electrónicos en Norte América con una suma de 4.000\$ Dólares Americanos en premios (CPL, 2014).

El crecimiento exponencial de las competencias ciber-deportivas en los últimos 20 años ha sido asombroso, una evidencia de esto es la final del mundial de League Of Legends que tuvo como sede el estadio Mercedes-Benz en la ciudad de Berlín, Alemania, siendo este uno de los eventos más grandes en el ámbito de los deportes electrónicos, el equipo ganador SK Telecom T1 se llevó la suma de un millón de dólares en premios y alcanzó más de 14 millones de espectadores (LoL Esports, 2015).

Los deportes electrónicos, o Esports, son el nombre usado para designar las competiciones de videojuegos, las cuales se han convertido en eventos de gran popularidad con el avance de los años y las innovaciones tecnológicas (Gurriz García, 2012).

En el año 2013, el canadiense Danny “Shiphur” se convirtió en el primer jugador profesional de League of Legends al recibir una visa P-1<sup>a</sup> de Estados Unidos, categoría usada para atletas reconocidos internacionalmente (Paresh, Dave, 2013).

Se estima que en el 2013 aproximadamente 71.5 millones de personas alrededor del mundo veían competiciones de Esports (Philippa Warr, 2014).

#### **2.2.4. Matriz DOFA**

Como un elemento importante a destacar, la matriz DOFA es una herramienta de planificación estratégica (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), esta permite establecer una serie de tipologías de estrategias:

1. Estrategias Ofensivas: son aquellas que aprovechan las oportunidades del entorno con las fortalezas de la organización.
2. Estrategias Adaptativas: enfrentan las oportunidades del interno con las debilidades internas de la empresa.
3. Estrategias Reactivas: se hace uso de las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas del ambiente.
4. Estrategias Defensivas: las debilidades internas se ven confrontadas por las amenazas del entorno.

Esta herramienta es quizás la más utilizada a la hora de realizar los planes estratégicos de las empresas por ser un instrumento preciso, integral y conciso al realizar un mapa de la dirección y acciones a seguir en los planes estratégicos. Igualmente, puede ser utilizado en diferentes áreas; es por ello que a la hora de establecer un plan estratégico, como fin de esta investigación, conviene hacer uso del mismo, con el fin de evaluar la realidad actual de la empresa y así diseñar un rumbo de acciones coherentes.

#### **2.2.5. Procesos Operativos**

Los procesos operativos en una empresa se refieren según Navajo (2009) a los lineamientos operativos-administrativos que se seguirán con el objetivo de obtener los resultados que se ha propuesto alcanzar en un tiempo determinado. Estos se establecen mediante controles internos y manuales de procedimiento sobre como deberán ser llevados los distintos proceso en la empresa, y cada cierto tiempo se van evaluando para determinar si los mismos han sido debidamente aplicados.

Básicamente el proceso operativo es el trabajo de cada área o departamento, es decir son los procesos que la empresa realiza para operar y funcionar como tal, de esta manera tendrá un circuito que señale la compra de insumos, otro para la venta de esos insumos, otro para la fabricación en caso de ser una industria, otro para los pagos de los insumos que compre (ya sea para la reventa o para la fabricación) otro proceso para el cobro de las ventas realizadas a crédito, otro proceso para la captación de datos y registros contables, otro proceso o circuito bancario, tendrá tantos procesos operativos como operaciones importantes realice la empresa, lo común son cuatro: compra, venta, pago y cobro los demás se desprenden de estas operaciones básicas, y si es una industria se agregaría la fabricación o transformación de la materia prima.

Este proceso empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente, se recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y los indicadores financieros, tales como eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las máquinas, desviaciones del precio de compra) se complementan con indicadores de calidad y duración del ciclo.

### **2.3. Bases Legales**

#### **2.3.1. Artículo 5 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos año 1917**

Este artículo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos indica la libertad de trabajar y comerciar de todas las personas dentro del territorio mexicano.

A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por

resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

### **2.3.2. Artículo 3 del Código de Comercio de los Estados Unidos Mexicanos**

El Código de Comercio de los Estados Unidos Mexicanos establece de manera clara quiénes se reputan en derecho comerciantes, Esports Latin America al ser una sociedad constituida con arreglo en leyes mercantiles, figura según la ley para ejercer su derecho comercial:

Se reputan en derecho comerciantes:

- I.- Las personas que teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria;
- II.- Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles;
- III.- Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio.

### **2.3.3. Ley General de Sociedades Mercantiles**

Esports Latin America al ser una Sociedad Anónima de Capital Variable, se rige bajo la Ley General de Sociedades Mercantiles, la cual indica qué tiene permitido y que no, cómo funciona su capital y acciones; cómo fue su proceso al constituirse y cómo debe funcionar legalmente.

## **2.4. Definición de Términos Básicos**

**Competitividad:** significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Es la capacidad para competir en condiciones favorables, y hace referencia a la posición relativa que tiene una empresa en

relación a sus competidores, y a la aptitud para sostenerla de forma duradera y mejorarla, si es posible. Sastre (2009: 49)

**Comunidad:** es un grupo de individuos que tienen ciertos elementos en común, tales como idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio, por ejemplo), estatus social y/o roles. Por lo general, en una comunidad se crea una identidad común que es compartida y elaborada entre sus integrantes y socializada.

**Consumidor o cliente:** sujeto de mercado que adquiere bienes y servicios para consumo propio de otras personas a través del valor de uso de lo adquirido. Sastre (2009: 49).

**Control:** examinar con atención algo para hacer una determinada comprobación.

**Coordinar:** disponer de manera ordenada una serie de cosas de acuerdo con un método o sistema determinado. Combinar medios técnicos y personas, dirigiendo sus trabajos para llevar a cabo una acción común.

**Cosplay:** contracción de “costume play” (juego de disfraz), es una especie de moda representativa, donde los participantes, también llamados cosplayers, usan disfraces, accesorios y trajes que representan un personaje específico o una idea

**Creador de Contenido:** los creadores de contenido son personas expertas en generar una historia atractiva a través de una marca, saben qué herramienta, enfoque o lenguaje aplicar dependiendo el objetivo del cliente.

**Descripción de cargo:** enumera las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos en una empresa, detalla la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución del trabajo y los objetivos.

**Dirección:** coordinar las funciones que ejercen las unidades administrativas adscritas a la dirección, asesorar, estudiar y recomendar sobre

los análisis de informes, organización y toma de decisiones que permitan una mayor fluidez en las actividades de la empresa.

**Estado financiero proyectado:** consiste en calcular las finanzas que presentará la empresa en el futuro.

**Estrategia Publicitaria:** consiste en diseñar una campaña que permita lograr una respuesta concreta que se desee provocar en el público objetivo.

**Flujo de Caja:** variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa.

**Marca:** identificación comercial primordial y conjunto de varios identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado.

**Misión:** filosofía de una empresa hacia sus colaboradores, proveedores, clientes, empleados y accionistas. Enunciado corto que establece el objeto general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa, define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización. Hernández (2006: 239).

**Objetivos organizacionales:** es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen de ser ideal se convierte en real y actual, por lo tanto el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

**Optimizar:** conseguir que algo llegue a la situación óptima, es decir, que dé los mejores resultados posibles.

**Organigrama:** representación gráfica de la estructura de una empresa o institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

**Planificación:** es una metodología para escoger alternativas que se caracteriza porque permite verificar las propuestas, factibilidad y

compatibilidad de objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes. Molins (1998: 19).

**Perfil de cargo:** es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, requisitos de instrucción, aptitudes, características de personalidad requeridas y conocimientos.

**Valores:** apoyan la visión de la organización, dan forma a la misión y a la cultura, reflejan los estándares de la empresa.

**Visión:** se refiere a una imagen que la organización planea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La metodología de esta investigación fue concebida dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que los proyectos son generadores de soluciones viables para la situación que se plantea, este tipo de proyectos se suelen traducir en propuestas, procesos y diseños de instrucciones fundamentados en la planificación consultiva, desarrollados en medios impresos o virtuales. Se define como proyecto factible, “la investigación, elaboración, y desarrollo de un modelo operativo viable, cuyo propósito es la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades”. Hernández, UPEL-IPRG, (1998: 10).

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

El diseño de la investigación empleado que responde a la problemática planteada es la investigación de campo, la cual se basa en “información o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad”. Sabino, (1992: 70). En este estudio se recolectará información directamente de los jugadores, clientes, gerencia y trabajadores de la empresa, quienes pueden dar una opinión de su percepción de la empresa y podrán evaluar el desempeño de los eventos competitivos realizados.

#### **3.3. Nivel de la Investigación**

La naturaleza de la investigación según la problemática planteada en este trabajo de grado fue descriptiva, puesto que describe la situación actual de la

empresa Esports Latin America, referente a sus procesos operativos. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Hernández, Fernández y Baptista, (2010; 70). Un estudio descriptivo toma en cuenta una serie de aspectos para luego medirlos y así describir lo que se investiga.

### **3.4. Fases Metodológicas**

A continuación, se describen por medio de fases, el procedimiento seguido para el cumplimiento los objetivos específicos planteados en este trabajo, a través de los cuales se alcanzó el objetivo general de investigación propuesto.

#### **FASE I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos operativos de Esports Latin America.**

Esta primera fase consistió en la búsqueda, obtención e interpretación de la información en cuanto a la situación actual de Esports Latin America con respecto a sus procesos operativos, de tal manera es necesario señalar que se consideraron tres poblaciones a las cuales se les aplicaron diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos; la primera está representada por los empleados de la empresa (10 personas), la segunda estuvo conformada por los dos gerentes de la empresa y la tercera población son dos clientes con los que la empresa ha trabajado en diferentes oportunidades.

Para poder realizar el cuestionario fue necesario estudiar la población o también llamada universo, la cual permite ubicar contextualmente el número exacto de personas que serán objeto de estudio y que guardan relación con la investigación que se realiza, “un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Hernández, (2010: 174). Por lo tanto, se puede decir que la población no es más que, el conjunto de personas que

guardan relación o que tienen que ver con el desarrollo y puesta en práctica, de un proyecto o de una investigación.

Para el caso del proyecto presente, la población estuvo representada por todo el personal, tanto administrativo, gerencial y operativo de la empresa Esports Latin America, por la razón de que estos constituyen el medio dispuesto a confrontar actualmente problemas con los procesos operativos de la empresa. Pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que es seleccionada una muestra, la cual “es un subgrupo de la población, del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta”. Hernández, (2010; 173). A su vez, la empresa consta de una población finita, “si la población, además de ser conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a todos los miembros. No vale la pena hacer un muestreo para poblaciones de menos de 100 integrantes”, Hurtado, (2007; 140).

De esta manera la muestra obtenida para la investigación, estuvo constituida por el personal, gerencia de la empresa y los clientes, los cuales fueron escogidos para obtener información lo suficientemente objetiva para la investigación de los problemas actuales en cuanto a los procesos operativos de la empresa.

También, se consideró necesario definir las técnicas e instrumentos de recolección de datos que serán aplicadas en la población y muestra antes mencionada; estas técnicas son consideradas como herramientas que permiten al investigador tomar los datos referentes a un problema de estudio, los mismos deben reunir tres requisitos esenciales, confiabilidad, validez y objetividad.

“Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” Sabino, (2007:113). Para el presente trabajo de investigación se emplearon como técnicas de recolección de información, la observación directa junto a la entrevista no formalizada para los clientes y los

gerentes de la empresa, sin embargo, para los empleados se realizó un cuestionario.

La observación directa consiste en el uso de los sentidos orientados a la captación de la realidad que se quiere estudiar, a través de ellos el hombre capta la realidad que lo rodea y que luego organiza intelectualmente. Seguidamente se utilizó la entrevista no formalizada, puesto que existe un margen amplio de libertad para formular las preguntas y las respuestas; estas “no se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice” Sabino, (ob.cit: 124).

Se formularon diferentes preguntas para el personal de la empresa, gerencia y clientes, anotando las respuestas en cuadernos de apuntes manteniendo así contacto constante. Estas técnicas fueron utilizadas para determinar las necesidades y requerimientos de la empresa.

Para los empleados de la empresa se realizó un cuestionario para recopilar los datos y se toma en cuenta como técnica la encuesta, “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un análisis cualitativo, sacar conclusiones que se correspondan a los datos recogidos” Sabino, (ob.cit: 71).

Para este trabajo de grado, la investigación consistió de una serie de preguntas cerradas con la finalidad de hacer el diagnóstico actual a la empresa según la opinión de los empleados. Los resultados se analizaron en forma de estadística para simplificar los datos por medio de porcentajes.

## **FASE II: Análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa Esports Latin America.**

Para el desarrollo de esta fase, fue necesaria la información que se obtuvo mediante la aplicación de la herramienta de investigación, que es el cuestionario, la observación directa y las entrevistas mencionadas en la Fase I, según Veliz (2005) la

observación directa la define como “es la penetración de las experiencias de los grupos o institución, observando los hechos que se suceden o situación que los acontece, consiste en llevar a la práctica lo planificado, y se realiza en función de los objetivos definidos con anterioridad y mediante instrumentos seleccionados sobre los acontecimientos que deseen registrar”.

Adicionalmente, para efecto y dar cumplimiento a esta fase se utilizó como técnicas la observación directa, y según Hernández, Fernández y Baptista, (2009: 309), “la observación directa consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas”.

Una vez fue diagnosticada la situación actual de la empresa y sus procesos operativos a través de las técnicas de recolección de datos y la población y muestra, se procedió a realizar un cruce de realidades a través de la matriz DOFA, la cual es un método de planificación estratégica que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos positivos y negativos de una empresa, permitiendo de tal forma buscar soluciones, aprovechando las oportunidades al máximo.

La matriz DOFA es también comúnmente utilizada como herramienta de control. Según sus siglas la matriz DOFA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La unión de los aspectos desarrollados anteriormente dieron como respuesta las soluciones que la empresa está buscando.

### **FASE III: Diseño de los lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de la empresa.**

En esta fase se diseñó la propuesta a fin de que la empresa seleccionada aplique la nueva teoría gerencial con procedimientos estratégicos operativos, que tenga como objetivo fundamental, cambiar la cultura empresarial, en la cual el personal encuentre un ambiente laboral integral, que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa, por lo tanto, se propuso plasmar teóricamente un modelo basado en lineamientos estratégicos para mejorar la efectividad y el desarrollo de sus funciones.

Es así como la dirección de la empresa debe orientarse a desarrollar un consenso claro y explícito sobre los objetivos a perseguir, así como la información recurrente sobre los resultados, sean buenos o no. Las estrategias definen un plan de acción y establecen el cumplimiento de compromisos y metas, que harán óptimo el proceso operativo de la empresa.

En esta fase se analizó toda la información obtenida en las dos fases anteriores y se procedió a realizar el diseño de los lineamientos estratégicos como finiquito de este trabajo de grado, desarrollando así el plan de acción orientado a la optimización de los procesos operativos de ESLA y cómo se llegará a dichos resultados.

La estructura de la propuesta quedó como sigue:

Presentación de la propuesta.

Objetivos.

Justificación.

Desarrollo de la propuesta.

Análisis de factibilidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se desarrollan las fases metodológicas de la investigación. La primera fase consistió en el diagnóstico de la situación actual de los procesos operativos de la empresa Esports Latin America, y se cumplió mediante la aplicación de un cuestionario a los empleados de la empresa, entrevistas no formalizada a dos (2) clientes y a la gerencia de la empresa, y la observación directa. La información recolectada se analizó y para ello se elaboraron cuadros y gráficos de barras, expresados en frecuencia absoluta y relativa, con base en la utilización de la estadística descriptiva.

En tal sentido, se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos en la primera fase. “La fase de interpretación fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados”, Balestrini (2006: 170).

Posterior a la información de la investigación obtenida a través de la aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados, se presenta el desarrollo de la segunda fase metodológica, referida a determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa Esports Latin America.

## **4.1. Desarrollo de las Fases de Investigación**

### **FASE I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos operativos de Esports Latin America.**

#### **4.1.1. Observación Directa aplicada a Esports Latin America**

El período de observación directa fue realizado desde el 26 de Junio de 2017 hasta el 9 de Julio de 2017.

Esports Latin America se preparó desde el mes de Febrero del 2017 hasta el mes de Julio, para ejecutar sus competencias de Esports en el evento Campus Party México 2017, el cual se realizó en la ciudad de Guadalajara, Jalisco; del 5 al 9 de Julio del presente año; dicho evento cuenta con una participación de 25.000 personas diarias, es realizado en el salón de eventos Expo Guadalajara, y durante los días de ejecución el lugar del evento no cierra. Los que asisten al evento son invitados a charlas sobre la tecnología y el emprendimiento durante las 24 horas del día, en diferentes escenarios temáticos y, también, se realizan actividades con las empresas que alquilan un espacio dentro del evento.

ESLA ya había participado en Campus Party México 2016 y 2015; el espacio y organización del evento para el área de Esports en el 2015 casi no fue notorio, sin embargo, la gerencia general de Campus Party México delegó a Arturo Gonzalez, gerente de ventas en ESLA, la organización completa de 2000 metros cuadrados para el área de videojuegos en el año 2016. Ese año fue la primera vez que Guadalajara tendría una tarima con 12 computadoras para que los equipos finalistas de diferentes ciudades de México participaran y también, hubo una arena de videojuegos con más de 50 computadoras con 200 megas de navegación simétricos cada una, para la realización de torneos más pequeños con los asistentes al evento aficionados a los videojuegos.

Para el año 2016, los clientes fueron muchos y tuvieron precios preferenciales en el evento, hicieron un aporte en premios para las ligas competitivas y torneos internos que ESLA realizó en conjunto a Campus Party México, y el alquiler del espacio en el evento tuvo un costo menor que otras marcas que no tenían nada que ver con videojuegos y de igual manera asistieron al evento.

Sin embargo, para el 2017 ESLA se enfrentó a un gran reto: en esta oportunidad Campus Party México estaba dando la oportunidad de llevar la organización del área de Esports del evento a la empresa que es la competencia directa de ESLA en México: Gamelta. Por lo que se evidencia que hubo un crecimiento en el área de Esports y Campus Party México quiso probar otras alternativas para su evento, sin embargo, eso le dio a ESLA dos alternativas: se demuestra el valor que tiene la empresa y se hace un evento de calidad en el que ahora sería un espacio limitado dentro Campus Party México 2017, o se pierde contra la competencia.

La gerencia propuso dos productos a los clientes que serían llevados a Campus Party México 2017, el primer producto fue la Liga Colegial de Esports en su 3era edición (LCE #3), con una participación de 30 universidades Mexicanas, compitiendo en dos juegos previamente seleccionados, dichas casas de estudios estuvieron compitiendo durante los meses de Abril, Mayo y Junio; y posteriormente, los equipos finalistas tuvieron la oportunidad de viajar a Campus Party México 2017 con todos los gastos pagos para jugar una final presencial. Sin embargo, esta liga no fue atractiva a los clientes y no se obtuvieron ingresos por la realización de la misma. Los gastos y premios fueron cubiertos por parte de la empresa.

El segundo producto fue la liga ESLA Challenge, con cuatro (4) juegos diferentes y una participación abierta a todos los jugadores de América Latina, sin embargo, los gastos de traslado al evento serían cubiertos sólo de manera nacional, y de igual manera, los viáticos también serían pagados por la

empresa. Esta liga se vendió con las marcas: Nvidia, Asus, Eagle Warrior, MSI y Adata.

Campus Party México 2017 como organización, no realizó ningún cobro por el espacio que Esports Latin America tenía en su evento, sin embargo, se exigió que se entregara un mínimo de 60.000 MXN (pesos mexicanos) en premios en efectivo o en productos a los ganadores de las ligas competitivas. Esta condición se cumplió sin problemas, ESLA entregó aproximadamente 200.000 MXN (pesos mexicanos) en productos a los diferentes ganadores de la liga ESLA Challenge.

Durante los días previos al evento y ejecución del mismo, se tuvo la oportunidad de estar presente en la oficina de ESLA en Guadalajara y de observar directamente el trabajo realizado por los gerentes y por los compañeros de los diferentes departamentos de la empresa. De esta manera se completó la lista de chequeo de la siguiente manera:

Tabla 1- Tabla de observación directa, aplicado

Ítem	Aspectos Observados	Realizado	Tiempo	Calidad
<b>Producción Gráfica</b>				
1	Creación y edición de logos del evento	Si	Retardado	Regular
2	Creación y edición de volantes y/o videos publicitarios para redes sociales	Si	Retardado	Deficiente
3	Creación y edición de cortinillas para transmisión en vivo	Si	Retardado	Deficiente
4	Creación y edición de video-contenido del desarrollo del evento	Si	Retardado	Deficiente
5	Creación y edición de la presentación en video de los finalistas del evento competitivo	Si	Retardado	Deficiente
6	Creación y edición de videos y/o volantes que muestren los resultados del evento para redes sociales	No	N/A	N/A
<b>Comunicaciones y Mercadeo</b>				
7	Desarrollar el contenido del producto (evento) asociado a la marca (ESLA)	No	N/A	N/A
8	Desarrollar estrategia de publicidad en redes sociales para el evento	No	N/A	N/A
9	Desarrollar estrategia de	No	N/A	N/A

	publicidad dentro de los medios de comunicación nacionales o internacionales competentes			
10	Ejecución de las estrategias planteadas durante el desarrollo del evento	No	N/A	N/A
11	Medir y tabular los resultados del evento y su impacto	No	N/A	N/A
<b>Desarrollo de la Competencia</b>				
12	Creación del formato competitivo según el juego comprometido al cliente	Si	A tiempo	Bueno
13	Creación y seguimiento del reglamento	Si	A tiempo	Bueno
14	Ejecución de la competencia en su fase en línea	Si	A tiempo	Bueno
15	Desarrollo de la infraestructura y logística para la ejecución de la competencia presencial	Si	A tiempo	Regular
16	Ejecución de la competencia presencial y entrega de premios comprometidos por el cliente	Si	A tiempo	Regular
<b>Ventas</b>				
	Definir los productos y desarrollar la propuesta a ser presentada a los clientes	Si	A tiempo	Regular
	Creación de contratos de ventas	Si	Retardado	Regular
	Seguimiento y cumplimiento de	Si	A tiempo	Deficiente

	contratos de ventas			
	Evaluación del evento y entrega de resultados a los clientes	No	N/A	N/A
<b>Finanzas</b>				
	Realización de Flujo de Caja	No	N/A	N/A
	Realización de Estado Financiero Proyectado	No	N/A	N/A

Fuente: María Carolina Pagés (2017)

Uno de los factores principales por los cuales Esports Latin America presenta fallas en sus procesos operativos es porque no tienen estructura organizacional que vaya acorde a las necesidades de la empresa, y a su vez, el personal que forma parte de la misma además de carecer de dirección, no cumple con las habilidades y conocimientos necesarias para realizar su trabajo.

ESLA no posee una persona preparada en su equipo de trabajo que pueda desarrollar el área de Comunicaciones y Mercadeo, por lo que no se desarrolló ningún tipo de estrategia publicitaria en cuanto a contenido para hacer difusión a los dos productos que ESLA estaba llevando a Campus Party México 2017, y tampoco para ofrecer dichos productos a los clientes. La persona que desempeña el cargo de esta área se limitaba a publicar en redes sociales (Página de Facebook y Twitter) los volantes o videos que el departamento de producción gráfica le entregaba; resaltando que este contenido no siguió un propósito ni arrojó resultados que puedan ser medidos ni tabulados, por lo que el impacto a nivel de mercadeo es desconocido.

Al ser ésta una de las debilidades más notables de la empresa, se pudo observar como el gerente de ventas logró vender uno de los productos, aportando un gran esfuerzo positivo a la empresa, sin embargo, sólo pudo realizar propuestas vagas a los clientes, con poca información, escasa

creatividad y sin poder entregar resultados numéricos (personas alcanzadas e impactadas por la publicidad realizada). Es éste uno de los motivos por los cuales los clientes que sí aceptaron trabajar con la empresa en el desarrollo de la liga ESLA Challenge redujeron sus aportes.

El no tener una estrategia de comunicación y mercadeo, también ocasiona un impacto negativo en el departamento de producción gráfica, ya que las personas que ocupan éste área tuvieron que idear volantes y videos con fines publicitarios sin tener los conocimientos en el área, es decir, el contenido publicitario que crearon no tuvo un propósito claro, no siguió una línea de diseño, se trabajó de manera desordenada, sin tiempos adecuados de entrega, entre otros.

Adicionalmente, se observó que el equipo de producción gráfica no posee los conocimientos óptimos para realizar su trabajo; manejan la mayoría de los programas de diseño y video pero desconocen todas las herramientas que dichos programas ofrecen para hacer diseños innovadores y creativos. Además se rehúsan a entrar en nuevas tecnologías y usar computadores costosos que ESLA ya posee que pueden aumentar el nivel de producción gráfica por mucho; tal es el caso del TriCaster: una costosa computadora que si bien es complicada de utilizar, mejora por mucho el nivel de producción gráfica que se le puede entregar a los clientes y espectadores del evento. Por último, también se observó que no todo el equipo de trabajo de dicho departamento conoce la temática de los juegos con los que se trabaja, lo cual ocasiona retrasos en los tiempos de entrega.

El departamento de competiciones presentó quejas a la gerencia durante los diferentes meses de preparación y ejecución del evento, por errores ortográficos, de diseño incongruente y retrasos en cuanto a la producción gráfica del evento, al punto que las inscripciones de los equipos y el inicio de la liga se tuvo que retrasar del mes de marzo al mes de abril del presente año. También, se comentó que los jugadores que participaron en las diferentes

competencias desconocían cuáles serían los premios que obtendrían en caso de resultar ganadores hasta la semana del evento presencial, esto es debido a que el gerente de ventas no pudo proporcionar a tiempo una lista de premios por competición desarrollada.

También se observó que el gerente general no preparó un flujo de caja ni un estado financiero proyectado de lo que sería el año 2017, por lo que la empresa carecía de disponibilidad de efectivo para cubrir los gastos previos al evento y a su vez, se desconoce la ganancia que obtuvo la empresa por la realización del evento y el producto vendido.

Otro aspecto que es importante mencionar es que se destaca la motivación que tenía el equipo de trabajo en general por la realización del evento, se hacía una cuenta regresiva de los días que faltaban para que el evento iniciara, el ambiente dentro de la oficina era tranquilo y ameno, en varias oportunidades se hicieron reuniones de compartir entre todos los empleados para comunicar las dudas y bajar los niveles de estrés.

Se considera que hay otro tema significativo a resaltar, y es que a pesar de los errores que se percibieron durante la preparación y ejecución del evento, los jugadores que participaron en las diferentes competiciones dieron una retroalimentación positiva al equipo de competiciones en cuanto a la atención y los premios recibidos, la puntualidad del equipo de trabajo y la parcialidad que la empresa tiene con los equipos clasificados a la final presencial. Por lo tanto, la parte de experiencia al jugador fue positiva.

#### **4.1.2. Entrevista no formalizada y no estructurada realizada a los dos gerentes de la empresa y dos clientes del evento realizado en Campus Party México 2017**

Se tuvo la oportunidad de conversar con ambos gerentes de la empresa, Arturo González siendo el gerente de ventas comentó su descontento en cuanto a la falta de dirección del gerente general de la empresa, el considera

inconcebible que no se haya realizado un flujo de caja o un estado financiero proyectado para el año 2017. También mencionó que ESLA no obtendría ganancias por realizar el evento aún cuando se había conseguido vender uno de los productos a cinco (5) clientes; según él, los ingresos sólo serían suficientes para cubrir los gastos de la empresa hasta el mes de Agosto del 2017, y no tenían todavía algún otro evento o producto comprometido para el resto del año.

Según Arturo González, su solución era muy sencilla: contratar a un gerente general y que quien ocupa ese cargo actualmente, siendo el dueño de la empresa, se limitara únicamente a recibir reportes como accionista de la misma. También, él piensa que la empresa no tiene rentabilidad para costear una nómina mensual ni el alquiler de una oficina, por lo que propuso al equipo de trabajo disolver la nómina, mantener sólo un mínimo de personal vital para asegurar futuros eventos competitivos de manera remota; y vender los equipos de la oficina, de tal manera que, si se presenta un evento como producto de ESLA, se puede contratar por los períodos de tiempo de duración del evento al personal y tercerizar el área de producción gráfica, después de todo, no estaba muy contento con el trabajo realizado por el mencionado departamento.

Paulo Aguiar, dueño de Esports Latin America y gerente general de la empresa, por otra parte, cree que el trabajo realizado por ESLA es bueno, él es consciente de los errores que tiene su equipo de trabajo pero no sabe cómo presentar soluciones; comentó que en diferentes ocasiones intentó reestructurar la empresa: hizo varios cambios a nivel de personal y propuso un organigrama, sin embargo, al no tener los recursos económicos para costear salarios competitivos, tomó la decisión de no prescindir de todo el personal de la empresa, sino mantener a los que consideró leales a la organización; finalizando, en que no ha logrado aumentar el nivel de producción gráfica, ni ha conseguido desarrollar estrategias de comunicaciones y mercadeo que realmente potencien los ingresos de la empresa.

Por otra parte, también se tuvo la oportunidad de conversar con dos clientes: Efren Ramírez, gerente de ventas de Nvidia en México y Francisco Alfaro, gerente de ventas de MSI en América. La opinión de ambos gerentes es similar; les gustó Campus Party México 2017 y les gusta los Esports. Nvidia y MSI han trabajado con ESLA en diferentes oportunidades y consideran que el trabajo de Arturo Gonzalez, gerente de ventas en ESLA es excepcional, un vendedor nato que ofrece atención especial a sus clientes, sin embargo, los clientes quieren más espacio, más publicidad y eso es algo que ESLA no les puede ofrecer en este momento, los clientes comentaron que están decepcionados de la poca visibilidad y alcance que tienen sus marcas y productos a través de la publicidad que les ofrece ESLA, considerando que a nivel de mercadeo hace falta desarrollar una estrategia consistente que pueda aumentar el impacto que las marcas buscan.

Los gerentes de venta de Nvidia y MSI también mencionaron que, al finalizar Campus Party México 2017 y la liga ESLA Challenge, la empresa no les entregó un reporte del impacto de su trabajo publicitario a dichas marcas, y que como consecuencia de esto, creen que será difícil que sus jefes les autoricen volver a trabajar con Esports Latin America.

#### **4.1.3. Resultados del Cuestionario aplicado a los diez (10) empleados de Esports Latin America**

A continuación se presentan los resultados de las preguntas realizadas al equipo de trabajo de Esports Latin America.

1. ¿Cree usted que Esports Latin America posee una estructura y ambiente organizacional?

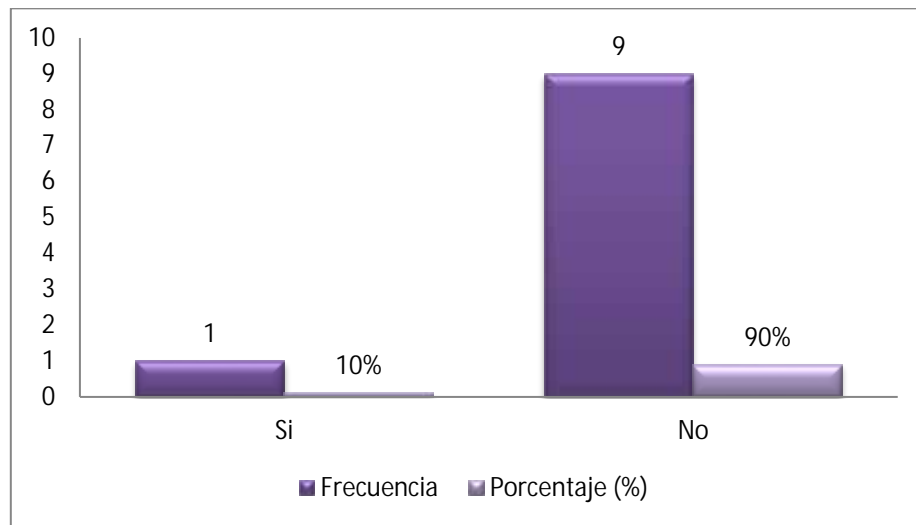
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 2 - Organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 1- Organización



Fuente: Pagés (2017)

**Análisis de Resultados:** Se puede observar que el 90% de los trabajadores respondieron que en Esports Latin America no existe una estructura y ambiente organizacional, mientras que el 10% de los trabajadores piensan que sí existe. Se considera que es importante tomar en cuenta que la estructura y el ambiente organizacional de una empresa debe ser planificado y transmitido por la gerencia de la misma para que los trabajadores puedan tener un desempeño eficiente en sus tareas.

2. ¿Conoce usted el perfil de su cargo?

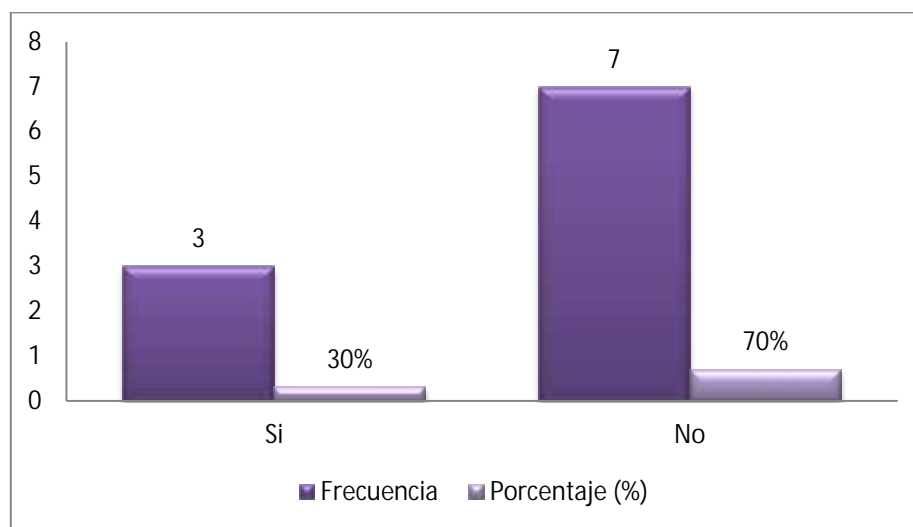
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 3 - Perfil de cargo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 2 - Perfil de cargo



Fuente: Pagés (2017)

Análisis de Resultados: Los perfiles de cargo describen los requisitos en cuanto a conocimientos, nivel de estudios, experiencia, aptitudes, entre otros; que debe tener una persona para poder desempeñar un cargo, y en Esports Latin America el 70% de los empleados desconoce el perfil del cargo que desempeña, mientras que el 30% de los empleados asegura si conocerlo.

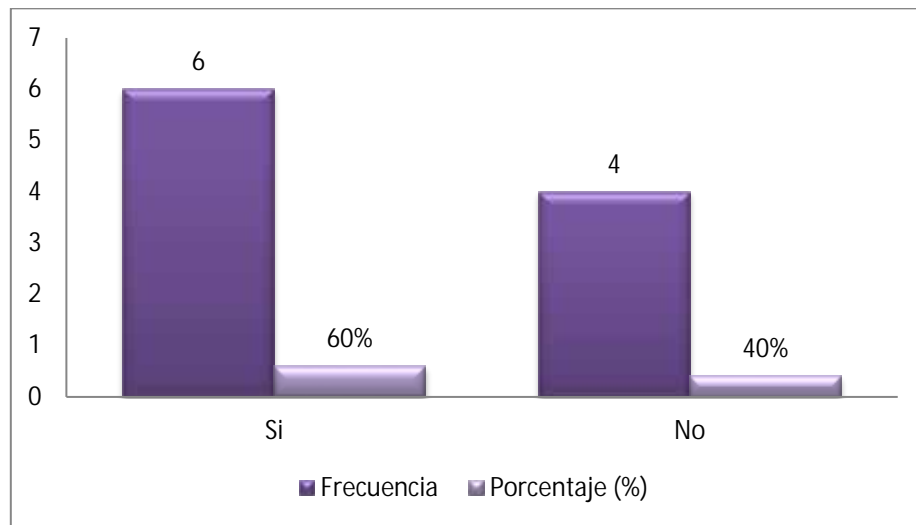
3. ¿Se siente usted preparado para ejecutar el cargo que desempeña?  
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 4 - Preparación individual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 3 - Preparación individual



Fuente: Pagés (2017)

Análisis de Resultados: En el gráfico se refleja que el 60% de los trabajadores de la empresa se sienten preparados para desempeñar su área, mientras que el 40% no; esto significa que hay cuatro (4) personas que en el transcurso de su tiempo trabajando en Esports Latin America han sentido que no tienen los conocimientos necesarios para ejecutar las tareas que se les ha asignado, lo cual entorpece los procesos operativos de la empresa.

4. ¿Conoce usted la descripción del cargo que ocupa?

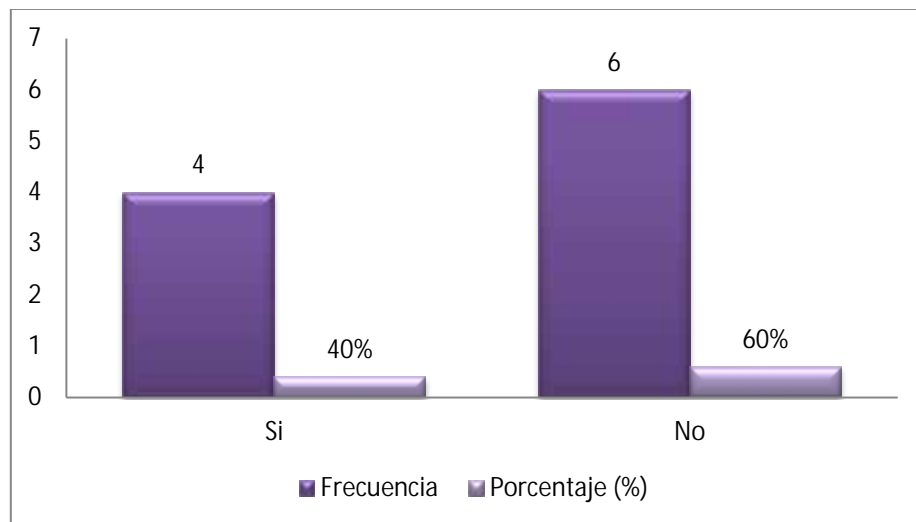
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 5 - Descripción de cargo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 4 - Descripción de cargo



Fuente: Pagés (2017)

**Análisis de Resultados:** La descripción de un cargo detalla las tareas que debe realizar cada empleado en una empresa; en ESLA el 60% de los empleados no tienen seguridad de cuáles son estas tareas a desarrollar, mientras que el 40% asegura que sí. Esto trae como consecuencia periodos de tiempo muerto en horas laborales.

5. ¿Identifica usted a algún líder en la empresa?

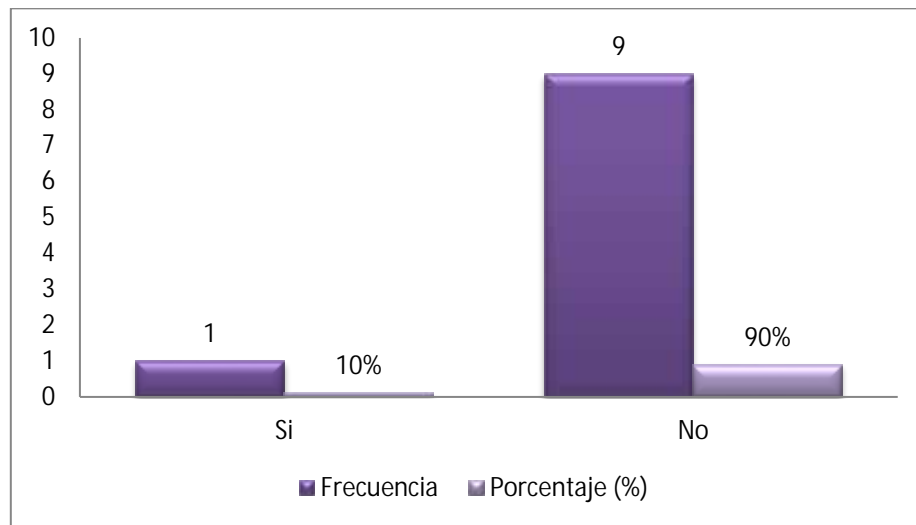
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 6 - Liderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 5 - Liderazgo



Fuente: Pagés (2017)

Análisis de Resultados: El liderazgo es una figura elemental en toda organización que aporta conocimientos, motivación, comunicación y compañerismo; no todos los jefes son líderes. En ESLA el 90% de los empleados piensa que no hay un líder en la empresa, mientras que el 10% sí, por lo que se puede concluir que no hay una figura a seguir dentro de la organización

6. ¿Considera usted que la comunicación entre departamentos de la empresa y con la gerencia es eficaz?

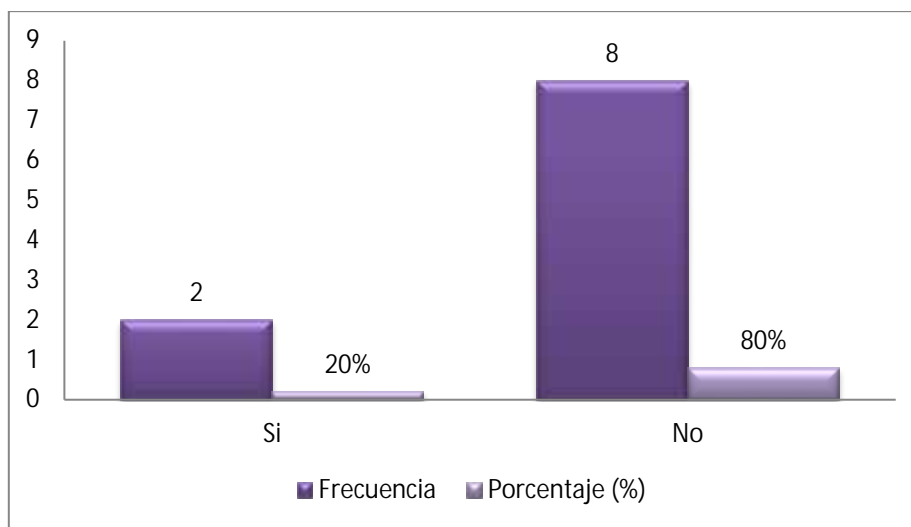
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 7 - Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 6 - Comunicación



Fuente: Pagés (2017)

Análisis de Resultados: Como se observa en la gráfica, el 80% de los empleados consideran que la comunicación en la empresa no es eficaz, mientras que el 20% de los empleados piensa lo contrario. La comunicación es un factor primordial en toda organización, ya que el trabajo de los diferentes departamentos debe engranar y ser congruente.

7. ¿Ha sido su trabajo evaluado por la gerencia?

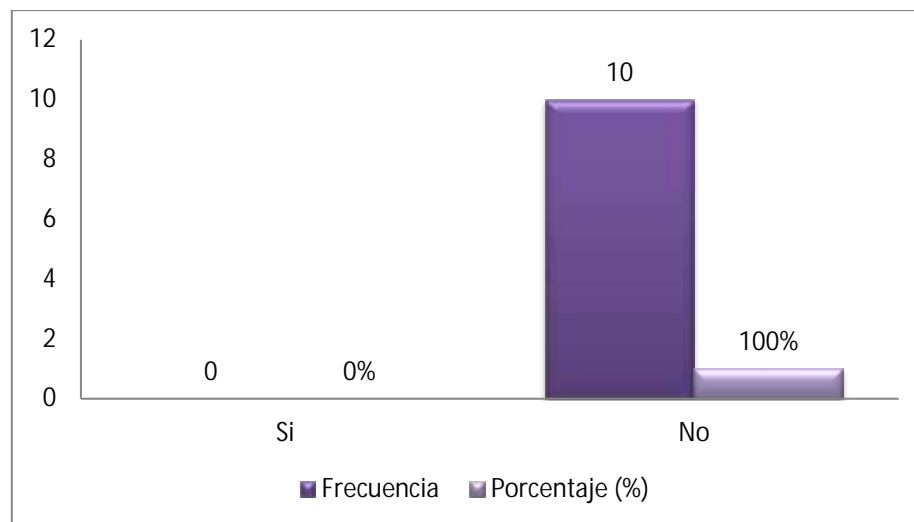
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 8 - Evaluación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 7 - Evaluación



Fuente: Pagés (2017)

**Análisis de Resultados:** En esta oportunidad, el 100% de los empleados piensan que su trabajo no ha sido evaluado. La evaluación forma parte del proceso administrativo, todos los procesos productivos deben ser evaluados constantemente, buscando retroalimentación en pro de mejorar.

8. ¿Se siente motivado en Esports Latin America?

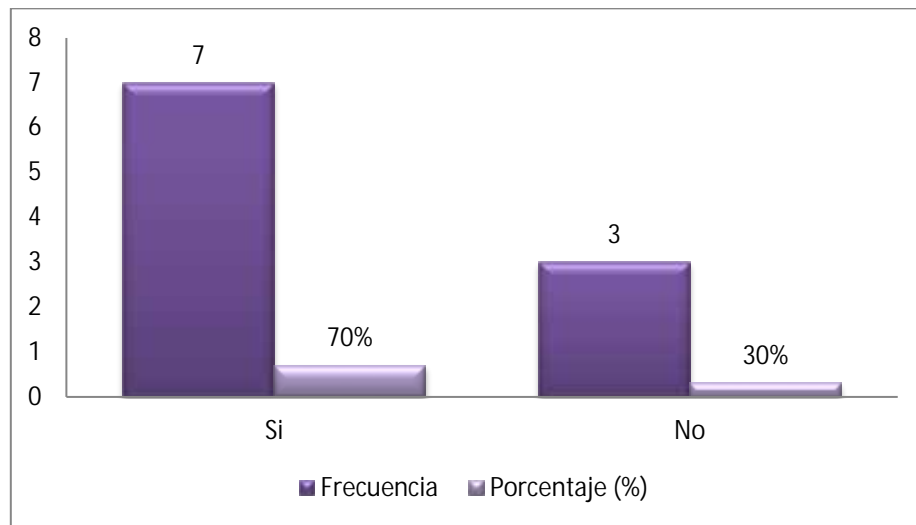
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 9 - Motivación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 8 - Motivación



Fuente: Pagés (2017)

Análisis de Resultados: Como se observa en la gráfica, el 70% de los empleados se sienten motivados en ESLA, mientras que el 30% no. La motivación en esta empresa tiene factores que influyen de manera en especial en los empleados: se aman los videojuegos, se disfruta la realización de las competiciones y sueñan con hacer realidad una escena competitiva estable y consistente de Esports en México.

9. ¿Conoce usted las normas de convivencia en su espacio laboral?

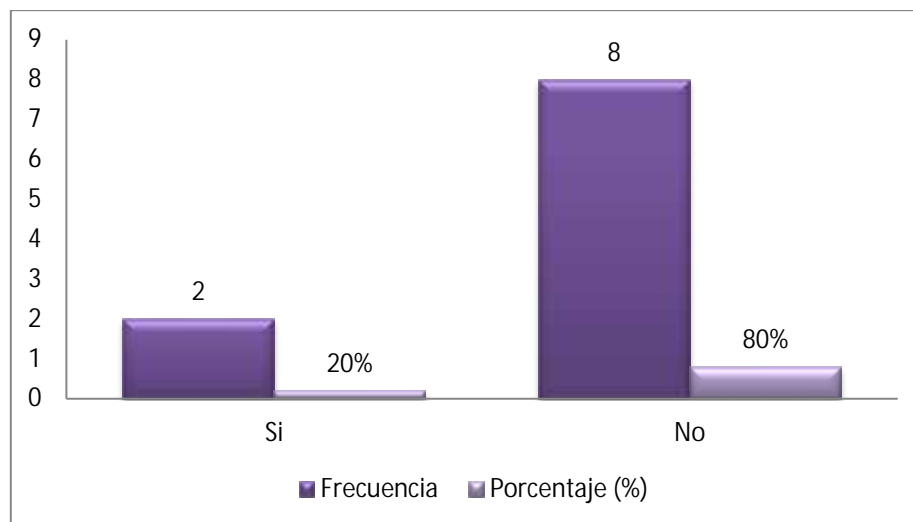
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 10 - Normas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 9 - Normas



Fuente: Pagés (2017)

**Análisis de Resultados:** En esta oportunidad el 80% de los empleados asegura desconocer las normas de convivencia en el espacio laboral, mientras que el 20% dice si conocerlas. La oficina de ESLA es una casa, que ha sido acomodada de tal manera que los trabajadores tengan diferentes espacios de trabajo, comparten una cocina en común, baños, escritorios, salas de estar, entre otros, y se considera que las normas de convivencia son importantes para asegurar el ambiente organizacional que la empresa necesita.

10. ¿Usted cumple un horario laboral?

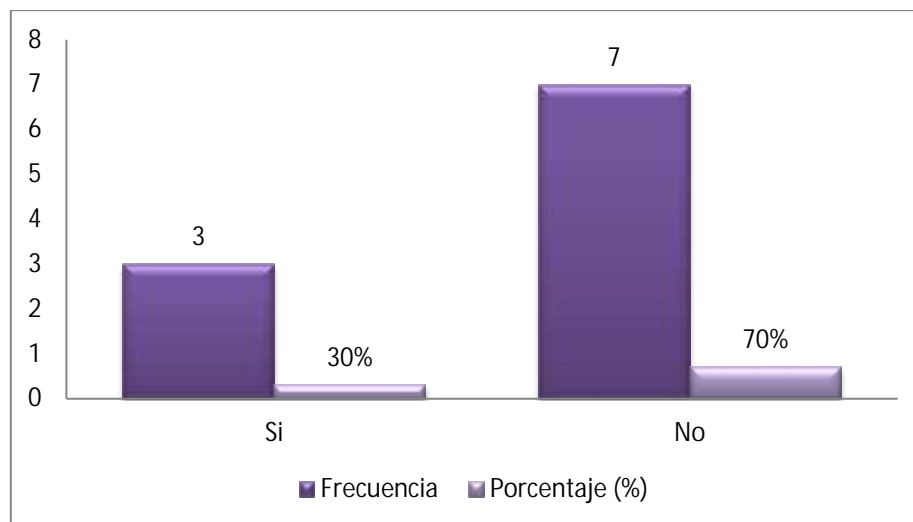
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 11 - Horario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 10 - Horario



Fuente: Pagés (2017)

Análisis de Resultados: Según los resultados del cuestionario aplicado, el 70% de los empleados en Esports Latin America no cumple con un horario laboral, mientras que el 30% piensa lo contrario. Es importante resaltar que el horario laboral debe ir acorde al salario de los trabajadores, y que, si los trabajadores no cumplen con un horario, tienen tiempos muertos, juegan en horas de trabajo, entre otros, la eficiencia de los procesos productivos se verán afectados.

11. ¿La empresa le provee los recursos (luz, agua potable, baño, internet, computadora, otros), necesarios para desarrollar el trabajo que estipula su descripción de cargo?

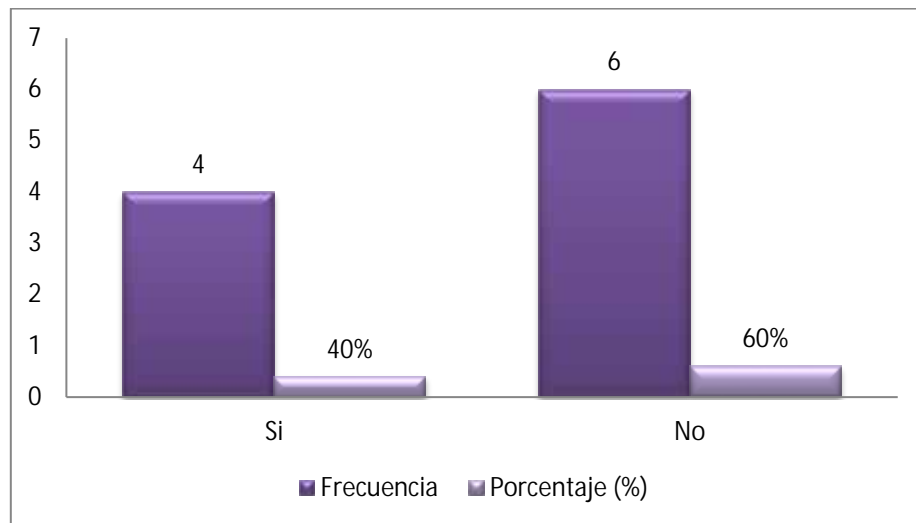
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 12 - Recursos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 11 - Recursos



Fuente: Pagés (2017)

**Análisis de Resultados:** Se observa que el 60% de los empleados asegura que la empresa no provee los recursos necesarios para poder realizar su trabajo, mientras que el 40% sí. Esto trae como consecuencia el entorpecimiento de los procesos productivos, ya que, los empleados aportan sus recursos para poder realizar su trabajo consiguiendo el descontento del personal.

12. ¿Siente usted que su trabajo es valorado adecuadamente?

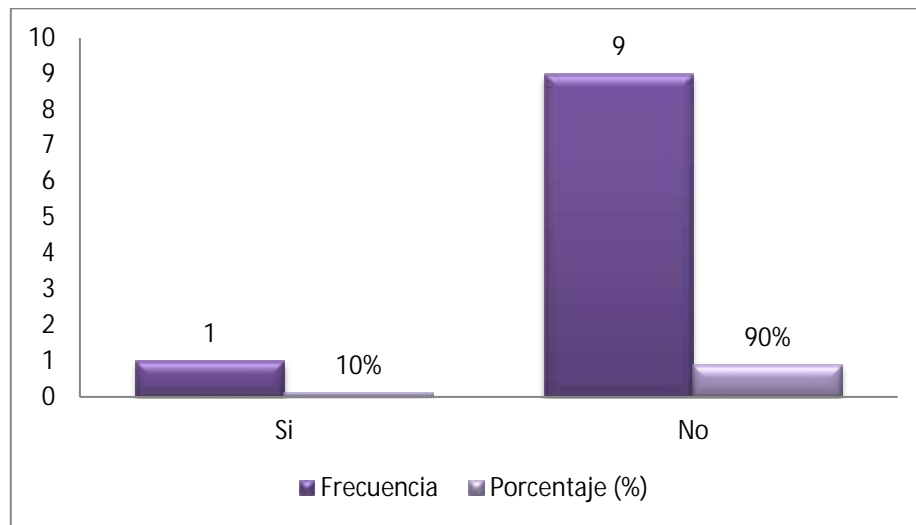
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 13 - Valoración

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 12 - Valoración



Fuente: Pagés (2017)

Análisis de Resultados: El 90% de los empleados de la empresa respondió que no siente que su trabajo sea valorado, mientras que el 10% sí. Valorar el trabajo de los empleados es un factor primordial para asegurar la eficiencia de su desempeño, ya sea a nivel monetario, con bonos especiales, felicitaciones, premios, entre otros.

13. ¿Su jefe le ha pedido realizar actividades que usted considera que no son su responsabilidad?

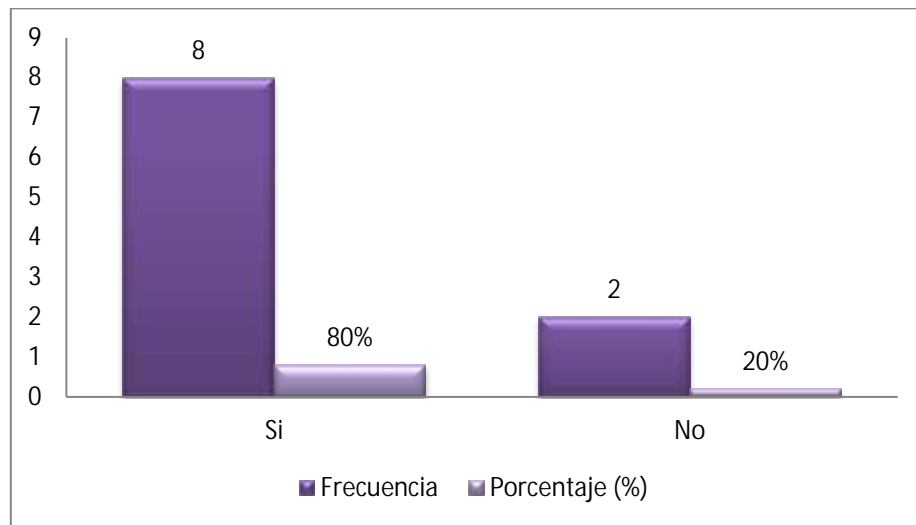
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 14 - Responsabilidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 13 - Responsabilidad



Fuente: Pagés (2017)

Análisis de Resultados: Como se observa en la gráfica, el 80% de los empleados considera que su jefe le ha pedido realizar tareas que no le corresponderían, mientras que el 20% respondió que no. Es difícil darle un sentido a esta respuesta porque no existen descripciones de cargo en la empresa y por es éste el motivo por el que los empleados sienten que se les asigna tareas que no corresponden a su cargo.

14. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

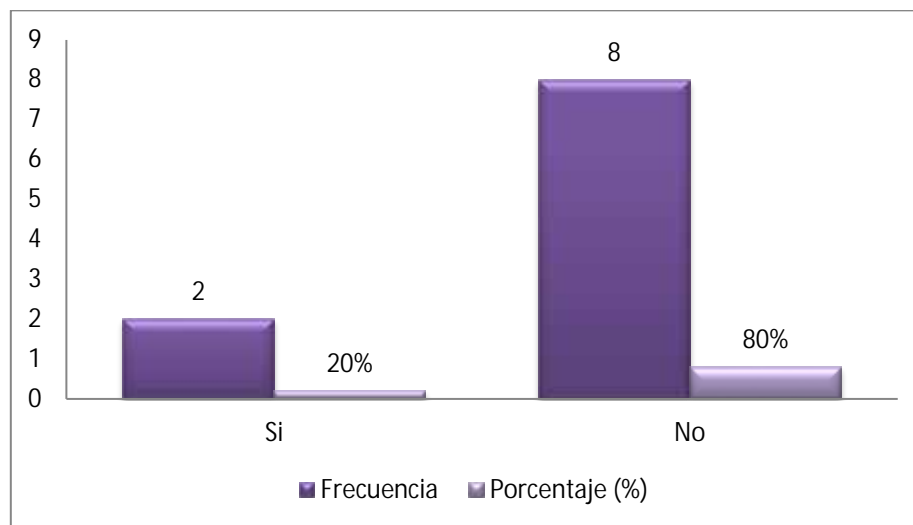
Si \_\_\_ No \_\_\_

Tabla 15 - Organigrama

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Pagés (2017)

Figura 14 - Organigrama



Fuente: Pagés (2017)

Análisis de Resultados: Como se observa en la gráfica, solamente el 20% de los empleados asegura conocer el organigrama de la empresa, mientras que el 80% no lo conoce. El organigrama de toda empresa es la base de la estructura organizacional necesaria para establecer cadenas de mando y canales de comunicación, si los empleados de ESLA no conocen el organigrama, no puede haber canales de comunicación eficientes ni cadenas de mando que respetar.

**FASE II: Análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa Esports Latin America.**

**4.2. Matriz DOFA**

Tabla 16 - Matriz DOFA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Nueva tendencia en crecimiento e innovación.</li> <li>Ü Potenciales clientes buscan invertir en el medio de los Esports.</li> <li>Ü Esports cada día son más profesionales.</li> <li>Ü Acceso a la comunidad.</li> <li>Ü Sentimiento de querer mejorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Personal motivado.</li> <li>Ü Trabajo en equipo.</li> <li>Ü Buena atención a los clientes y capacidad de venta.</li> <li>Ü Capacidad para realizar alianzas estratégicas.</li> <li>Ü Liderazgo de los Esports en México.</li> <li>Ü Posee la infraestructura y tecnología.</li> <li>Ü Experiencia en realización de eventos a lo largo de 6 años.</li> <li>Ü Dominio de tecnología orientada hacia los videojuegos.</li> <li>Ü Responsabilidad hacia los jugadores en el cumplimiento de la premiación, viajes y viáticos.</li> <li>Ü Retroalimentación positiva por parte de los jugadores.</li> <li>Ü Eficiencia del departamento de competiciones.</li> </ul>

AMENAZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Área de crecimiento e innovación para la competencia.</li> <li>Û Posible pérdida de clientes.</li> <li>Û Competencia ofrece ofertas laborales a los trabajadores de ESLA.</li> <li>Û Cede su liderazgo en México por inversión en nuevas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Û No posee estructura organizacional.</li> <li>Û Falta de personal capacitado y duplicidad de funciones.</li> <li>Û Carencia de perfiles y descripción de cargos.</li> <li>Û Resistencia al uso de nuevas tecnologías en el área de producción gráfica.</li> <li>Û Descontento en el personal.</li> <li>Û Inexistencia de un estudio de mercado por producto y de resultados.</li> <li>Û No hay liderazgo.</li> <li>Û No hay procesos administrativos internos (planificación, organización, dirección, evaluación, retroalimentación).</li> <li>Û Comunicación no es efectiva.</li> </ul>

Fuente: Pagés (2017)

Análisis: Se observa en la tabla número 15 de forma detallada, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que posee la empresa Esports Latin America. Se destaca en las debilidades de la empresa la falta de estructura organizacional: no existe un organigrama por lo que no hay cadenas de mando ni canales de comunicación; deficiencias a nivel de personal: duplicidad de funciones, carencia de perfiles y descripciones de cargo, fallos

en los conocimientos, no hay horario laboral, entre otros. Por otra parte, en las fortalezas de la empresa se destaca la experiencia que ha tenido la empresa a lo largo de sus 6 años de historia en organización de eventos, la buena atención que reciben los clientes a pesar de que no se cumplan las metas a nivel de publicidad, también se puede observar un personal motivado que trabaja en equipo.

Las amenazas más resaltantes tienen que ver con la competencia, al ser un área de crecimiento, una nueva tendencia, los recursos humanos y contactos con las marcas son valiosos y la competencia busca tomar ese valor de ESLA. Por otra parte, se observan que las marcas que buscan invertir en el medio resaltan como una oportunidad, es una tendencia cada día más profesional con un sentimiento de ser cada vez más grande y mejor. Análisis: Al hacer el cruce de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la matriz DOFA se pueden observar las siguientes estrategias:

Tabla 17 - Cruce de variables Matriz DOFA

<p align="center"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES)</b></p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS REACTIVAS (FORTALEZAS - AMENAZAS)</b></p>
<p>Û Incentivar a los Potenciales clientes que buscan invertir en el medio de los Esports.</p>	<p>Û Diseñar una estrategia de mercadeo que cumpla con las expectativas de los clientes para mantener su lealtad.</p> <p>Û Implementar un programa de evaluación de desempeño para estimular la permanencia del personal.</p>

<b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DEBILIDADES - AMENAZAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Diseñar un modelo organizacional, creación de organigrama, cadenas de mando, canales de comunicación, revisar la misión, visión y objetivos de la empresa enfocados en mejorar.</li> <li>Û Crear perfiles y descripciones de cargo acordes a las necesidades de la empresa.</li> <li>Û Capacitación del personal a nivel profesional, reforzando la motivación y cubriendo las deficiencias del personal.</li> <li>Û Creación de un área de comunicaciones y mercadeo que pueda diseñar contenidos y estrategias publicitarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Diseñar y realizar programas de desarrollo del recurso humano.</li> <li>Û Incentivar a la formación permanente.</li> </ul>

Fuente: Pagés (2017)

El cruce de datos de la Matriz DOFA permitió evidenciar las debilidades presentes en cuanto a las actividades gerenciales, el desempeño del personal, los procesos internos y la atención al cliente, permitiendo esbozar una serie de estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas tal como se pueden observar en la Tabla N° 16.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA ESPORTS LATIN AMERICA**

**FASE III: Diseño de los lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de la empresa.**

##### **5.1. Presentación de la propuesta**

La planificación estratégica suele ser valorada por gerentes y administradores para el funcionamiento eficaz de las organizaciones. Es así como la dirección de la empresa debe orientarse a desarrollar un consenso claro y explícito sobre los objetivos a perseguir, así como la información recurrente sobre los resultados, sean buenos o malos. Las estrategias de negocio definen un plan de acción y establecen el cumplimiento de compromisos y metas, que harán óptimo el proceso administrativo de la empresa. De allí que el objetivo de la propuesta sea proponer lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de la empresa Esports Latin America.

Significando con ello un aporte a la empresa, ya que el entorno actual donde se desenvuelven las organizaciones demanda una gran cantidad de cambios que afectan directamente sus operaciones, obligándolas a realizar ajustes y adoptar nuevas herramientas que les permitan mantenerse al ritmo de

la innovación dentro de un mercado competitivo. Además, se busca brindar al cliente calidad de servicio y eficiencia en la empresa objeto de estudio.

Adicionalmente, la propuesta permitirá el resultado efectivo de las necesidades y requerimientos de sus clientes y accionistas, haciendo notar, que debido a modernos avances productivos resulta beneficioso que una organización tome muy en cuenta el rol estabilizador de la planificación de sus procesos internos para elevar su capacidad y lograr el cumplimiento de sus metas.

## **5.2. Objetivo General**

Diseñar lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de la empresa Esports Latin América.

### **5.2.1. Objetivos específicos**

1. Lograr un mejor desempeño laboral del personal de la empresa Esports Latin América.
2. Optimizar la labor gerencial para el logro de la eficacia y eficiencia del equipo de trabajo y de la organización.
3. Promover la calidad de los procesos internos.
4. Mejorar el servicio al cliente por parte de la empresa Esports Latin América.

## **5.3. Justificación**

Como se mencionó anteriormente, las empresas modernas necesitan adaptarse a los cambios de los mercados mundiales y a las exigencias de sus clientes para lograr perpetuarse en el tiempo y mantenerse rentables. Muchas

asumen el reto adoptando nuevos paradigmas gerenciales y aprovechando las ventajas que surgen para aumentar la competitividad. Otras, sin embargo, se han mantenido aferradas a los viejos esquemas de empresas tradicionales, las cuales corren el riesgo de desaparecer ante la competencia.

Asimismo, las oportunidades de mejora de los procesos que pueden ser llevados a cabo por la empresa Esports Latin América y todas aquellas que puedan ser halladas en el estudio de esta investigación, permitirán establecer estrategias ideales para el logro de soluciones perdurables en la organización bajo estudio. Para el resto de las organizaciones que conforman el mercado de las pequeñas y medianas empresas, el estudio puede generar aportes importantes en cuanto a la implementación de una acertada planificación estratégica en búsqueda de soluciones a problemas que puedan presentarse en asuntos similares a éstos.

Dentro de este contexto, el entorno actual donde se desenvuelven las organizaciones existe una gran cantidad de cambios que afectan directamente sus operaciones, obligándolas a que se ajusten a la realidad y adopten nuevas herramientas o estrategias que les permita mantenerse al ritmo de la innovación dentro un mercado competitivo. Las empresas se han visto influenciadas por las exigencias del entorno externo que exige a estas organizaciones mantener un plan de acción que les permita adaptarse a la inestabilidad de mercado global.

#### **5.4. Desarrollo de la Propuesta**

De acuerdo con el cruce de variables de la Matriz DOFA, las Estrategias para la Propuesta se agruparon en Cuatro áreas fundamentales a fin de optimizar los procesos operativos de la empresa Esports Latin América.

Tabla 18 - Personal

ESTRATEGIAS	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO
<p>Ü Desarrollar un proceso orientado a la concientización del personal que labora en la empresa Esports Latin América, acerca de la situación actual en cuanto a los procesos operativos que allí se llevan a cabo, así como la identificación con la misión y visión de la empresa.</p>	<p>Ü Indagación a través del personal u opinión con respecto a los procesos operativos que se realizan.</p> <p>Ü Incentivar la participación del personal para realizar un diagnóstico situacional o diagnóstico de las debilidades.</p> <p>Ü Generar el intercambio de ideas, confrontación de puntos de vista, compartir experiencias.</p> <p>Ü Propuestas del personal con respecto a las posibles alternativas de solución.</p> <p>Ü Reunión con el personal.</p> <p>Ü Establecer junto a los empleados, metas grupales y proyectos comunes que generen la integración.</p>	<p><b>Humanos:</b> Gerencia y Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Material impreso informativo.</p> <p><b>Institucionales:</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los participantes o empleados.</p> <p><b>Financieros:</b> Esta fase no requiere de mayores costos financieros para la empresa, solo lo correspondiente al fotocopiado o impresión del material.</p>	<p>Dos (2) reuniones semanales.</p>

ESTRATEGIAS	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO
<p>Û Fomentar la participación y comunicación entre el personal y la dirección para la mejora de los procesos operativos.</p>	<p>Û Realización de actividades para dar mayor confianza y seguridad entre los empleados y sus cargos.</p> <p>Û Consultar el aporte de ideas de los empleados para incentivar el sentido de pertenencia y la integración grupal.</p> <p>Û Crear reuniones de grupo para resolver situaciones que les afecten de manera recíproca y que contribuyan a aumentar el compromiso con las decisiones que se tomen en relación a los procesos que se realizan.</p>	<p><b>Humanos:</b> Gerencia y Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Material impreso informativo.</p> <p><b>Institucionales:</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los empleados.</p> <p><b>Financieros:</b> Esta fase no requiere de mayores costos financieros para la empresa, solo lo correspondiente al fotocopiado o impresión del material.</p>	<p>Dos (2) reuniones semanales.</p>

Tabla 19 - Gerencia

ESTRATEGIAS	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO
<p>Û Estimular al personal mediante incentivos de diversas índoles por parte de los directivos de la</p>	<p>Û Que los empleados desarrollen una motivación que los comprometa con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan</p>	<p><b>Humanos:</b> Gerencia y Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Material impreso informativo.</p>	<p>Esta actividad no tiene tiempo determinado pues el contenido de esta fase</p>

ESTRATEGIAS	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO
<p>empresa para la mejora de los procesos operativos</p>	<p>con ello.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ü Que los directivos al momento de seleccionar al personal analicen muy bien que el posible candidato sea el adecuado para el puesto a desempeñar, ya que éste no va a rendir todo lo que se espera de él si el trabajo por sí mismo no satisface sus intereses.</li> <li>ü Que a los empleados se les estimule haciéndolos sentir como una parte fundamental de la empresa, comprometiéndolos con ella no sólo con los estímulos de tipo económico, sino con los de tipo personal.</li> <li>ü Establecer incentivos a la labor y al desempeño frecuentemente. Expresarles a los empleados cuando cumplan correctamente con sus actividades.</li> </ul>	<p><b>Institucionales:</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los participantes.</p>	<p>debe cumplirse en forma permanente dentro de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Lograr que los empleados se sientan en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Dar a los empleados libertad en cuanto al enfoque de</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Gerente y empleados.</p>	<p>Esta actividad no tiene tiempo</p>

ESTRATEGIAS	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO
<p>un ambiente de libertad y autonomía en su trabajo.</p>	<p>trabajo, fortaleciendo la motivación y dando sentido de titularidad, haciéndoles saber que el resultado del trabajo que están realizando les pertenecen.</p> <p>Ü Hacer que los empleados enfoquen los problemas del día a día sacando el mayor provecho de sus habilidades y destrezas.</p> <p>Ü Las actividades desarrolladas pueden representar un gran esfuerzo para ellos, pero pueden afrontar el reto con el apoyo de los compañeros y directivos. Esto se logrará identificando las fortalezas con las que cuenta el personal y que ellos a partir de esta identificación clarifiquen y consigan la mejor manera de resolver las situaciones que se les presentan con las solicitudes de los clientes.</p>	<p><b>Materiales:</b> Material impreso informativo.</p> <p><b>Institucionales:</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Financieros:</b> Esta fase no requiere de mayores costos financieros pues se parte de la capacitación interna para lograrlo, es decir, utilizar los propios recursos para lograr el objetivo correspondiente a esta etapa.</p>	<p>determinado pues el contenido de esta fase debe cumplirse en forma permanente dentro de la empresa.</p>

ESTRATEGIAS	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO
<p>Û El gerente deberá formar círculos de calidad para fomentar la identificación con los valores organizacionales</p>	<p>Û Implementar la gestión participativa a través de círculos de calidad, formando grupos de trabajo de empleados que se reúnen con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas.</p> <p>Û Con esto se puede contribuir al mejoramiento del clima organizacional dentro de la empresa, así como el rendimiento laboral.</p>	<p><b>Humanos:</b> Gerentes y Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Material impreso informativo.</p> <p><b>Institucionales:</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los participantes, directivos y empleados.</p> <p><b>Financieros:</b> Esta fase no requiere de costos significativos financieros.</p>	<p>Una (1) semana para la conformación de los círculos de calidad.</p>

ESTRATEGIAS	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO
<p>Û El gerente debe realizar evaluaciones de desempeño orientado al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos.</p>	<p>Û La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo. Permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización.</p> <p>Û Realizar los respectivos ajustes y correcciones necesarios para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.</p>	<p><b>Humanos:</b> Gerente y empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Material impreso informativo.</p> <p><b>Institucionales:</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Se utilizará información a través de la Red para dirigirlas por ese medio a los participantes, directivos y empleados.</p> <p><b>Financieros:</b> Esta fase no requiere de significativos costos financieros.</p>	<p>Cada 6 meses</p>

Tabla 20 - Procesos Internos

ESTRATEGIA	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO
<p>Ü Priorizar y establecer objetivos que se puedan lograr.</p>	<p>Ü Fijar objetivos que se centren en lo que se debe hacer y asegurarse de que estos objetivos se puedan lograr.</p> <p>Ü Si al comienzo presenta dificultades, inicie por algunas tareas simples. El ímpetu que se obtiene ante un pequeño avance puede inyectar energía a la organización para emprender desafíos mayores.</p>	<p><b>Humanos:</b> Gerencia y Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> N/A.</p> <p><b>Institucionales:</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Los que estimen necesarios</p> <p><b>Financieros:</b> S/C</p>	<p>Permanente.</p>
<p>Ü Fomentar la participación de toda la organización.</p>	<p>Ü Hacer participar a los empleados en el fortalecimiento y desarrollo de la organización.</p> <p>Ü La comunicación en las reuniones, los ejercicios de equipo y el establecimiento de posibilidades claras de participación del personal son factores fundamentales.</p> <p>Ü Adicionalmente, la toma de</p>	<p><b>Humanos:</b> Gerencia y Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> N/A.</p> <p><b>Institucionales:</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> <b>Financieros:</b> S/C</p>	<p>Permanente.</p>

ESTRATEGIA	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO
	<p>decisiones conjuntas, de manera tal que el personal se sienta comprometido con la empresa y el logro de sus objetivos.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Área de Comunicación y Mercadeo</li> <li>Û Modelo Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Û Creación de un área de comunicaciones y mercadeo que pueda diseñar contenidos y estrategias publicitarias.</li> <li>Û Diseñar un modelo organizacional, creación de organigrama, cadenas de mando, canales de comunicación, revisar la misión, visión y objetivos de la empresa enfocados en mejorar.</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b> Gerencia y Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> N/A.</p> <p><b>Institucionales:</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Los que estimen necesarios los instructores.</p> <p><b>Financieros:</b> S/C</p>	<p>Permanente</p>

Tabla 21 - Cliente

ESTRATEGIA	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO
<p>Ü Diseñar una estrategia de mercadeo que cumpla con las expectativas de los clientes para mantener su lealtad.</p>	<p>Ü Crear una estrategia basada en la Web 2.0 para que los clientes mantengan una relación interactiva con la empresa, comunicándose y recibiendo retroalimentación.</p>	<p><b>Humanos:</b> Gerencia y Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> N/A.</p> <p><b>Institucionales</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Los que estimen necesarios los directivos.</p> <p><b>Financieros:</b> S/C</p>	<p>Permanente.</p>
<p>Ü Incentivar a los Potenciales clientes que buscan invertir en el medio de los Esports.</p>	<p>Ü Promociones Ü Ventajas de Inversión</p>	<p><b>Institucionales</b> Se cuenta con el espacio físico para llevar a cabo la actividad.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Los que estimen necesarios los directivos.</p>	<p>Permanente.</p>

## **5.5. Análisis de Factibilidad**

El diseño de lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de la empresa, traerá como beneficio el mejoramiento de la competitividad y productividad, además de desarrollar la ejecución de los procesos en pro del logro de sus objetivos.

### **5.5.1. Factibilidad Operativa**

La propuesta se considera viable puesto que no repercute ni estructural ni físicamente en la empresa. En este aspecto, se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo operativamente, ya que se dispone tanto del talento humano, así como también de la infraestructura necesaria para la implementación.

### **5.5.2. Factibilidad Técnica**

La empresa cuenta con los equipos necesarios para la aplicación de las estrategias para el mejoramiento de los procesos administrativos, debido a que posee maquinaria, papelería, tecnología, soporte técnico, entre otros, por lo tanto es factible la aplicación de este diseño, ya que no presenta ningún inconveniente en relación a estos recursos.

### **5.5.3. Factibilidad Económica**

La propuesta se considera económicamente factible, pues los recursos que se utilizarán para implementar la misma estarán disponibles y estaría orientada a la creación de los lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos.

## **Alcance de la Propuesta**

La propuesta está expuesta a extenderse en el tiempo y en el espacio dentro del entorno en que se realiza, tanto a nivel de las disciplinas que intervienen, como en la realidad actual y la aplicabilidad de la misma. El modelo estratégico abarca

puntualmente estrategias orientadas a la optimización de la gestión de los procesos administrativos de la empresa antes mencionada.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones se derivan del desarrollo de los objetivos específicos, de allí que para la Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos operativos de Esports Latin América, se realizó la observación directa, la cual permitió concluir que uno de los factores principales por los cuales Esports Latin América presenta fallas en sus procesos operativos porque no tienen estructura organizacional que vaya acorde a las necesidades de la empresa, y a su vez, el personal que forma parte de la misma además de carecer de dirección, no cumple con las habilidades y conocimientos necesarias para realizar su trabajo.

Adicionalmente, para este diagnóstico se aplicó la entrevista no formalizada y no estructurada realizada a los dos gerentes de la empresa y dos clientes del evento realizado en Campus Party México 2017, lo que permitió concluir que existe un descontento en cuanto a la falta de dirección del gerente general de la empresa, se considera inconcebible que no se haya realizado un flujo de caja o un estado financiero proyectado para el año 2017. También mencionó que ESLA no obtendría ganancias por realizar el evento aún cuando se había conseguido vender uno de los productos a cinco (5) clientes; los ingresos sólo serían suficientes para cubrir los gastos de la empresa hasta el mes de Agosto del 2017, y no tenían todavía algún otro evento o producto comprometido para el resto del año.

Finalmente, al aplicar el cuestionario a los empleados también se pudo concluir que en Esports Latin America no existe una estructura y ambiente organizacional, algunos empleados no se sienten preparados para desempeñar su área, sintiendo que no tienen los conocimientos necesarios para ejecutar las tareas que se les ha asignado, lo cual entorpece los procesos operativos de la empresa. Además no tienen seguridad de cuáles son estas tareas a desarrollar. Esto trae como consecuencia periodos de tiempo muerto en horas laborales.

A esto se suma que los empleados piensen que no hay un líder en la empresa, por lo que se puede concluir que no hay una figura a seguir dentro de la organización, tampoco la comunicación en la empresa no es eficaz, a pesar de ser un factor primordial en toda organización, ya que el trabajo de los diferentes departamentos debe engranar y ser congruente. Otro aspecto a concluir es que no existe una evaluación de desempeño para el personal lo que se traduce en una debilidad debido a que la evaluación forma parte del proceso administrativo, todos los procesos productivos deben ser evaluados constantemente, buscando retroalimentación en pro de mejorar.

Finalmente, los empleados de la empresa no sienten que su trabajo sea valorado, a pesar de que valorar el trabajo de los empleados es un factor primordial para asegurar la eficiencia de su desempeño, ya sea a nivel monetario, con bonos especiales, felicitaciones, premios, entre otros.

Seguidamente la Fase II: Análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa Esports Latin América.

Se destaca en las debilidades de la empresa la falta de estructura organizacional: no existe un organigrama por lo que no hay cadenas de mando ni canales de comunicación; deficiencias a nivel de personal: duplicidad de funciones, carencia de perfiles y descripciones de cargo, fallos en los conocimientos, no hay horario laboral, entre otros. Por otra parte, en las fortalezas de la empresa se destaca la experiencia que ha tenido la empresa a lo largo de sus 6 años de historia en organización de eventos, la buena atención que reciben los clientes a pesar de que no se cumplan las metas a nivel de publicidad, también se puede observar un personal motivado que trabaja en equipo. Las amenazas más resaltantes tienen que ver con la competencia, al ser un área de crecimiento, una nueva tendencia, los recursos humanos y contactos con las marcas son valiosos y la competencia busca tomar ese valor de ESLA.

El objetivo dirigido a diseñar lineamientos estratégicos para optimizar los procesos operativos de la empresa, se realizó posterior a la recolección de datos y específicamente la Matriz DOFA la cual permitió a través del cruce de información

estructurar la propuesta en cuatro (4) áreas fundamentales: Gerencia, Clientes, Procesos Internos y Personal. Adicionalmente, la gran mayoría de los autores, en el tema de la planificación estratégica han señalado que ésta contribuye a un mejor sentido del propósito y dirección de la organización hacia el alcance de las metas, para ello es conveniente que cuente con procesos y estructuras bien definidas, así como los recursos para poner en marcha el plan que hará exitosa a la organización en sus negocios, lo que le permitirá satisfacer las aspiraciones a todos los involucrados en los procesos operativos de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Presentar la propuesta a los gerentes a fin de que pongan en práctica el contenido del modelo de planeación estratégica para la optimización de los procesos operativos de la empresa Esports Latin América.

La empresa debe contemplar en su análisis organizacional los siguientes aspectos internos: la misión y la visión organizacional, los objetivos y recursos empresariales, la tecnología, las personas y sus habilidades, talentos, capacidades, aptitudes y por último el estilo de administración.

Se recomienda la implementación de los objetivos los cuales deben representar un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo determinado: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la empresa.

Se debe realizar un diagnostico a principio de cada año para verificar los recursos financieros y contables, productivos y humanos que permitan determinar las fortalezas y debilidades, explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones del ambiente donde funciona la empresa.

La toma de decisiones en la empresa debe ser orientada por el administrador y por el personal directivo, tomando en cuenta los puntos de referencias y los criterios de planificación.

Se deben realizar evaluaciones periódicas de los recursos: bienes de equipo, talento de los empleados, mano de obra y otros, que permitan mantener el nivel de ingresos de la organización.

La eficiencia de los procesos operativos de esta empresa se logra a través de la implementación de una planificación estratégica y de la utilización de estrategias que permitan evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos así como de las

oportunidades y amenazas externas; esto, con el fin de elevar la eficiencia de la misma.

En cuanto al liderazgo y medición de desempeño se recomienda mantener en constante preparación y aprendizaje a los líderes y gerentes de la empresa ya que estos siempre deben estar preparados con las mejores herramientas para lograr transmitir de la mejor manera a sus empleados la dirección más adecuada que deben tomar en los procesos y métodos de la empresa cuando se requieran cambios, esto permitiendo que ellos opinen y se compenetren con los cambios a aplicar y siendo de esta manera mucho más fácil realizar los mismos. También es importante mantener un constante seguimiento del desempeño del personal para así obtener el mejor rendimiento de cada uno de los empleados.

Adicionalmente, se recomienda que se fortalezca el liderazgo participativo no delegando su derecho a tomar decisiones finales, sino señalando directrices específicas a sus subalternos y consultando sus ideas y opiniones sobre las decisiones que les incumben. Asimismo, debe escuchar y analizar seriamente las ideas de sus subalternos y aceptar sus contribuciones siempre sea posible y práctico, cultivando la toma de decisiones participativa para que sus ideas sean cada vez más útiles.

Se recomienda que los gerentes ejerzan un liderazgo efectivo y participativo en el comportamiento y las actividades de los trabajadores, para lograr en forma exitosa, sus objetivos individuales y los de la empresa en la cual se desempeñan, de qué manera: brindando a su personal las oportunidades de progreso en la carrera, la autonomía y recompensas.

De esta manera lograr un ejercicio laboral más autónomo y una cultura de responsabilidad de manera tal que se pueda formar equipos de trabajo, donde cada miembro pueda dar sus opiniones, establecer una manera de solución a los problemas, dejando que cada uno exprese su forma de pensar, se sientan importantes dentro de la organización, manteniendo la cohesión grupal el especificar claramente a los miembros del equipo cuáles son sus tareas y responsabilidades, y que se espera de ellos.

Es importante el conocimiento que el gerente tenga del ambiente organizacional a través de una Matriz DOFA, porque ese conocimiento le va a permitir entender mejor a la organización, el lado humano de la organización, y por lo tanto, actuará con mayor propiedad en la conducción y administración de la empresa que dirige, puesto que es un campo del conocimiento humano ligado al funcionamiento de las organizaciones. Finalmente, impulsar también a sus trabajadores a incrementar su capacidad de auto control e instarlos a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

## REFERENCIAS

- Balestrini, Miriam (2006). *Cómo se elabora el proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Hernandez, Ana Loly (1998). *El Proyecto Factible como Modalidad en la Investigación*. UPEL-IPRGR.
- Hernández, Gustavo (2006). *Diccionario de Economía*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, Roberto & Fernández, Carlos & Baptista, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. (7ma ed.). México: Editorial Ultra S.A.
- Hurtado, Jacqueline (2007). *Metodología de la Investigación*. (4ta ed.). México: Editorial Quirón, CIEA Sypal.
- Kotler, Phillip (2002). *Dirección de Marketing: conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- League of Legends. (2015). e-Sports. Obtenido de League of Legends: <http://lan.leagueoflegends.com/es/news/esports/esports-editorial/mundial-2015-estadisticas-de-audiencia>
- Martínez, Daniel & Milla, Artemio (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de mando Integral*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Molins, Mario (1998). *Teoría de la Planificación*. Caracas: Comisión de Estudios de postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela.
- Navajo, Pablo (2009). *Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas*. España: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Sabino, Carlos (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela.

Sabino, Carlos (2002). El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela.

Sastre, Miguel (2009). Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing. España: Editorial del Economista.

Serna, Humberto (2008). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.

Veliz, Arnoldo (2005). ¿Cómo hacer y defender una tesis?. Caracas: Editorial Texto.

Wikipedia. (s.f.). Deportes Electronicos. Recuperado el 2017, de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Deportes\\_electr%C3%B3nico](https://es.wikipedia.org/wiki/Deportes_electr%C3%B3nico)

## **ANEXOS**

## Anexo A

Tabla 22 - Observación Directa

Ítem	Aspectos Observados	Realizado	Tiempo	Calidad
<b>Producción Gráfica</b>				
1	Creación y edición de logos del evento			
2	Creación y edición de volantes y/o videos publicitarios para redes sociales			
3	Creación y edición de cortinillas para transmisión en vivo			
4	Creación y edición de video-contenido del desarrollo del evento			
5	Creación y edición de la presentación en video de los finalistas			
6	Creación y edición de videos y/o volantes que muestren los resultados del evento para redes sociales			
<b>Comunicaciones y Mercadeo</b>				
7	Desarrollar el contenido del producto (evento) asociado a la marca (ESLA)			
8	Desarrollar estrategia de publicidad en redes sociales para el evento			
9	Desarrollar estrategia de publicidad dentro de los medios de comunicación nacionales o internacionales competentes			
10	Ejecución de las estrategias planteadas durante el desarrollo del evento			

11	Medir y tabular los resultados del evento y su impacto			
<b>Desarrollo de la Competencia</b>				
12	Creación del formato competitivo según el juego comprometido al cliente			
13	Creación y seguimiento del reglamento			
14	Ejecución de la competencia en su fase en línea			
15	Desarrollo de la infraestructura y logística para la ejecución de la competencia presencial			
16	Ejecución de la competencia presencial y entrega de premios comprometidos por el cliente			
<b>Ventas</b>				
	Definir los productos y desarrollar la propuesta a ser presentada a los clientes			
	Creación de contratos de ventas			
	Seguimiento y cumplimiento de contratos de ventas			
	Evaluación del evento y entrega de resultados a los clientes			
<b>Finanzas</b>				
	Realización de Flujo de Caja			
	Realización de Estado Financiero Proyectado			

## Anexo B

Tabla 23 - Cuestionario

1. ¿Cree usted que Esports Latin America posee una estructura y ambiente organizacional?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
2. ¿Conoce usted el perfil de su cargo?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
3. ¿Se siente usted preparado para ejecutar el cargo que desempeña?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
4. ¿Conoce usted la descripción del cargo que ocupa?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
5. ¿Identifica usted a algún líder en la empresa?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
6. ¿Considera usted que la comunicación entre departamentos de la empresa y con la gerencia es eficaz?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
7. ¿Ha sido su trabajo evaluado por la gerencia?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
8. ¿Se siente motivado en Esports Latin America?  
Si \_\_\_ No \_\_\_

9. ¿Conoce usted las normas de convivencia en su espacio laboral?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
10. ¿Usted cumple un horario laboral?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
11. ¿La empresa le provee los recursos (luz, agua potable, baño, internet, computadora, otros), necesarios para desarrollar el trabajo que estipula su descripción de cargo?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
12. ¿Siente usted que su trabajo es valorado adecuadamente?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
13. ¿Su jefe le ha pedido realizar actividades que usted considera que no son su responsabilidad?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
14. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?  
Si \_\_\_ No \_\_\_