



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**PROPUESTA DE DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO
EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PyMEs
METALMECÁNICAS DEL ESTADO CARABOBO**

Autor:
Romero, Cirely

Bárbula, Junio 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**PROPUESTA DE DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO
EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PyMEs
METALMECÁNICAS DEL ESTADO CARABOBO**

Autor:
Romero, Cirely

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Gerencia

Bárbula, Junio 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “**PROPUESTA DE DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PyMEs METALMECANICAS DEL ESTADO CARABOBO**” Presentado por el (la) ciudadano (a): **Romero R. Cirely P.**, Titular de la Cédula de identidad N°17.516.083, para optar al título de **Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO**

En Bárbula, a los treinta y un (31) días del mes de Mayo de 2012.

| Nombre, Apellido | CI | Firma del Jurado |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| William López _____ | 10.272.032 _____ | _____ |
| Magda Cejas _____ | 5.876.102 _____ | _____ |
| Paulina Riera _____ | 11.527.262 _____ | _____ |

BÁRBULA, JUNIO 2012

DEDICATORIA

Dedicado a Dios y a los seres que más amo a mis Padres, por ser los pilares no solo de este logro sino de los anteriores y los que han de venir. Creciendo y buscando siempre la excelencia en Cristo Jesús. Amén

Cirely Romero

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Jehová Dios en el nombre de Jesús, agradecida por permitir el cumplimiento de esta meta, por darme las fuerzas en momentos de desanimo y angustias durante este proceso, por permitirme terminar con éxito todo el honor y la Gloria a Él.

Agradezco a mis padres, por su apoyo y empuje por estar siempre dispuestos ayudar en todo lo posible, por estar allí, gracias, gracias.

A mi grupo de estudio excelente, a Guillermo Mejías, Solimar Catary, Vanessa Orrego, que no solo serán amigos de Post-Grado sino amigos de vida gracias a Dios por conocerlos, gracias los quiero mucho.

Agradezco al profesor Aurelio Rodríguez, por su ayuda en la consecución de este trabajo, por ser amigo, por su tolerancia paciencia, gracias.

A la profesora Paulina Riera, a la profesora Magda Cejas mil gracias por toda su colaboración, también al Prof. Miguel Mujica y no se puede olvidar la amiga Elymar gracias por todo.

A todos gracias.

Cirely Romero



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



PROPUESTA DE DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PyMEs METALMECÁNICAS DEL ESTADO CARABOBO

Autor: Romero Rada, Cirely Paola

Tutora: Rodríguez, Aurelio

Fecha: Junio, 2012

RESUMEN

La presente investigación busca conducir a las PyMES Metalmecánicas a la forma de alcanzar los mejores resultados basado en el planteamiento de un sistema de gestión fundamentado en la planeación estratégica, estableciendo bajo objetivos acciones para medir y controlar su desempeño; es decir, establecer planes concretos de acción que ayuden a mantenerse y ser rentables económicamente en el tiempo. El objetivo principal de la investigación es el Diseño de Indicadores de gestión basado en la planificación estratégica adaptado a las empresas Metalmecánicas, este se llevara a cabo en base al diagnostico de la situación actual de las PyMEs y la identificación de las características principales para las empresas estudiadas. La investigación es cualitativa de nivel descriptivo, trabajada en un diseño documental y de campo. Las empresas fuentes de información para el estudio fueron INMEVAL C.A. y Derivados del Acero C.A.; El instrumento para la obtención de datos fue la guía de entrevista semi-estructurada. En el estudio se evidencio que ambas empresas en si tienen debilidades en cuanto a la formulación de su misión, ya que no hacen mención de sus ventajas que permita marcar diferencias, no comunican sentimientos y por ende motivación a la acción; no poseen una visión definida y no cuentan con las herramientas necesarias que propicien el comienzo de nuevos proyectos, sino que poseen un conformismo y adaptabilidad para mantenerse activas. Los factores externos como lo es proveedores, suplidores afectan directamente a la producción y desarrollo de estas, ellas están limitadas en cuanto a importaciones por su capacidades económicas, son empresas que tienen que dirigir su curso o enfatizarlo en opciones alternas, ya que la incertidumbre en el suministro futuro va en aumento, También se pudo concluir que este tipo de empresas poseen tres pilares fundamentales, que son **el personal, El mercado o los clientes y el aspecto financiero** ya que a pesar de las incertidumbres se han mantenido estables.

Palabras Claves: Planificación estratégica, Indicadores de Gestión, Gerencia Estratégica



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**PROPOSED DESIGN MANAGEMENT
INDICATORS BASED STRATEGIC PLANNING FOR SMALL AND
MEDIUM STATE METALWORKING CARABOBO**

Autor: Romero Rada, Cirely Paola
Tutora: Rodríguez, Aurelio
Fecha: Junio, 2012

ABSTRACT

This research seeks to lead the small and medium Metalworking to how to achieve the best results based on the approach of a management system based on strategic planning, setting low goals and actions to measure and monitor their performance, that is, to establish concrete plans action to help them stay and become economically profitable over time. The main objective of the research is the design-based management indicators in strategic planning tailored to the Metalworking companies, this will take place upon the diagnosis of the current situation of small and medium company and the identification of the pillars for the companies studied. Qualitative research is descriptive level, worked on a documentary and field design. Company's resources for the study were INMEVAL CA and Steel Derivatives CA; the instrument for data collection guide was a semi-structured interview. The study evidenced that both companies if they have weaknesses in the formulation of its mission, as no mention of the benefits that allow making a difference, do not communicate feelings and therefore motivation to action, do not have a clear vision and do not have the necessary tools that facilitate the commencement of new projects, they have a conformity and adaptability to stay active. External factors such as vendors, suppliers directly affect the production and development of these, they are limited in imports by economic capabilities are companies that have run their course or to emphasize alternative options, as the uncertainty future supply is increasing, also could conclude that these businesses have three main pillars, which are the staff, the market or customers and the financial side and that despite the uncertainties have remained stable.

Keywords: Strategic Planning, Management Indicators, Strategic Management.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| RESUMEN | vi |
| ÍNDICE DE CUADROS | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPITULO I: EL PROBLEMA | |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 4 |
| SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 8 |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 8 |
| OBJETIVOS | 8 |
| Objetivo General | |
| Objetivos Específicos | |
| JUSTIFICACIÓN | 9 |
| | |
| CAPITULO II: MARCO TEÓRICO | |
| ANTECEDENTES | 11 |
| BASES TEÓRICAS | |
| Planificación Estratégica | 15 |
| Evolución de la Planificación Estratégica | 15 |
| Modelo de Planeación Estratégica | 20 |
| Fases del Proceso de la Planificación Estratégica | 25 |
| Análisis DOFA | 30 |
| Indicadores de Gestión | 35 |
| Beneficios derivados de los Indicadores de Gestión | 37 |
| Indicadores de gestión y la Planificación Estratégica | 40 |

| | |
|--|----|
| CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO | |
| TIPO DE INVESTIGACIÓN | 44 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 45 |
| MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN | 45 |
| FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 46 |
| FASES DE LA INVESTIGACIÓN | 47 |
| POBLACIÓN | 48 |
| MUESTRA | 49 |
| TECNICAS, INSTRUMENTOS Y ANALISIS DE DATOS | 50 |
| ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE ENTREVISTA | 51 |
| CAPITULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS | |
| DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 54 |
| Fase I Aspectos relacionados a la Misión | 55 |
| Fase II Aspectos relacionados a la visión | 61 |
| IDENTIFICACIÓN DE CARACTERISTICAS PRINCIPALES | 63 |
| | 77 |
| CAPITULO V: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN | |
| ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS | 79 |
| DISEÑO DE INDICADORES | 81 |
| CONCLUSIONES | 86 |
| RECOMENDACIONES | 89 |
| REFERENCIAS BIBIOGRAFICAS | 90 |
| ANEXOS | 93 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Tabla N° 1. Plantilla de Preguntas para el Análisis DOFA..... | 31 |
| Tabla N° 2. Misión Derivados del Acero..... | 55 |
| Tabla N°3. Misión INMEVAL C.A..... | 57 |
| Tabla N° 4. Matriz de comparación de factores..... | 59 |
| Tabla N° 5. Visión Derivados del Acero C.A..... | 61 |
| Tabla N° 6. Visión INMEVAL C.A | 62 |
| Tabla N° 7. Análisis Interno y Externo Derivados del Acero, C.A. | 63 |
| Tabla N° 8. Análisis Interno y Externo INMEVAL, C.A. | 67 |
| Tabla N° 9. Matriz DOFA..... | 73 |
| Tabla N° 10. Establecimiento de Objetivos..... | 80 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 1. Planeación Estratégica Aplicada | 22 |
| Gráfico N° 2. Esquema de la Planeación Estratégica Aplicada..... | 25 |

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos, pero la idea central no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. La planeación estratégica es una actitud, una forma de negocio; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr resultados se debe creer en el valor de la planeación estratégica y se debe tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Se sabe que las estrategias son la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Es por ello que esta investigación toma sus bases en la planificación estratégica como inicio para la formulación de indicadores que generen respuesta en cuanto a la medición y posterior análisis que conlleven al cumplimiento de los objetivos de estas PyMEs del sector metalmecánico, ya que por las diferentes variables externas se ve afectada su continuidad y efectiva gestión, ocasionando debilidad en el desarrollo de Venezuela.

En el siguiente trabajo se expondrán cinco capítulos cuyo alcance es el siguiente:

Capítulo I; en este capítulo se presenta la problemática, que de alguna manera nace con la baja producción de SIDOR, siendo esta factor externo influyente en este tipo de organizaciones y que hace que la obtención de materia prima la causa principal de la disminución de la productividad en sus negocios. También en este capítulo se expondrán los objetivos trazados para la solución del problema y las justificación o relevancia del proyecto en los diferentes ámbitos concernientes.

Capítulo II; en este capítulo se expone cada una de los ejes temáticos de la investigación, la Planificación Estratégica como antes se menciona es base para la investigación y punto de partida para el establecimiento de los indicadores estratégicos cuyo tema también será parte del eje central, al igual que la Matriz DOFA como herramienta para el análisis y planteamiento de estrategias, así como los aportes de trabajos anteriores relacionados con la actual investigación.

Capítulo III; En este capítulo se presenta la metodología utilizada para la elaboración de dicha investigación, en donde se refleja el tipo, diseño y método de la investigación; técnicas para la recolección de datos, la población a estudiar así como el establecimiento de la muestra de estudio.

Capítulo IV; En este capítulo se expondrán los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, tomando en consideración las fases descrita para la entrevista, se harán comparaciones para llegar a establecer análisis y estrategias comunes para este tipo de empresas.

Capítulo V; Se desarrolla la propuesta como tal, partiendo de bases teóricas, así como las características principales de la planificación estratégica encontradas en el diagnóstico, las estrategias obtenidas de la matriz DOFA y que a su vez estas arrojan objetivos medibles para establecer indicadores capaces de ayudar a la toma de decisiones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Hoy en día se reconoce ampliamente que se está acelerando la tasa, el ritmo, la magnitud y la complejidad de los cambios que afectan a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Algunos de los desafíos que se presentan en estas es la generación de un papel social, la escasez, las políticas cambiantes del gobierno, así como las grandes dimensiones que deben superar relacionadas a la crisis global que está afectando al mundo entero; es por ello que la PyMEs deberían verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas, además de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas y es allí donde radica la esencia de la gestión estratégica, ya que es necesaria para sobrevivir en el torbellino del mercado de hoy.

En Venezuela son muchos los obstáculos que acarrear las PyMEs cuya producción depende exclusivamente del acero, sobre todo a nivel externo porque su entorno en cuanto a proveedores se ha visto fuertemente influenciado por los problemas internos de SIDOR una de las más grandes o la mayor siderúrgica de la región andina y el Caribe, una de las mayores de su tipo en el mundo. Pedro Acuña, director principal de la siderúrgica, explicó que SIDOR mantiene un régimen de producción promedio mensual de unas 213.000 toneladas, un 40,6 por ciento menos que el promedio registrado en el 2007 de unas 359.000 toneladas, factor que evidencia claramente la incidencia en la provisión de la materia prima de las empresas en estudio (Consultado, Marzo 2011, Diario el Impulso), todo esto acarrea que estas PyMEs estén desabastecidas en materia prima, provocando retrasos en la manufactura de sus productos y por ende en el cumplimiento a sus clientes. Los

clientes que poseen esta empresa en su mayoría han sido ganados con grandes esfuerzos y compromisos. También cabe resaltar que el acceso limitado al financiamiento indispensable para la puesta en marcha, la expansión y la actualización de las PyMEs se convierte también en un factor predominante, no contar con financiamiento imposibilita la exportación de materia prima, actualización de tecnología, y compra de piezas o equipos que no se encuentran en el país. Las dificultades de acceso se deben, en primer lugar, a la asimetría de la información presente en los mercados financieros, en la cual la PyME es percibida como un negocio riesgoso, lo que implica el cobro de primas adicionales de riesgo. Ante esta situación las empresas se financian principalmente con recursos provenientes de sus beneficios o con recursos personales de sus dueños, limitando su capacidad de expansión.

Otro punto y no menos significativo de las dificultades más recurrentes dentro de toda organización bien sea pequeña, mediana o gran empresa se encuentra el factor humano, ya que este es una pieza importante dentro de la misma y debe ser tratada con tacto; ahora bien cuando se enfatiza en las PyMEs sobre todos en estas donde la tecnología es escasa y depende directamente de la mano de obra para la manufactura de sus productos o servicios, se toma otra dimensión, ya que el factor humano debe tener un grado de seguridad si se puede decir mayor o igual al de una gran empresa, a que se refiere esto último, a que estos deben ser obreros o empleados leales, capaces de entender situaciones de la organización, pero al mismo tiempo la organización debe garantizar y dar estabilidad a los mismos; estabilidad que en las PyMEs Venezolanas se encuentra en riesgo debido a los diferentes factores del entorno, tal como se hablo en párrafos anteriores sobre los problemas de SIDOR, que de manera directa afecta la estabilidad no solo de la organización sino la seguridad y confianza del recurso humano, provocando renuncias del personal, que se traduce en desembolsos de liquidación, captación y adiestramiento de un nuevo personal, así como pudiendo provocar a la organización incumplimientos de algunos beneficios

contractuales lo que genera un clima organizacional bastante difícil de manejar, se disminuye la producción a raíz de inconformidad, molestia y desagrado dentro de la mano de obra, complicando aun más la situación ya que genera retrasos en el cumplimiento al cliente y por ende menos ingresos a la empresa.

Enfatizando además que la mayor parte de las empresas en estudio son empresas que trabajan bajo la modalidad de Orden de Trabajo, donde el cliente de esta es un grupo muy reducido o exclusivo y cualquier retraso del trabajo podría acercarlo a la competencia.

Existen o se puede mencionar otras limitaciones relacionadas, entre estas el acceso al recurso humano de tipo gerencial. Por tanto, la actuación de un buen gerente es prevaleciente en cualquier situación en que se encuentre la empresa, por cuanto, se considera que un gerente que no maneje la complejidad de las variables del entorno, que van a tener influencia directa o indirecta sobre la organización, no será capaz de mantenerse en el mercado y lo que es peor aún, tiende a desaparecer como ha sido el caso de muchas empresas pequeñas y medianas.

Otros factores que pueden influir, y ya hablando internamente de la organización se puede inferir que es la inadecuada coordinación, ordenamiento y utilización lógica de los recursos, podría ser unas de las causas fundamentales de la mala gestión de muchas PyMEs; es por ello que toda empresa para alcanzar sus objetivos y cumplir el papel que les corresponde en su entorno inmediato, debe emprender con firmeza su gestión empresarial para así lograr convertirse en una unidad económica que disponga de una estructura autentica y adecuada a sus necesidades, con recursos suficientes, sistemas administrativos ágiles, eficientes y actualizados.

La poca planeación afecta el crecimiento y el desarrollo de las PyMEs; se dejan de aprovechar las fortalezas y oportunidades, estrategias gerenciales esenciales para lograr una institución sólida, que ejecute acciones planeadas y dinamice las operaciones a través de un sistema de gestión que permita transformaciones y adaptaciones en el mercado cambiante; también se puede asociar a la no existencia de un plan guía o medición para el funcionamiento de las PyMEs específicamente el caso estudiado de las empresas metalmeccánicas.

Es por ello, que una organización sin que posea planes sólidos pueda orientar la marcha de sus actividades, imposibilitando una gestión auténtica empresarial, ya que su objetivo tácito y principal es prever y dirigir su curso evitando ser víctima de variables negativas que pudieron haberse controlado mediante un proceso planificador.

No solo las empresas metalmeccánicas sino todas, deben mantener una preocupación constante por la supervivencia, es por esto que deben estar preparada para el futuro y surge la necesidad de un plan que ayude de forma sistematizada a pensar en el y la manera de tomar decisiones anticipadas y acertadas; para ello se debe tener presente que lo que no se mide no se puede controlar, aquí entra en juego los indicadores de gestión, ya que las decisiones a tomar podrían ser erradas, si no son basadas en análisis que persigan la dirección hacia al cumplimiento de objetivos. Así que disminuir al máximo los riesgos a través de la planeación, aprovechando las fortalezas y oportunidades, tomando conciencia de lo que es la empresa y de lo que afecta el crecimiento y desarrollo de esta, se busca superar un simple deseo de continuar, convirtiéndose en planes concretos de acción que permitan incrementar los ingresos y la rentabilidad, tener mayor participación en el mercado, pudiendo alcanzar mayores niveles de coordinación.

Sistematización del Problema

¿De que manera afecta SIDOR a la productividad y curso de las PyMEs Metalmecánicas?

¿En que grado influyen las limitaciones financieras a estas empresas?

¿La incertidumbre o inestabilidad laboral, puede ser capaz de declinar lo económico, productivo de las empresas metalmecánicas?

¿De que forma podría intervenir en la supervivencia de estas empresas el manejo de los recursos?

¿El desarrollo empresarial, puede depender directamente de la gestión gerencial llevada a cabo?

¿El medir y controlar sería una estrategia para estar preparados para la toma de decisiones en base a los análisis, ante las constantes variaciones?

Formulación del Problema

¿De qué forma la planificación e indicadores estratégicos podrían ayudar las empresas metalmecánicas?

Objetivos

Objetivo General

Proponer un Diseño de Indicadores de gestión basado en la planificación estratégica para las PyMEs metalmecánicas de estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- 1.- Diagnosticar la situación actual de las PyMEs metalmecánicas en relación a los procesos de planeación estratégica.
- 2.- Identificar las características principales de la planificación estratégica para las empresas estudiadas.
- 3.- Diseñar Indicadores de gestión basado en la planificación estratégica adaptado a las empresas Metalmecánicas.

Justificación

Con el presente proyecto de investigación se busca conducir a las PyMES venezolanas a la forma de alcanzar los mejores resultados bajo el planteamiento de un sistema de indicadores de gestión basado en la planeación estratégica; es decir establecerse planes concretos de acción que ayuden a mantenerse y ser rentables económicamente en el tiempo; entonces la importancia y lo pertinente de la investigación se refleja ya que existe la necesidad de una nueva economía venezolana y se ve a las PyMEs en la actualidad y en el mundo como la representación de una solución empresarial, cabe destacar que para ello se tienen que contar con empresas ágiles y eficientes capaces de permanecer y crecer en el mercado cambiante, y es allí donde las llamadas ciencias administrativas, en todas sus áreas desmostaran una vez más la capacidad que ellas tienen para influir positivamente, incrementando la productividad, generando empleos estables, produciendo bienes y servicios de calidad a bajo costo, entre otros beneficios.

Hay que acotar que el presente trabajo no pretende abarcar todo el tema sino apuntar a ciertos elementos que ayuden al desarrollo de las empresas de estudio, tomando en cuenta un sistema de gestión que registre coherentemente los retos que

deben asumir este tipo de empresas. El trabajo pretende apropiarse de la planificación estratégica como base primordial además de tener en cuenta modelos de administración que contribuyen a la obtención de los niveles de eficacia y eficiencia requeridos en el proceso.

Sintetizando la investigación se justifica en cuatro ámbitos:

En el ámbito laboral, busca dar herramientas y facilitar la medición y control de las variables o características fundamentales de estas empresas, que de alguna manera ayuden a la toma de decisiones acertadas y concretas para su buen funcionamiento.

En el ámbito Social; la importancia que tienen las PyMEs en el desarrollo del país se vuelve un punto de atención, y teniendo por entendido que de alguna manera su continuidad y estabilidad afecta directamente a generación estable de empleo, involucrarse en el mejoramiento de su gestión implica un gran desafío pero con grande satisfacción ya que contribuye al progreso.

En el ámbito profesional, se evidencia el desarrollo gerencial focalizado en la búsqueda de una perspectiva amplia visionaria y estratega, para el cumplimiento de los objetivos trazados, en base a los análisis y decisiones que conllevan a dar capacidad de poder direccionar correctamente a la organización.

En el ámbito académico; el trabajo se adscribe a la línea de investigación de las Pymes y búsqueda de soluciones a problemas, partiendo del desarrollo de modelos administrativos y desde el punto de vista gerencial; esta investigación tal como se menciona en párrafos anteriores no busca abarcar todos los conceptos, si no que pretender plasmar la forma de buscar soluciones prácticas y reales; sirviendo además de bases para próximos trabajos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Martínez, A. (2008). Diseño un “Modelo de evaluación y diagnóstico de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las cajas rurales”. Tesis Doctoral, presentada en la [Universidad Politécnica de Valencia](#) (España). Esta investigación en particular desarrolla una herramienta de autoevaluación, basada en el Cuadro de Mando Integral y en una adaptación para pymes del Modelo EFQM de Excelencia, con la finalidad de identificar factores críticos y servir de ayuda a la toma de decisiones en la gestión de procesos. En esta investigación se realizó una revisión bibliográfica sobre modelos y trabajos precedentes, adaptando la investigación a entidades financieras. El trabajo de campo se ha realizado mediante un sistema automatizado por Internet, que han utilizado 25 entidades. Esta herramienta proporciona de forma inmediata el diagnóstico de la entidad tanto en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como del Modelo EFQM de Excelencia.

La similitud de esta investigación y la que se desarrolla se ve reflejada ya que se establece técnicas para la evaluación o diagnóstico a manera de identificar factores críticos, para luego establecer la estrategia basadas en modelos administrativos, en este caso el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia y el caso de la investigación llevada a cabo indicadores de gestión bajo el marco de la planificación estratégica, sin embargo ambas persiguen lograr servir de ayuda en la toma de decisiones a las organizaciones enfocadas.

González, M., Cañadas, E. (2008). Presentan su trabajo titulado: “Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas”. Tesis Doctoral presentada ante la Universidad de Málaga. La Cuenta de Resultados en las entidades no lucrativas no es un buen indicador de la gestión llevada a cabo por estas entidades como ocurre en las empresas de negocios, dado que el objetivo esencial de estas entidades, no es obtener un beneficio económico para ser repartido entre sus socios, sino que su finalidad es cubrir algunas de las necesidades sociales demandadas por la comunidad, en función de lo estipulado en sus estatutos o misión. En consecuencia, el éxito de la gestión de las entidades no lucrativas debe medirse por la eficacia y eficiencia de su gestión en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y no por los resultados financieros obtenidos. Por tales motivos, mediante la utilización de indicadores que se centran básicamente en el estudio de estos aspectos y que sustituye la utilidad que el beneficio aporta al sector empresa en la medida de la eficiencia y eficacia. Por tanto, el Cuadro de Mando Integral se presenta como un instrumento de gestión muy útil para este tipo de entidades, puesto que permite un análisis conjunto de los indicadores para informar de la consecución de los objetivos e identifica las relaciones causa-efecto que originan los resultados obtenidos. No obstante, es necesario señalar que aunque hemos analizado las cuatro perspectivas tradicionales del Cuadro de Mando, cada entidad no lucrativa tiene su propio modelo que depende de su misión y de su estrategia.

Esta investigación presenta al cuadro de mando integral como una alternativa para poder medir eficiencia y eficacia de los procesos, y basándose en indicadores para el seguimiento de los objetivos plasmados, de igual forma la investigación llevada a cabo busca a través de indicadores estratégicos llevar a estas PyMEs a la búsqueda de sus objetivos y su permanencia en el tiempo.

Suárez, A. (2006). Presento su trabajo de investigación el cual se titula: “La planificación estratégica como herramienta gerencial para elevar la competitividad en la pequeña y mediana empresa en Venezuela”. Trabajo presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Venezuela. Las empresas de pequeña dimensión poseen algunas características relacionadas con su tamaño que pueden ser vitales ante perspectivas como la mayor exigencia de los consumidores, la especialización de mercados, el dinamismo de la sociedad; las PyMES se encuentran por definición más próximas a sus clientes, y esto construye puntos a favor que deben ser aprovechados. Se hace necesario que la conducción de este tipo de empresas se orienten a desarrollar en su seno un consenso claro sobre los objetivos a perseguir, esto incluye no solo la definición del rumbo, sino la información recurrente sobre los resultados haciéndose necesario el uso de herramientas tal como planificación. El resultado de la investigación es la aproximación a un modelo de planificación, adaptado a las características propias de la PyMES nacional basado en tres momentos: liderazgo estratégico, implementación y seguimiento, ofreciendo recomendaciones que contribuirán al desarrollo sostenido de la sociedad a elevar el nivel de competitividad de la empresa nacional.

El aporte de esta investigación fue el enfoque en cuanto a la planificación estratégica, cuyo fin es establecer estrategias que le permitan elevar la competitividad y ser sustentables a través del tiempo a las PyMEs a nivel nacional, a través del liderazgo estratégico y de igual forma la investigación desarrollada pretende inducir a estos empresarios a centrar su foco en conocerse como empresa y tener claros todos aquellos factores que los afecten de manera de poder tomar acciones oportunas.

Contreras, I. (2005). Realizó su trabajo de investigación titulado: “Un modelo de análisis estratégico para organizaciones sin fines de lucro organizaciones agrícolas seleccionadas”. Centro de investigaciones desarrollo empresarial. Universidad de los

Andes, Venezuela. En este trabajo se presenta el desarrollo de un modelo de análisis estratégico para organizaciones agrícolas sin fines de lucro, aplicado en particular al centro campesino mucuchies “el convite”. El modelo se desarrolla en dos etapas: en la primera se evalúa la organización en su totalidad (durante cuatro años), para concluir con el diagnóstico estratégico; en la segunda se definen a futuro, en cinco años, la estrategia genérica, las acciones estratégicas a seguir, la estructura y el perfil gerencial más adecuado a la estrategia. Este trabajo pretende en forma aproximada, considerar los siguientes aspectos: analizar la gerencia estratégica de organizaciones sin fines de lucro especialmente la de organizaciones agrícolas, en virtud de que todo lo que ayude a mejorar dicha gerencia, contribuirá de manera indirecta a mejorar las condiciones de vida de importantes sectores sociales de bajo ingresos; adecuar y desarrollar técnicas de análisis estratégico para este tipo de organizaciones; generar un basamento teórico-práctico para que instituciones sin fines de lucro desarrollen y apliquen una efectiva gerencia estratégica.

Los aportes de esta investigación en gran manera fueron en base a la visión con que el autor dirige su investigación, sobre todo porque plasma un modelo de análisis estratégico que lleve a un perfil gerencial adecuado a la organización estudiada, con el fin de lograr el éxito y la competitividad de la misma.

Ospina W. y Restrepo L. (2003). Presentaron una Investigación titulada: “La planeación estratégica un medio eficaz para elaborar y alcanzar el proyecto de vida”. Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organización. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Se presenta en este documento cómo la aplicación de la planeación estratégica puede contribuir a desarrollar el proyecto de vida, a través de decisiones y la aplicación de recursos que permitan alcanzar las metas personales de una manera ordenada y eficaz. Además de la aplicación de tecnología y utilización de recursos físicos y económicos, es necesario vincular hombres y mujeres con energía, que tengan capacidad para incorporar al proceso productivo todos estos recursos, sin

los cuales la empresa estaría condenada a desaparecer. La utilización de los mismos no sería viable, si la energía que imprime el ser humano no está cimentada en conocimientos adecuados, con el convencimiento de que las tareas asignadas se pueden realizar cabalmente y con el deseo de querer efectuarlas dentro de condiciones establecidas por la empresa. Es por esto que las actividades desarrolladas deben ser evaluadas de acuerdo con la satisfacción obtenida primero por personas que las realizan y segundo por clientes que las requieran.

Esta investigación un poco más profunda pero con relevancia habla de la planeación estratégica como un medio para alcanzar proyectos de vida, que nos ayuden a establecer y logras metas personales, a través de la toma de decisiones y la organización de recursos, de la misma forma se trata de establecer en las PyMEs acciones, decisiones de supervivencia que permitan a estas ser solidas, estables y altamente competitivas.

Bases Teóricas

Para situar la investigación dentro del contexto bibliográfico las bases teóricas se sustentaran bajo los ejes temáticos de la Planificación Estratégica, Indicadores estratégicos y Matriz DOFA.

Planificación Estratégica

Evolución histórica de la planeación estratégica

Venegas Salvador en su artículo La Planificación que puede ser visto en la dirección <http://www.quality-consultant.com>, indica que: Estrategia tiene sus raíces etimológicas del Griego Stategos y es igual a un general, ejercito, acaudillar. Verbo

Griego Stategos que significa planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos.

Sócrates en la Grecia antigua comparo las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “La teoría del juego”. “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

Drucker, P. (1954): “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”

Chandler, A. (1962): “El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1re definición moderna de estrategia” Strategy and structure”)

A sí mismo, Chandler estudiando la realidades de las empresas como Sears, General Motors, Standard Oil- hoy Chevron u DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, específicamente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

El pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro “Strategy Formulation: Analytical Concepts”,

describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- Análisis o planeación estratégica
- Implementación del plan estratégico

El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Otra conceptualización precisa es la elaborada por el Banco Internacional de Desarrollo BID, EIAP, FGV:

Planificar significa anticipar el curso de acción que se tome con la finalidad de alcanzar una situación deseada como selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación. Proyecto de desarrollo: Planificación, Implementación y Control/ BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1985.

Según Fernández, A. (2004), Planeación Estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. También afirma lo conveniente de contar con una planificación estratégica formal en la organización ya que los planes no sirven de nada, lo que si merece la pena es planificar.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del

medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Para sintetizar todos estos aportes desde su origen hasta el más reciente de los conceptos, se puede decir que la planificación estratégica viene a ser una herramienta empresarial para la búsqueda del conocimiento de las organizaciones en los diferentes escenarios y plantea soluciones o alternativas para alcanzar objetivos.

Entre los principales principios y requisitos de la planificación eficaz se encuentra

- 1.- Principio de la flexibilidad y actualización
- 2.- Principio de la participación
- 3.- Principio del compromiso de la dirección
- 4.- Principio de la gestión
- 5.- Principio de la globalidad
- 6.- Principio de la programación
- 7.- Principio del control
- 8.- Principio de la transparencia
- 9.- Principio del status del planificador
- 10.- Principio del plan y el control unidos

Todos estos principios enfatizan que la planificación estratégica no es un logro generado por un gerente o persona cuya sea responsabilidad dirigir, sino que es un trabajo conjunto de la organización partiendo de la dirección hasta los cargos operacionales, con la planificación la organización busca estar al día de los factores influyentes sobre ellas y busca la flexibilidad para mantenerse frente a cualquier cambio producido.

Entonces enumerados los principios y en base a lo descrito en el párrafo anterior se plantea la siguiente interrogante ¿Por qué hacer Planeación Estratégica?

Según Goodstein, L., Nolan, T., Preiffer, W. (1998), dice:

La Planeación Estratégica proporciona el marco teórico para la organización, lo cual permite que los gerentes y los otros individuos de la empresa evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben ejecutar en un periodo razonable. (p.6)

También permite, la Planeación Estratégica, que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. Por ende, incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.

Consiguientemente, la Planeación Estratégica genera una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. A parte de suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes en la organización.

Modelo de Planeación Estratégica

El modelo de Planeación Estratégica que se plantean Goodstein, L., Nolan, T., Preiffer, W., se fundamenta en modelos existentes, pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. El modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría del desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase, también se incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas. El modelo de planeación estratégica aplicada establece tres fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción). A continuación se explica el modelo:

1. Planeación para Planear: La planeación para planear es un anteproyecto que se debe realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica. A parte de esto, ayuda a clarificar las expectativas de los grupos de interés.

Esta fase incluye seis (06) elementos:

- Determinar el aprestamiento organizacional para la planeación estratégica.
- Fomentar el compromiso, en especial por parte del director ejecutivo de la compañía.
- Identificar los miembros del equipo de planeación.
- Educar a toda la organización, en particular el equipo involucrado en la planeación.
- Determinar qué otros grupos de interés de la organización se deben valorar.
- Realizar la contratación para lograr una planeación exitosa.

2. Monitoreo del Entorno y Consideraciones para su aplicación: Las organizaciones deben tomar en cuenta todo lo que acontece a su alrededor, por ello se plantea el monitoreo del entorno que implica un estudio del mismo.

Tomando en cuenta cuatro aristas:

- El macro entorno: Incluye aspectos sociales como demográficos y tecnológicos.
- El entorno industrial: Implica la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos utilizados en ésta y sus estrategias de mercado.
- El entorno competitivo: Incluye el análisis de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.
- El entorno interno de la organización: Este elemento implica el hallazgo de la estructura de la organización, su historia y sus fortalezas y debilidades.

3. Búsqueda de Valores: La fase de búsqueda de valores del proceso de planeación estratégica aplicada requiere un examen profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa (forma como se enfoca el trabajo), la cultura de la organización (proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como invertir el tiempo y la energía y los grupos de interés (para considerar el impacto de varias condiciones en los grupos de interés).

4. Formulación de la Misión: La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio que se halla en la compañía. Una empresa para formular su misión debe intentar dar una respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué función (es) desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esta (s) función (es)?
- ¿De qué manera trata de desempeñar la (s) función (es)?
- ¿Por qué existe la organización?

Es una tarea extremadamente difícil formular la misión de la organización por cuanto requiere tiempo y en la cual la elección de una sola palabra puede llegar a generar una controversia.

Gráfica N° 1 Planeación Estratégica Aplicada



Fuente: Goodstein, L., Nolan, T., Preiffer, W., (1998).

5. Diseño de la Estrategia del Negocio: Implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalles los pasos a través de los cuales se logra la misión de la

organización. Para ello se desarrolla un modelo de la estrategia del negocio que incluye los siguientes puntos:

- Determinar un perfil estratégico donde se incluya la innovación, la orientación al riesgo, la construcción del futuro en forma proactiva y un enfoque de la competencia.
- Establecer un conjunto de enunciados y una representación gráfica para identificar las líneas de negocio.
- Realizar una lista clara y en orden de prioridad de los indicadores críticos de éxito.
- Realizar una lista de acciones estratégicas necesarias para que la organización logre su misión.
- Especificar la cultura necesaria que se debe establecer en la organización.

6. Auditoria del Desempeño: Tiene como propósito suministrar las condiciones exactas de la ubicación de la empresa donde se toman en cuenta las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y las oportunidades y amenazas externas que puedan tener un impacto positivo o negativo en la organización. La sigla DOFA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.

7. Análisis de Brechas: Es una evaluación de la realidad, es decir, una comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño con cualquier otra que se requiera para llevar a cabo el plan estratégico de la organización. Es un paso decisivo en el proceso de planeación estratégica aplicada, cuando se haya evaluado la probabilidad de implementar con éxito el plan.

8. Integración de los Planes de Acción: Es aquel aspecto de la planeación en el cual se desarrollan los planes de acción detallados para cada uno de los negocios, tomando en cuenta los valores (personales y organizacionales).

9. Planeación de Contingencias: Son preparaciones para ejecutar las acciones específicas de la organización, la cual implica:

- Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización.
- Desarrollar puntos de partidas a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
- Acordar cuáles son los pasos que se darán para cada uno de estos puntos de partidas.

La planeación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocio que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear. Por ejemplo, utilizando el análisis DOFA.

10. Implementación: Es el resultado de la planeación estratégica que implica la iniciación de los planes de acción dentro de la organización para lograr el desarrollo efectivo de la misma.

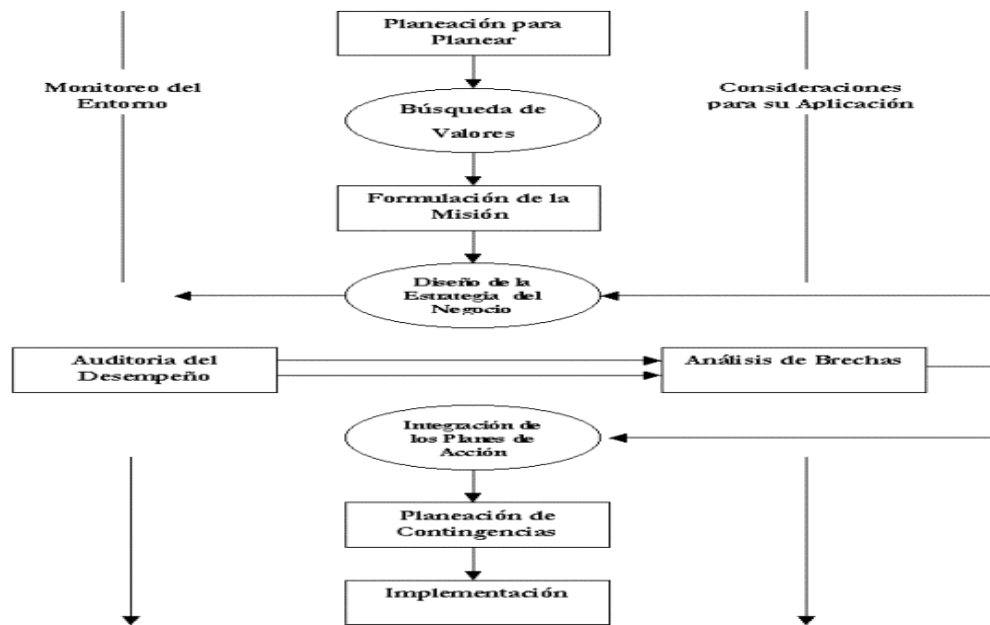
Además, es un proceso permanente en las demás fases, es decir, no sólo constituye la fase final de la planeación.

Finalmente, la planeación estratégica aplicada proporciona un modelo para transformar las organizaciones, cuya transformación contiene siete elementos necesarios para su desarrollo:

- Se encuentra enfocada en el futuro.
- Está impulsada por el liderazgo.
- Proporciona un alto nivel de involucramiento.
- Produce un plan totalmente comprometido y aceptado.
- Genera un plan completo y desarrollado.
- Es un modelo que se puede aplicar de manera rigurosa.
- Proporciona la fuerza energizante para impulsar la transformación.

A continuación se resumen el modelo en el Gráfico N°2:

Gráfico N° 2 Esquema de la Planeación Estratégica Aplicada.



Fuente: Goodstein, L., Nolan, T., Preiffer, W., (1998).

Fases del Proceso de la Planificación Estratégica

- ***Fase Filosófica***

La Misión

Charles W. L. HILL y Gareth R. JONES (1996), dice. “la Misión establece la razón de ser de una organización; enuncia el propósito de la organización así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo”. La Misión define el quehacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos, y articula además sus principales valores filosóficos.

El propósito principal de la Misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de la forma en que una institución visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés.

Las organizaciones que tendrán éxito en la próxima década son las que tienen un claro sentido de su propósito; por ello, una misión clara, que es comprendida y compartida por todos los miembros de la organización, provee enfoque impulsando la estrategia, y control al dirigir la ejecución. Los componentes de la Misión son:

- a) Identidad Institucional: es decir ¿Quiénes somos?
- b) Principales necesidades a satisfacer: ¿para que existimos?
- c) Principales clientes y/o beneficiarios: ¿a quienes nos debemos?
- d) Principales productos y/o servicios: ¿qué brindaremos?
- e) Principales fuentes de ventaja o factores críticos de éxito: ¿Cómo lo lograremos?
- f) Principales principios y valores institucionales: ¿Cuál es nuestra filosofía?

Es importante destacar que, con una misión definida claramente, la respuesta de la organización ante situaciones críticas se torna inmediatamente evidente. Muchas organizaciones tienen declaraciones de Misión, pero muy pocas realmente creen en ellas, e incluso son menos las que las aplican. Cuando no se ha definido una Misión, no existe nada que pueda impulsar la estrategia o guiar la implementación a lo largo de la organización, a no ser que el personal de alta gerencia se involucre en todo.

La visión

Charles W. L. HILL y Gareth R. JONES (1996), dice: “La Visión se define como la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser lograda por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración futura de la propia organización como una expresión de su desarrollo a largo plazo”. Es decir, la visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida.

La Visión define la orientación que debe tener una organización para llegar a ese sueño que no es posible de realizar actualmente, sea por falta de recursos y/o

capacidades existentes, pero que señala hacia donde deben dirigirse los esfuerzos para generar los recursos necesarios y desarrollar las capacidades suficientes.

Los componentes de la Visión son:

- a) Qué aspira a ser la organización en el futuro
- b) Qué otras necesidades futuras se buscará satisfacer
- c) Qué otros segmentos de población y/o ámbitos futuros de atención
- d) Nuevos productos y/o servicios a brindar
- e) Nuevas competencias necesarias a desarrollar para lograr el liderazgo en el sector

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización, incorporar valores e intereses comunes, comunicar entusiasmo y debe ser difundida interna y externamente. El líder de la organización tiene la responsabilidad de comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y que sean coherentes con la misión, y animar a todo el personal a conjugar su visión personal con la de la organización.

Una declaración efectiva de visión debe tener las siguientes características:

- Ser clara y alejada de la ambigüedad
- que dibuje una escena
- que describa el futuro
- que sea fácil de recordar y con la que se pueda comprometer
- que incluya aspiraciones que sean realistas
- que este alineada con los valores y cultura de la organización
- que este orientada a las necesidades del usuario

Principios y valores

Considera el conjunto de principios propios de la organización que inspiran la gestión y que conforman las bases éticas sobre la cual se construye la propuesta. Toda organización tiene implícita o explícitamente, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados y si fuera necesario redefinidos y luego difundidos.

- ***Fase Analítica***

Análisis Interno

Se refiere al ámbito propio de la organización o institución. El análisis de la realidad interna de la institución, tiene por finalidad definir fortalezas y debilidades. En términos generales el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

Internamente, una organización se puede percibir como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales que pueden utilizarse para generar determinados bienes y servicios. No todas las organizaciones tienen las mismas fortalezas y debilidades, al menos en la misma combinación cada organización posee por lo menos algunos recursos y capacidades que las otras no tienen, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de las capacidades, algunas de las cuales llevan al desarrollo de las aptitudes centrales de una organización. Cuando unos recursos se integran a otros de un modo único y particular surgen capacidades y aptitudes centrales.

El análisis de los factores internos incluye los recursos financieros, los productos y/o servicios, las capacidades internas y las fortalezas estratégicas y limitaciones.

Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar:

- a) los factores internos de producción es decir la capacidad de producción, los costos de producción, calidad de los bienes o servicios e innovación tecnológica;
- b) la organización con las estructuras, el proceso de dirección y control y la cultura organizacional;
- c) c) los Recursos Humanos: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación;
- d) d) las Finanzas de los recursos económicos disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y presupuesto;
- e) e) Investigación y Desarrollo es decir las innovaciones, patentes y los nuevos productos.

Análisis Externo

Es el proceso de estudiar las áreas del entorno, ya sean próximas o lejanas, que pueden tener influencia en la organización. El análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelven las organizaciones, es importante a fin de identificar las oportunidades y amenazas presentes o futuras.

El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad; y el entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización. Se refiere al entorno de la organización institución, considerando diferentes ámbitos: social, económico, político, tecnológico y ecológicos, entre otros.

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno.

Un adecuado análisis externo consiste en saber cuál es el entorno en el que la organización debe tomar posición estratégica la eficacia de su desempeño en relación con otras organizaciones semejantes, las circunstancias externas y las opciones que tenemos.

En resumen, el análisis externo estudia los factores que están fuera del control de la organización, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro, a fin de descubrir qué factores pueden contribuir a que la organización mejore y qué factores pueden tener un efecto negativo en la organización, ya sea de manera directa o indirecta.

Para este análisis se utiliza como herramienta el Análisis a través de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Según Chapman (2004), define la matriz DOFA de la siguiente manera:

Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas; es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, cuatro dimensiones que son una extensión de los encabezados sencillos de pro y contra de una situación analizada que, además, proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios o idea. [Disponible en:

www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest;
revisado Abril, 2011]

De tal forma, fortalezas y debilidades se refieren a los factores internos a la empresa, que agregan o restan valor; entre éstos, se encuentran los recursos, activos, habilidades y cualquier elemento susceptible de aportar valía; por otro lado, las oportunidades y amenazas son elementos externos y, como tales, están fuera del

control directo de la empresa, que incluyen la competencia, demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

En fin, el análisis que permite la matriz DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados, colocándolos en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones; en fin, se trata de una herramienta gerencial de diagnóstico que permite visualizar puntualmente la situación de la empresa respecto del objetivo, así como de punto de partida para diseñar estrategias bien sustentadas.

Continuando con los planteamientos de Chapman (2004), la plantilla del análisis DOFA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, donde se deben hacer preguntas de acuerdo a las necesidades del análisis (Ver tabla N° 1).

Tabla N° 1 Plantilla de Preguntas para el Análisis DOFA

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| ¿Ventajas de la propuesta? ¿Capacidades? ¿Ventajas competitivas? ¿Recursos, activos, gente? ¿Experiencia, conocimiento, datos? ¿Reservas financieras, retorno? ¿Marketing: alcance, distribución? ¿Aspectos innovadores? ¿Ubicación geográfica? ¿Precio, valor, calidad? ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones? ¿Procesos, Sistemas, Tecnologías de Información y Comunicaciones? ¿Cultura, actitud, comportamiento? ¿Cobertura gerencial, sucesión? | ¿Desventajas de la propuesta? ¿Brechas en la capacidad? ¿Falta de fuerza competitiva? ¿Reputación, presencia y alcance? ¿Aspectos Financieros? ¿Vulnerabilidades propias? ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones? ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo? ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros? ¿Efectos sobre las actividades? ¿Confiabilidad de los datos? ¿Motivación, compromiso, liderazgo? ¿Acreditación? |

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| ¿Desarrollo del mercado? ¿Vulnerabilidades de los competidores? ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida? ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones? ¿Influencias globales? ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales? ¿Mercados objetivo nicho? ¿Geografía, exportación, importación? ¿Nuevas propuestas únicas de venta? ¿Tácticas: sorpresa, grandes contratos, entre otros? ¿Desarrollo de negocios o de productos? ¿Información e investigación? ¿Sociedades, agencias, distribución? ¿Volúmenes, producción, economías? ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda? | ¿Efectos políticos? ¿Efectos legislativos? ¿Efectos ambiental ¿Desarrollo de Tecnologías de Información? ¿Intenciones de los competidores? ¿Demanda del mercado? Nuevas tecnologías, servicios, ideas? ¿Contratos y alianzas vitales? ¿Mantener las capacidades internas? ¿Obstáculos enfrentados? ¿Debilidades no superables? ¿Pérdida de personal clave? ¿Respaldo financiero sostenible? ¿Economía: local o extranjera? ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda? |

Fuente: Chapman (2004)

Entonces, a partir de la selección entre las interrogantes previamente descritas, es posible responder a las demandas y tendencias que se pueden identificar en el entorno (oportunidades y amenazas), para luego analizar de manera realista los recursos y posibilidades con que se cuenta (fortalezas) y los factores que pueden limitar tanto el desempeño como los resultados (debilidades).

En definitiva, el propósito de la Matriz DOFA, es definido por Koontz y Weihrich (2004:68), así: “Obliga a los gerentes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.”; tal planeamiento, se hace a partir de las siguientes determinaciones:

Estrategias Ofensivas (F-O): Son las de mayor impacto; para generarlas, debe pensarse qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno.

Estrategias Defensivas (F-A): Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.

Estrategias Adaptativas (D-O): Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas Debilidades, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno.

Estrategias de Supervivencia (D-A): Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de Amenazas que ha identificado en el entorno.

En consecuencia, del análisis de los recursos y de la situación interna, las empresas puede identificar las fortalezas en las que puede apoyarse para, con determinadas estrategias, aprovechar las oportunidades y/o enfrentar las amenazas identificadas en el entorno, que fue precisamente lo que se logró efectuar en la metodología, como parte del diagnóstico de necesidad de saber su debilidades y acatarlas a tiempo, en esta metodología su identificaciones son: Estrategias Adaptativas (D-O) y Estrategias de Supervivencia (D-A), como se verá en el capítulo IV correspondiente a la Presentación y Análisis de Resultados.

- ***Fase Programática***

Objetivos

Por definición, los objetivos responden al ¿QUÉ? de la organización, es decir ¿qué aremos? o ¿qué queremos lograr? Un objetivo es el enunciado de un estado deseado hacia un proyecto, programa o plan está dirigido y significa la solución al problema identificado. Por lo tanto, se debe formular en términos de cambio en la situación población. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las actividades, componentes y productos de un Plan o proyecto.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su Misión?

Los objetivos expresan la voluntad de actuar en un determinado sentido, expresan lo que se va a hacer para alcanzar la Misión y Visión. De acuerdo a la Misión y Visión, se establecen los objetivos de la organización.

Los objetivos se expresan en términos cualitativos, pero deben ser susceptibles de medición a través de indicadores objetivamente verificables; además deben ser claros, realistas desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

- ***Fase Operativa***

Estrategias

Por definición, las estrategias explicitan el cómo, es decir la manera o el camino trazado para el logro de los objetivos. En consideración hacia éstos, es que se elaboran o diseñan las estrategias más adecuadas para alcanzarlos, dado que una determinada estrategia puede ser común para diversos objetivos. Es interesante

señalar que la Planificación Estratégica requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias.

Las estrategias establecen cursos de acción determinados, caminos definidos para obtener los resultados esperados, llamados por lo general objetivos estratégicos; por tanto, las estrategias constituyen los medios o caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

En el campo de la administración, se entiende una estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y que establece además la secuencia coherente de las acciones a realizar. Cuando una estrategia se encuentra adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

- ***Fase Cuantitativa***

- Indicadores***

Pérez, C. (2006); en síntesis con relación a los “Indicadores de Gestión”, menciona que:

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Disponible en: <http://www.escuelagobierno.org/> Consultado, mayo 2011)

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

En términos sencillos, un indicador constituye una señal para saber si se van logrando los resultados que se han propuesto, es como un índice que refleja una situación determinada; también se puede definir como una variable que sirve para medir los cambios realizados en la situación. Por definición, un indicador constituye un factor o una variable, ya sea cualitativa o cuantitativa que provee una manera simple y confiable para medir logros, que brinda formación relevante y refleja los cambios conectados a una intervención, o a brindar asesoría al desempeño de un desarrollo.

Generalmente los indicadores están asociados a los objetivos estratégicos y se acompañan de metas cuantificables. Para alcanzar una alta efectividad de las estrategias se requiere un seguimiento o monitoreo de las acciones que permita visualizar cómo se está avanzando en el alcance de las metas parciales ; para ello se

requiere un sistema de medición estratégica que contenga un conjunto de indicadores relacionados a los objetivos, así como a las metas periódicas para cada uno.

Empleándose en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Beneficios derivados de los Indicadores de Gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- ***Satisfacción del cliente***

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- ***Monitoreo del proceso***

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- ***Benchmarking***

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- ***Gerencia del cambio***

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Características de los Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- ***Simplicidad***

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- ***Adecuación***

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- ***Validez en el tiempo***

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- ***Participación de los usuarios***

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- ***Utilidad***

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- ***Oportunidad***

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Los Indicadores de Gestión y la Planificación Estratégica.

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

Elementos de los Indicadores de Gestión

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- ***La Definición***

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

- ***El Objetivo***

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- ***Los Valores de Referencia***

El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Existen los siguientes valores de referencia:

- ***Valor histórico:***

- Muestra como ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo.
- Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
- El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
- El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.

▪ **Valor estándar:**

El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

▪ **Valor teórico:**

- También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.
- El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.
- Valor de requerimiento de los usuarios: Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

▪ **Valor de la competencia:**

Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con que rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.

▪ **Valor por política corporativa:**

- A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.

- No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

- ***Determinación de valores por consenso:***

Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

- ***La Responsabilidad***

Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- ***Los Puntos de Medición***

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- ***La Periodicidad***

Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

- ***El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones***

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para la elaboración de dicha investigación, en donde se refleja el tipo, diseño y método de la investigación; técnicas para la recolección de datos, la población a estudiar así como el establecimiento de la muestra de estudio.

Tipo de la Investigación

Según Tapia M. (2000), define una investigación con nivel descriptivo como: “Investigación que sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos”.

Según Tamayo y Tamayo (2006) el estudio descriptivo, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Así mismo, Arias (1997) citado por Palella, S. y Martins, F. (2003), citan que la investigación descriptiva consiste en: “La caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura comportamiento (...)” (p.86).

Con la investigación se logro evaluar la situación actual e identificar el objeto de la entidad y su gestión de operación, se analizó buscando conocer y distinguir lo peculiar y particular de estas empresas metalmecánicas, y de esta manera se propuso algunas estrategias de medición que ayuden a sus procesos.

Diseño de la Investigación

El diseño metodológico para este estudio está en el apoyo documental, de campo y bajo la modalidad de proyecto factible, al respecto UPEL (2006), señala que se entiende por investigación de campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores contribuyentes explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.18)

La investigación de campo, según Méndez (2001), es aquella cuyo propósito es el de explicar y describir las características del problema planteado.

El diseño de este trabajo se puede catalogar de campo, debido a que los datos se obtuvieron de fuentes primarias como lo es la entrevista, que se realizó en las empresas pertenecientes a la muestra de estudio; de manera de poder explicar el comportamiento que siguen estas en cuanto a la planeación estratégica. Sin embargo se sustenta igualmente en una investigación documental o bibliográfica, Según Méndez (2001), esta investigación, es aquella que se hace con materiales ya elaborados, tomada como información de referencia.

Método de la investigación

El método de investigación utilizado para el siguiente trabajo es el método deductivo ya que permitió evaluar que a partir de situaciones generales se llegaran a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación

general, es decir que tipos de estrategias gerenciales o planificación utilizan las PyMEs metalmecánicas del estado Carabobo.

De igual manera también se utilizó un método de análisis junto con el de síntesis, ya que el primero permitió establecer las relaciones causa-efecto de los elementos que componen el objetivo de la investigación, y el segundo relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir del estudio (Méndez, 2001). Todo bajo una perspectiva cualitativa debido a la forma de obtención de datos, tal como indica: Mujica M., Hernández A., Villalba L. y Correa D. (2007): "...en las prácticas Gerenciales actuales donde el manejo de información es abundante y las condiciones del entorno muy dinámicas, donde no sólo basta la automatización de las comunicaciones sino que es necesaria la intuición, la experiencia, lo situacional, se ha ido acentuando el uso de los métodos cualitativos para optimizar el uso de los datos que se obtienen."

Fuentes de Recolección de datos

Fuente primaria

El estudio dependió de información recolectada de forma directa por lo que se utilizó como fuente primaria los datos arrojados por la guía de entrevista semi-estructurada; y con la que se obtuvo información veraz.

Entre las técnicas empleadas se tiene, los registros narrativos haciendo uso de las notas de campo, donde se relata las observaciones y reflexiones sobre el hecho u objeto en estudio.

Fuente secundaria

En cuanto a la fuente secundaria utilizada para el estudio, como base toda la bibliografía encontrada así como los trabajos relacionados a planeación estratégica;

entre estos textos, revistas, trabajos de investigación, prensas e Internet; todas estas fueron herramientas esenciales para toda la información escrita recopilada.

Fases de la investigación

Fases I. Recopilación de Información Bibliográfica

En esta etapa de la investigación se consultaron libros, páginas Web, revistas especializadas, trabajos de investigación y otras fuentes relacionadas con el tema de planificación estratégica, indicadores de gestión, así como noticias de la situación actual en SIDOR. La recopilación bibliográfica permitió comprender y habituarse a tópicos fundamentales de las bases teóricas de la investigación, sirviendo de base para la realización de la entrevista, brindando los puntos clave de diagnóstico a las empresas.

Fase II. Análisis de la situación actual de las PyMEs metalmecánicas inscritas en la CAPEMIAC

Esta fase de la investigación comprende de la aplicación de la entrevistas de las empresas, con la cual se logro evidencia en cuanto a su planificación estratégica; así como verificación de aspectos como las fortalezas y oportunidades de mejoras que formaran parte de los pilares fundamentales de planificación de estas.

Fase III. Diseño de propuesta para las empresas estudiadas

Se establecen los modelos de medición de gestión de estas empresas en base al diseño de indicadores estratégicos de gestión adaptados a las empresas metalmecánicas.

Población

Según Gómez M. (2006) la población es el conjunto total de los objetos de estudio.

Palella, S. y Martins, F (2003), señala que la población:

Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible.(p.93)

Para la selección de la población de estudio se ingreso a la página de la CAPEMIAC, se filtro las empresas relacionadas con la palabra clave acero y esta arrojó 4 empresas:

- C.A. Procesadora de Acero
- Aceros y Tubos C.A
- Derivados del acero C.A.
- Acero y Tyre C.A.,

de las cuales se descarto Acero y Tyre C.A., ya que esta se dedica a la ventas de cauchos y no a la fabricación de productos del acero.

Revisando el comportamiento de las empresas en cuanto a la fabricación y prestación de servicios se adiciono a esta lista de empresas Industrias Metalmecánica Valencia C.A.

Siendo el total de la población de 4 empresas:

- C.A. Procesadora de Acero
- Aceros y Tubos C.A
- Derivados del acero C.A.
- Industrias Metalmecánica Valencia C.A.

Muestra

La muestra no es más que un segmento representativo de la población que se desea estudiar. La muestra para la investigación estaría dada por la totalidad de las empresas mencionadas en la población, debido a que es una cantidad manejable para el estudio.

De las empresas seleccionadas como muestra solo se tuvo acceso a tres de ellas que fueron:

- C.A. Procesadora de Acero, entrevista realizada vía telefónica, esta fue un tiempo de aproximadamente 15 min, por lo que no se pudo terminar completamente la entrevista, quedando la misma descartada para el análisis de la investigación.
- Derivados del acero C.A.; entrevista realizada directamente en la empresa con la Lic. Magali Pérez, personal administrativo de la empresa.
- Industrias Metalmecánica Valencia C.A.; entrevista llevada a cabo en la empresa, la persona entrevistada es socia y contadora de la empresa Rosmely Romero.

Estas fueron las empresas fuentes de información para el estudio, y con las que se logro el análisis pertinente a la investigación.

Técnicas, Instrumento y Análisis de Datos

En cuanto a la técnica utilizada para la realización de dicha investigación se presenta la entrevista Cualitativa, Taylor S, y Bogdan R, (1987), indican que "... Las

entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Las entrevistas cualitativas han sido descriptivas como no directivas, no estructurada no estandarizada y abierta... Las entrevistas en profundidad o cualitativas siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.”

Evidentemente para la obtención de estos datos se hará uso de la guía de entrevista semi-estructurada como instrumento y que Mondy, W. y Noe, Robert (2005), definen como un proceso en el que el entrevistador presenta sistemáticamente la misma serie de preguntas relacionadas con el tema de interés, diseñado con preguntas abiertas de manera de dar libertad que responda según su opinión y sus conocimientos, dando flexibilidad y profundidad a lo investigado.

Si se analizan los conceptos u opiniones antes expuestas por Taylor S, y Bogdan R, las entrevistas cualitativas son no estructuradas, pero Mondy, W. y Noe, Robert, hablan de guía entrevistas semi.estructuradas, como un modelo o marco referencial para el entrevistador y así abordar el tema sin que pueda quedar puntos importantes en la conversación sin tocar y que sean de mucho interés para la misma.

Este tipo de herramienta es útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas. Se trata de una conversación con un propósito específico, lo que califica a la investigación de estudio cualitativo ya que se requiere saber situaciones que no se puede obtener de forma numérica.

El tema central de la investigación es “La planeación estratégica”, como este tema es sistemático en el sentido de que es organizado y se conduce con base a una realidad entendida, se utilizan diversas herramientas de análisis para ordenar información que permita tomar decisiones acertadas para la trayectoria futura de las organizaciones. Una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis FODA, una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas. Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta. (Azócar S, 2009).

Estructura de la Guía de Entrevista

La elaboración de la guía de entrevista empleada se enfatizo en los procesos de planificación estratégica de manera de evaluar a través de preguntas la situación actual de las misma y de esta manera establecer el plan estratégico general luego del análisis.

La entrevista se dividió en 3 fases:

Fase I Aspectos relacionados a la misión de la Organización

Sabiendo que la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado, así como el descubrir los valores y prioridades de una organización. En si la misión viene a ser como un factor de identificación de la empresa, teniendo una clara definición de los actos a corto plazo.

Preguntas:

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa, existe alguna prioridad entre ellos?

Productos y Servicios: ¿Cuáles son los productos más importantes de la firma, está relacionado directamente con el cliente principal (de existir)?

Mercado: ¿Compite geográficamente la empresa?

Tecnología: ¿La empresa está enfocada a la tecnología?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública que posee la empresa?

Concepto de sí misma: ¿Ventajas competitivas claves de la empresa?

Fase II Aspectos relacionados a la visión

En esta fase se investiga la manera en que se visualizan las empresas a un largo plazo, ya que esta representa la esencia que guía la iniciativa, ya que fomenta el entusiasmo y el compromiso de toda la organización.

Preguntas:

Tiempo: ¿Alguna meta que indique los años en lo que quieren lograr como empresa?

Clientes y Mercado: ¿Existen algunos objetivos de expansión y búsqueda de nuevos clientes?

Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública que aspira la empresa para diferenciar?

Filosofía: ¿Qué valores respetaran para lograr la proyección a largo plazo?

Fase III Aspectos internos y externos influyentes en los procesos de la organización

Toda organización para mantenerse en el tiempo y ser competitiva debe conocer su entorno o factores externos e internos de manera de plantear objetivos radicales que conlleven al éxito de la organización. Con esta fase se quiere lograr un análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, en relación a las oportunidades y amenazas del entorno.

Pregunta:

Cómo ve la empresa en términos generales estos aspectos:

Externos: Fuerzas Económicas; Fuerzas Sociales, Culturales, demográficas y geográficas; Fuerza políticas, jurídicas y gubernamentales; Fuerza Competitivas.

Internos: Planificación, Organización, Motivación, Selección de Personal y Control.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expondrán los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, se harán comparaciones para llegar a establecer análisis y estrategias comunes para este tipo de empresas.

1.- Diagnóstico de la situación actual de las PyMEs metalmecánicas en relación a los procesos de planificación estratégica.

Para el establecimiento de estrategias comunes en las empresas de estudio, el proceso de planificación estratégica se plasmara primeramente en análisis que nos permitan definir tres cosas:

- 1.- ¿Quiénes somos y dónde estamos? (Misión)
- 2.- ¿Dónde queremos estar? (Visión)
- 3.- ¿Que nos hace falta?, ¿Qué necesitamos? (Estrategias, Matriz DOFA), para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo).

Es por ello que el Diagnóstico Estratégico es el comienzo de todo proceso de planificación estratégica y esto es porque las organizaciones necesitan conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, así como las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de estas empresas en estudio.

A continuación se hará uso de la guía de entrevista elaborada para plasmar la información de manera ordenada en cada una de las empresas

Fase I Aspectos relacionados a la Misión de la Organización

Tabla N° 2 Misión Derivados del Acero, C.A

| Derivados del Acero, C.A.; Entrevistado: Magali Pérez, Personal Administrativo | |
|---|---|
| Clientes: | Los clientes son prioridad para la empresa, y sus esfuerzos actuales están enfocados al buen servicio de los mismo, sobretodo de los principales y leales clientes como Gabriel de Venezuela C.A. y Danaven C.A |
| Productos y Servicios: | Fabricación de Troqueles dispositivos mecanizados por CNC, estampados en frío de laminados y perfiles, así como el servicio de mantenimiento. |
| Mercado: | Existen empresas dedicadas a la prestación de servicios y fabricación de los mismos productos, pero en los años que poseen en el mercado (enero del 1996, fecha de fundación), han obtenido de sus clientes reconocimiento y lealtad. |
| Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: | La empresa ha mantenidos sus puertas abiertas a pesar de difíciles tiempos, debido a compromisos con los clientes. |
| Preocupación por imagen pública: | Plantean que unos de sus enfoques y que pudiera estar relacionado a este criterio, es su compromiso con la calidad de los productos y servicios de manera que satisfagan a sus clientes. |

Fuente: Elaboración Propia

La empresa cuenta con política definida, no posee redactada una misión de manera formal pero aun así la empresa ha luchado por mantenerse en el mercado.

Política Derivados del Acero, C.A.

Estamos comprometidos a entregar a nuestros clientes productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades

- Mejorando continuamente nuestras operaciones, trabajando en equipo
- Nos esforzamos por el crecimiento y desarrollo continuo de nuestro personal
- Cooperamos con nuestros proveedores convirtiéndolos en nuestros aliados
- Empleamos nuestros mejores talentos en contribución a la satisfacción del cliente
- Hacemos de nuestro ambiente de trabajo un sitio de alta calidad.

Tabla N° 3 Misión Inmeval, C.A.

| | |
|---|--|
| Inmeval, C.A. | |
| Entrevistado: Rosmely Romero, Contador de la empresa y Socia | |
| Cientes: | Enfocada al cumplimiento de las exigencias y requerimientos de sus clientes, entre los principales esta: Smurfit Kappa cartón de Venezuela C.A., ALBECA, Corporación |

| | |
|-------------------------------|--|
| | Inlaca, Proagro C.A., AJEVEN C.A., DUPONT, Pirelli de Venezuela C.A, entre otros. |
| Productos y Servicios: | Industria Venezolana especializada en el área metalmecánica e hidráulica como: Ejes, bocinas, engranajes, piezas y partes metalmecánicas para la industria en general y prestación de servicios de mantenimiento. |
| Mercado: | 25 años en el mercado, lo que implica una larga trayectoria que ha consolidado grandes empresas como clientes. |
| Tecnología: | Más que tecnología la empresa se vale del personal capacitado para la elaboración de productos y servicios de mantenimiento |
| Concepto de sí misma: | Se definen como una Industria especializada en el área metalmecánica e hidráulica, en general, la cual se ha destacado en su trayectoria por su alta calidad y el cumplimiento de las especificaciones requeridas por sus clientes |

Fuente: Elaboración Propia

La misión de Inmeval C.A.

Una Industria Venezolana especializada en el área metalmecánica e hidráulica, en general, la cual se ha destacado en su trayectoria por su alta calidad y el cumplimiento de las especificaciones requeridas por nuestros clientes.

En ambas empresas se plasman las respuestas obtenida por las personas entrevistadas para las preguntas elaboradas, siendo estas preguntas los esenciales componentes para la formulación de una misión empresarial, cabe resaltar que una misión efectiva no es la más larga, sin embargo una buena formulación en marca estos conceptos: Clientes, Productos y Servicios, Mercado, Tecnología, Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad, Preocupación por imagen pública, Concepto de sí misma.

En base a esta premisa se harán comparaciones y se evaluarán a través de la matriz que se presenta a continuación

Tabla N° 4 Matriz de comparación de factores

| Criterios de Evaluación | Empresas | |
|--------------------------------|----------------------------|----------------|
| | Derivados del Acero | Inmeval |
| Clientes: | SI | SI |
| Productos y Servicios: | SI | SI |
| Mercado: | NO | SI |
| Tecnología: | | NO |

| | | |
|--|----|----|
| | NO | |
| Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: | SI | NO |
| Preocupación por imagen pública: | SI | SI |
| Concepto de sí misma: | NO | SI |

Fuente: Elaboración Propia

Para la evaluación de la formulación de una Misión se utilizó la tabla matriz verificando en ella factores o criterios utilizados, cabe resaltar que no existe formula optima o única para la redacción de la misma, pero según lo planteado en esta matriz un “SI” indica que en la formulación de la misión con respecto al criterio evaluativo responde satisfactoriamente y un “NO” es que parte especial de la formulación de la misión no contiene este factor clave.

Analizando de forma específica la formulación de las misiones de las empresas:

Derivados del Acero C.A., solo tiene política y sabemos que esta debe estar integrada a todas las actividades de dirección estratégica, incluyendo el desarrollo de una formulación de una misión, partiendo de esto y basado en los resultados de la entrevista la empresa, responde satisfactoriamente a 4 de los criterios de evaluación; Establece que tiene como prioridad el compromiso con **sus clientes**; habla que sus **productos y servicios** son de calidad de manera de satisfacer a los mismos, sin embargo, no especifican el tipo de productos y servicios ofrecidos; parte de la política menciona en cuanto a **supervivencia** el utilizar sus mejores recursos, el mejoramiento continuo y desarrollo de personal, para garantizar satisfacción de clientes. En relación

a **imagen pública**, plantea buenas relaciones con proveedores y por supuesto su clave que es la satisfacción de sus clientes a través de productos y servicios de calidad.

Inneval C.A., Esta responde “SI” a 5 criterios de la evaluación de 7 evaluados dentro de su misión, ella menciona a sus **clientes**, establece que es una industria especializada en el área metalmecánica e hidráulica en general, lo que responde a sus **productos y servicios ofrecidos**; Se establece como una industria cuyo **mercado** está en Venezuela, destaca su trayectoria y reconocimiento por su alta calidad y el cumplimiento de las especificaciones requeridas por sus clientes, y esto es relacionados a su **imagen** en el mercado y clientes, además de ser parte de orgullo y/o **concepto de sí misma**.

Criterio donde en ambas empresa se obtuvo “NO” como respuesta fue la tecnología, evidentemente una nueva tecnología, que si la hay, para estas empresas sería un gran desembolso monetario, o coloquialmente como expresó la Lic. Rosmary Romero un paquete bastante grande para la empresa, ya que son maquinarias pesadas y robustas que habría que importarlas. Es por ello que se enfatizan en la satisfacción del cliente en cuanto al servicio, diseño y producción ofrecido por su personal capacitado.

Ambas poseen debilidades en la formulación de su misión a parte de la tecnología, para **Derivados del Acero C.A.**, no describe el mercado que incursiona, no se refleja sus ventajas competitivas y fortalezas, esto último relacionado al concepto de sí misma. **Inneval C.A.**, cuenta con grandes clientes, por lo que su por su actitud en relación a preocupación por supervivencia no es notoria ya que hace énfasis a su gran trayectoria y reconocimiento, estableciéndose como una empresa estable o que ha podido mantenerse en el tiempo.

Fase II Aspectos relacionados a la visión

Tabla N° 5 Visión Derivados del Acero, C.A.;

| |
|--|
| <p>Derivados del Acero, C.A.; Entrevistado: Magali Pérez, Personal Administrativo</p> |
|--|

| | |
|---|--|
| Tiempo | No existe ninguna meta establecida en tiempo o a largo plazo, se tienen ideas de nuevos productos (puertas de metal), ya que se poseen las maquinas y equipos adaptables a la fabricación de estas. |
| Clientes y Mercado | La empresa se encuentra en estado de supervivencia solo con clientes claves y enfocados solo al área de servicios, Búsqueda de nuevas órdenes de producción que permitan el inicio de fabricación de piezas. |
| Preocupación por imagen pública: | Espera mantener una alta calidad de servicios que satisfagan a sus clientes y cumplan con sus exigencias. |
| Filosofía: | Dentro de su filosofía se encuentra el compromiso y la calidad de sus servicios. |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 6 Visión Inmeval, C.A.

| |
|--|
| <p>Inmeval, C.A. Entrevistado: Rosmely Romero, Contador de la empresa y Socia</p> |
|--|

| | |
|---------------------------|---|
| Tiempo | No tienen metas clara de proyectos a futuros, solo seguir manteniendo su trayectoria en el mercado. |
| Clientes y Mercado | Ingresar a la listas de los principales |

| | |
|---|--|
| | proveedores de las más importantes empresas de consumo masivo. |
| Preocupación por imagen pública: | No poseen ninguna publicidad ni área de mercadeo, hacen énfasis en sus trayectoria, conocimiento y especialización en el área, lo que ha hecho ganar grandes clientes. |
| Filosofía: | Satisfacción de los clientes, personal y asociados, de manera de mantenerse como fuente estable de empleo y la sustitución de importaciones. |

Fuente: Elaboración Propia

Ninguna de las dos empresas posee una visión establecida, estas solo poseen una imagen ideal de lo que sus dueños o accionista desean, sueños compartido por todos los que toman parte en la iniciativa, pero que en implican inversiones, como personal capacitado en el área de mercadeo, entre otros impulsos que busquen el crecimiento más que solo la búsqueda de supervivencia; ya que la visión es una fuente de inspiración para el negocio y representa la esencia que guía la iniciativa, y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección.

Evidentemente empresas grandes y maduras ven claramente la importancia de la visión, pero la dificultad de estas empresas está en que primeramente enfocan sus esfuerzos en lo que hace necesario mantenerse por lo mínimo produciendo o prestando sus servicios.

Fase III Aspectos internos y externos influyentes en los procesos de la organización

Tabla N° 7 Análisis Interno y Externo Derivados del Acero, C.A.

| Derivados del Acero, C.A.; | |
|--|--|
| Entrevistado: Magali Pérez, Personal Administrativo | |
| Factores Externos | |
| Fuerzas Económicas | <p>Unos de los aspectos claves de la entrevista en este criterio está relacionado a los proveedores, ya que debido a los problemas existentes en SIDOR, SUMINDU que es la distribuidora en el suministro de materia prima ha sido inconsecuente, debido a estos problemas externos la producción se ha visto afectada y por ende la empresa se vio en la necesidad de reducción de personal de 45 personas como personal fijo para el año 2009 actualmente cuenta con 5 personas en el área de producción, llevando a la misma a enfatizar sus esfuerzos a la prestación de servicios de mantenimiento más que producción, actualmente cuenta con un personal administrativo, un coordinador de planta y el dueño como Gerente General . El poder adquisitivo para esta empresa está restringido simplemente a lo básico y necesario para mantenerse activa. En a la adquisición de materia prima es poco el material que se puede conseguir en el mercado y aun costo superior (inflación), generalmente cuando el cliente necesita alguna pieza original o trabajo de fabricación</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>especial el material es suministrado por ellos. Si la empresa consigue algún material en el mercado, esta trata de adaptarse al manejo del mismo.</p> |
| <p>Fuerzas Sociales, Culturales, demográficas y geográficas</p> | <p>En cuanto a la ubicación de la empresa se podría decir que es estratégica esta cerca de sus clientes principales y en zona industrializada.</p> |
| <p>Fuerza políticas, jurídicas y gubernamentales</p> | <p>En cuanto a las contribuciones gubernamentales o establecidas por la ley la empresa es contribuyente especial, y se mantiene al día con las obligaciones necesarias para poder seguir en funcionamiento.</p> |
| <p>Fuerza Competitivas</p> | <p>El énfasis de esta empresa radica en mantener sus clientes a través de un prestación de servicios de calidad y cumplir con sus exigencias, de manera mantenerse en el mercado y mantener sus clientes sin que estos sean absorbidos por la competencia, siempre con la mira de nuevas órdenes de trabajo no solo de sus clientes leales sino aumentar su cartera de clientes.</p> |
| Factores Internos | |
| <p>Planificación</p> | <p>La empresa posee las maquinas necesarias para la fabricación de un nuevo producto como lo son puertas de metal, sin embargo</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| | <p>esto requiere de inversión en insumos y materia prima, por los momentos se encuentra como idea innovadora, para aprovechar los equipos de producción.</p> <p>La empresa busca la satisfacción del cliente en todos los aspectos entre ellos el cumplimiento de tiempos y exigencias por parte del cliente, por lo que existe división de las tareas asignadas, para agilizar el proceso de servicio y reparación con el poco personal que se tiene.</p> |
| <p>Organización</p> | <p>En cuanto a la organización la responsabilidad de la gerencia esta asumida por el dueño el cual es la persona capacitada profesionalmente para el diseño de planos de fabricación, en caso de que el cliente lo requiera. Utilizan sus mejores talentos en la búsqueda del sostenimiento y cumplimiento de las metas establecidas. La empresa años anteriores poseía ISO 9000 de acuerdo con exigencias del cliente, sin embargo esto decayó en vista del descenso de trabajo y disminución de personal.</p> |
| <p>Motivación</p> | <p>Como tal la organización persigue un ambiente de trabajo de compañerismo y unión de manera que sea un sitio de alta calidad laboral.</p> |

| | |
|------------------------------|--|
| Selección de Personal | La empresa cuenta con una lista de personas, que fueron despedida por reducción o disminución de trabajo, estas personas están capacitadas, en caso de que la empresa consiga órdenes de producción que requiera más personal que el que labora actualmente se contrata bajo el tiempo necesario para el cumplimiento de fabricación de trabajo. |
| Control | La empresa trabaja por órdenes de producción y están dirigidas bajo la supervisión de un coordinador de producción, encargado de velar por el fiel cumplimiento de las exigencias del cliente. En caso de que exista alguna queja por parte del cliente se corrige cualquier sea el asunto y en caso de haberlo. |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 8 Análisis Interno y Externo Inmeval, C.A.

| | |
|---|--|
| Inmeval, C.A. | |
| Entrevistado: Rosmely Romero, Contador de la empresa y Socia | |
| Factores Externos | |
| Fuerzas Económicas | En cuanto a los proveedores dependen directamente de distribuidores de acero como lo es SUMINDU, el impacto de los problemas de SIDOR no ha afectado a la empresa porque en los últimos años las ordenes de fabricación han sido escasas, la |

| | |
|--|---|
| | <p>empresa ha permanecido en base a las ordenes de rectificaciones, mecanizados de piezas y mantenimientos industriales.</p> |
| <p>Fuerzas Sociales, Culturales, demográficas y geográficas</p> | <p>Unos de los problemas más resaltantes que informó la Licda. Rosmely es la falta de personal capacitado o especializado en las labores de tornería, ya que el INCE no está preparando personas en este tipo de trabajo, y esto dificulta la contratación de personal.</p> <p>En cuanto a la ubicación geográfica la empresa posee un punto estratégico cerca de sus clientes principales, sin embargo el galpón donde labora actualmente no pertenece a la empresa sino al gobierno, este espacio físico fue invadido. Del grupo de empresarios que invadieron estos galpones INMEVAL fue una de las empresas las cuales se mantuvo ya que para el momento de evaluación y desalojo del espacio por el gobierno esta se mantenía como una fuente estable de empleo y productiva. INMEVAL se encuentra en un conjunto de galpones llamados Sociedad Empresarial Batalla de Carabobo, donde la mayoría de estos son Cooperativas.</p> |
| <p>Fuerza políticas, jurídicas y gubernamentales</p> | <p>La empresa en cuanto a regulaciones gubernamentales cumple con lo necesario</p> |

| | |
|----------------------------|--|
| | para mantenerse activa. |
| Fuerza Competitivas | La empresa se considera dentro de su capacidad una de las fuertes competencias en cuanto a su prestación de servicio, además posee una amplia cartera de clientes leales que ha construido a lo largo del tiempo y en base a su calidad de servicio y productos. |
| Factores Internos | |
| Planificación | En cuanto a la planificación del trabajo, como se conoce al cliente y sus prioridades la empresa trabaja en función a las mismas de manera de no obstaculizar su producción, generalmente los servicios de mantenimiento en las diferentes plantas de los clientes se programan a fines de semanas o en paradas de plantas programadas. Las planificaciones hechas para los trabajos generalmente no se cumplen en 100% pero se procura no parar las líneas de producción de nuestros clientes, por piezas o retrasos en mantenimientos. |
| Organización | La organización no tiene como prioridad nueva tecnología ya que su fabricación son pedidos especiales diferentes cada uno según la solicitud y exigencias del cliente y no una producción continúa, el único beneficio que traería este tipo de tecnología es una disminución en el tiempo de la fabricación de piezas. |
| Motivación | |

| | |
|-------------------------------------|--|
| | <p>En cuanto al ambiente laboral, se habló que si existen tensiones laborales, la alta confianza y falta de supervisión hace que estos trabajen a “paso de morrocoy”, el tiempo de ocio es incontrolable, pero la empresa depende de sus capacidades. Se pudiera decir que la empresa es bastante permisiva en cuanto a reposos, faltas y permisos. Existen problemas de conducta, Rosmely Romero expreso: “...esto es peor que un sindicato... pero aun así se sobrevive”.</p> |
| <p>Selección de Personal</p> | <p>La empresa cuenta con 14 obreros, los cuales están desde de inicio de la empresa, por lo que sus conocimiento y habilidades en el trabajo están bien cimentadas por la experiencia, algo que destaco la Licda. Rosmely Romero es que todos estos obreros ya son parte de la familia; tanto el personal administrativo, como la mayoría de los obreros son familiares. La búsqueda de personal capacitado es difícil ya que no existe preparación en esta área en los centros de capacitación, por lo que el adiestramiento de cualquier personal nuevo se genera con la práctica en la planta impartidas por el personal con más experiencia.</p> |
| <p>Control</p> | <p>En cuanto al control financiero, No existe</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>ninguna estimación de costos, para calcular los precios por ende el control de los presupuestos se hace imposible, cabe resaltar que en esto influye la no existencia de pedidos de trabajo iguales, parecidos sí, pero que difieren en una u otra cosa; Por lo que la cantidad de ITEM a evaluar es bastante larga; dificultando de alguna manera el diseño de un sistema de costo eficaz. Generalmente el establecimiento de precios y cobro de algún trabajo se realiza en base a la experiencia de uno de los socios.</p> |
|--|--|

Fuente: Elaboración Propia

En la fase tres de la entrevista, las preguntas fueron enmarcadas en búsqueda de los factores externos e internos que dirigen el curso de la visión de futuro, continuidad y crecimiento de las empresas. Sin embargo cabe resaltar, que en las entrevistas a las empresas solo se suministro información básica, a pesar de ello se logró plasmar en forma macro esta información para la toma de decisiones, identificación, evaluación y selección de estrategias.

Ahora bien, sabiendo la dimensión de los cambios acelerados tanto en lo económico, social, culturales políticos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos se justifica un análisis externo ya que se proporciona a las empresas una alerta de los sucesos incontrolables para ellas, permitiendo formular y ejecutar de forma efectiva estrategias, mediante la identificación de circunstancias que pudieran cambiar el rumbo o impactar profundamente en la forma en que ellas producen. De igual forma el ámbito interno de las empresas requieren de una coordinación efectiva, ya que si se descuida o se desconoce las relaciones internas se contribuye a producir un creciente

número de fracasos, generalmente empresas pequeñas como la estudiadas solo poseen un fuerte o dos áreas funcionales bien marcadas pero descuidan o desconocen otras que son vitales para ellas.

Conociendo los factores externos claves influyentes en las empresas en estudio, combinados con las debilidades y fortalezas internas, se obtienen la fijación de estrategias y objetivos empresariales; estos implican juicios subjetivos, pero que persigan la formulación de estrategias comunes para ambas; y para ello tal como se planteo en capítulos anteriores la matriz DOFA, es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico, ya que permite resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirve de base para la formulación de dichas estrategias.

En esta investigación con la matriz DOFA se enmarcará de manera general las respuestas obtenidas en la entrevista realizada, así como juicios subjetivos del investigador. Y se muestra en la tabla N° 9

| | | |
|---|---|---|
| <p>Matriz DOFA</p> | <p>Fortalezas F1: Adaptabilidad al mercado F2: Calidad de servicio y manufactura de productos que cumplen con exigencias del cliente. F3: Trayectoria en el mercado y lealtad de los clientes F4: Ubicación cercana a clientes y potenciales clientes F5: Conocen al cliente y sus prioridades o necesidades F6: Experiencia y personal calificado F7: Familiaridad y compañerismo</p> | <p>Debilidades D1: Despido ó Reducción de personal D2: Desviación en costos D3: No poseen sistemas de precios D4: Mucha permisividad</p> |
| <p>Oportunidades O1: Negocios alternos o profundización de los mismos O2: Nuevos proyectos, innovación de ideas O3: Aumentar cartera de clientes</p> | <p>Estrategia FO Establecer sistemas de mercadeo enfatizando trayectoria, pericia y calidad de servicio de la empresa. (O1;F1;F6) Desarrollo de ideas y proyectos con miras visionarias de crecimiento empresarial. (O2;F2) Convertirse en proveedores y aliados indispensables para los clientes. (O3; F3;F4; F5;F7)</p> | <p>Estrategia DO Utilizar mano de obra Motivar a la generación de obrero. Establecer metas e incentivos para reducir tiempos ocio y aumentar nuevos clientes.</p> |

| Amenazas | Estrategias FA | Estrategia DA |
|---|--|--|
| <p>A1: Disminución en la fabricación de materia prima y por ende el acceso a la misma</p> <p>A2: Incremento del precio en el mercado de materia prima</p> <p>A3: Poder adquisitivo restringido a lo necesario</p> <p>A4: Falta de instituciones dedicadas a la capacitación de personal en tornería</p> | <p>Impulsar y fortalecer la inclusión de nuevas ideas de negocio alternativas. (A1;A2;F1;F2;F3)</p> <p>Capacitación integral de los trabajadores. (A4;F3;F6)</p> | <p>Establecer planes de equipos internos.</p> <p>Enfatizar el negocio mantener activo al personal</p> <p>Complementar el entrenamiento de manera de hacerlos ver</p> |

Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias establecidas son una visión de futuro, caminos a seguir para lograr la continuidad o el crecimiento de la organización, podría decirse también que estas formarían parte de los objetivos a largo plazo con los cuales se pretende se puedan desarrollar acciones.

La mayor parte de las estrategias van dirigidas a la supervivencia y crecimiento de la organización, se plantean estrategias cuya esencia no es solamente luchar por posicionarse en el mercado, sino también el desarrollo de habilidades y capacidades distintivas que le permitan a las empresas estudiadas diferenciarse en dicho mercado. Evidentemente en estas empresas sus capacidades y habilidades son las fuentes que dan ventajas competitivas sostenibles frente a su adversario, tal como la prestación de servicio y producción que es vital para ellas, pero se une a estos la capacidad para generar conocimientos.

Dentro de las estrategias establecidas en la Matriz DOFA se plasmaron:

Estrategias Ofensivas (F-O); Se establecen como la de mayor impacto, para generarlas, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno.

Entre estas:

- Establecer sistemas de mercadeo enfatizando trayectoria, pericia y calidad de servicio de la empresa.
- Desarrollo de ideas y proyectos con miras visionarias de crecimiento empresarial.
- Convertirse en proveedores y aliados indispensables para los clientes.

Este tipo de estrategias establecidas tienen un enfoque de estrategias intensivas, ya que propone penetrar en el mercado, con alternativas diferentes tanto de productos como en la búsqueda de clientes, con ofrecimientos amplios e incremento en los esfuerzos publicitarios.

Estrategias Defensivas (F-A); Se diseñaron para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se

identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.

Entre estas:

- Impulsar y fortalecer la inclusión de nuevas ideas de negocio alternativas.
- Capacitación integral de los trabajadores.

Se podría decir que estas estrategias están enfocadas en la diversificación, en la búsqueda de nuevos sistemas de negocios para mantenerse en el mercado a pesar de las diferentes amenazas del entorno, como es el caso de estas empresas que por problemas de obtención de materia prima u órdenes de trabajo de fabricación están enfocadas en el servicio. Unido a esto se enfatiza la escases de personal con estas capacidades y habilidades para su captación, por lo que se establece preparar el personal de manera que sean versátiles en las diferentes operaciones.

Estrategias Adaptativas (D-O): Diseñadas para reducir las limitaciones o debilidades, en el máximo aprovechamiento de oportunidades que ha identificado en el entorno.

Entre estas:

- Utilizar mano de obra en negocios alternos.
- Motivar a la generación de ideas dentro del personal obrero.
- Establecer metas e incentivar al trabajador para la reducir tiempos ocio y aumentar la capacidad de atención a nuevos clientes.

Estas estrategias podrían llamarse de explotación, ya pretenden con estas fortalecer las competencias básicas de las empresas, es decir con los mismos recursos, cultivar las oportunidades aprovechando al máximo las habilidades y/o capacidades de las empresas.

Estrategias de Supervivencia (D-A): con estas se busca reducir el efecto que pueden tener las debilidades de las empresas, que puedan agudizar el impacto negativo de las amenazas que ha identificado en el entorno.

Entre estas:

- Establecer planes de mejoramiento y servicio a los equipos internos.
- Enfatizar el negocio a la prestación de servicio, para mantener activo al personal.
- Complementar el entrenamiento de todos los obreros de manera de hacerlos versátiles en todas las áreas o trabajos.

Evidentemente estas son las estrategias que marcarían el objetivo primordial de estas organizaciones, ya que se basa en la supervivencia o el mantenerse activas, se podrían llamar estrategias de reducción o reorganización, ya unas de las debilidades que se muestra en la Matriz DOFA es la reducción de personal, esta debilidad surge a raíz de amenazas externas como falta de materia prima, y por ello reducción de trabajo a las empresas; sin embargo, esto que se ve como una debilidad, pudo ser en su momento una estrategia fuerte para su permanencia en el mercado, hablando del caso de Derivados del Acero, lo que implica que el desposeimiento a pesar que no es una estrategia utilizada con frecuencia puede contribuir a la rentabilidad de estas. Ahora estando estas en la etapa de mantenerse en producción siendo una fuente de empleo, se busca es con los recursos limitados menguar las amenazas del entorno.

2.- Identificación las características principales de la Planificación Estratégica para las empresas estudiadas.

En la actualidad, el numero de pequeñas y medianas empresas representa el mayor porcentaje en el ramo empresarial en Venezuela, es por esto que hay que

mantenerlas activas y buscar las formas de protegerlas de tan turbulento mercado; Para esto la base estructural de estas PyMEs deben ser lo suficientemente fuertes para desarrollarse con un futuro despejado.

En esta investigación las empresas del ramo metalmeccánico han sufrido fuertes ataques externos, sin embargos han logrado mantenerse activas, se podría mencionar que los pilares fundamentales y estratégico para lograr esta permanencia han sido los trabajadores, por sus capacidades, habilidades y experiencia es por ello que la mayor parte de las estrategias ya formuladas van enfocadas a la capacitación, involucración y motivación del personal por cumplimiento de objetivos, por el excelente trabajo que realizan; a demás de intenta repartir responsabilidades a los trabajadores que las respetan, porque se sentirán valorados, y sería una alternativa de mostrar estabilidad laboral ante la incertidumbre.

El Cliente o Mercado también se caracterizo por ser una de las bases o características fundamentales de estas empresas quizás unos de los principales motivos de esta para mantenerse activas ya que han sido clientes leales y de alguna manera han apoyado el rumbo o énfasis a lo que es la prestación de servicios de mantenimiento dentro de ellas, todo esto lo que exige es aun mas compromiso y calidad por parte de estas PyMEs.

El aspecto financiero a pesar de no ser realmente profundizado en la entrevista de alguna manera se puede inferir que ha tenido un comportamiento regular que ha podido mantener con ciertas capacidades la estabilidad económica de las mismas, en una de ellas como lo es Derivados del Acero, luego de tomar estrategias de reducción de personal lo que implicó desembolso, ayudo a disminuir o anular la incertidumbre en cuanto al cierre de la misma, a través de la incorporación de creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactaron la empresa.

Lo que es notorio es que si estas empresas identificaran a la planificación estratégica en general como característica clave no solo para determinar y analizar el futuro de sus empresas, sino también en apoyarles a determinar de qué forma deben hacerlo, les traería consigo que su rentabilidad aumente, desarrollando empresas fuertes con futuro más despejado; permitiéndoles descubrir nuevos clientes potenciales que hasta ahora no veían necesario el producto o servicio que ofrecen, además de esto realizando cambios en la forma de comunicarlos, para así poder despertar necesidades que hasta ahora permanecían dormidas.

CAPITULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la propuesta de la investigación, con base a los resultados previamente obtenidos y analizados del instrumento aplicado. El punto de partida para este capítulo son las estrategias obtenidas luego del análisis interno y externo a través de la matriz DOFA, ya que de ellas nacerán los objetivos claves y comunes para ambas empresas que guiarán al diseño de los indicadores estratégicos.

Establecimiento de los Objetivos de las Empresas Metalmeccánicas

Si se parte de la definición de Estrategia según, Francés A. (2006), el cual la establece como un plan general para precisar y lograr los objetivos de la organización, entonces se puede decir, que las estrategias de una empresa representan las acciones que deben tomar estas para lograr sus objetivos, mientras que los objetivos son el resultado que se espera de la ejecución de ciertas estrategias; es por ello que existe una relación recíproca entre la determinación de estrategias y objetivos.

Basado en lo anteriormente dicho se establecerán los objetivos que persiguen múltiples beneficios, suministran dirección, permiten sinergia, colaboran en la evaluación, reducen la incertidumbre y los conflictos, pero sobre todo que estimulen la realización efectiva de las operaciones.

Para esto se establecerán la relación entre dichas estrategias en sus diferentes grados de influencia dentro de las empresas, tal como se muestra en la tabla N° 10 Establecimiento de Objetivos

| Objetivos | Estrategias | | | |
|--|--|---|--|--|
| | F-O | F-A | D-O | D-A |
| Establecer relaciones comerciales entre losenciales clientes a través a prestación de servicios | Establecimiento de sistemas de mercadeo enfatizando trayectoria, pericia y calidad de servicio de la empresa | | | Profundización del negocio de la prestación de servicios para mantener activa a empresa. |
| Desarrollar nuevos proyectos de mejora y crecimiento, involucrando al personal de la empresa. | Desarrollo de ideas y proyectos con miras visionarias de crecimiento empresarial. | Impulsión y fortalecimiento a la inclusión de nuevas ideas de negocio alternativas. | Mano de obra en negocios alternos. | Planes de mejoramiento servicio a los equipos internos. |
| Mejorar la eficiencia global de la empresa, buscando acciones que permitan servicio óptimo a sus clientes. | Convertirse en proveedores y aliados indispensables para los clientes. | | Establecer metas e incentivar al trabajador para la reducir tiempos ocio y aumentar la capacidad de atención a nuevos clientes | |
| Estimular el trabajo en equipo así como el desarrollo del personal. | | Capacitación integral de los trabajadores. | Motivación a la generación de ideas dentro del personal obrero. | Entrenamiento de todos obreros de manera de hacerlos versátiles en todas las áreas o trabajos. |

En la tabla N° 10, se engloban cada una de las estrategias obtenidas en la matriz DOFA, estas estrategias que fueron agrupadas según su enfoque en el accionar, y de esta manera se establecieron los objetivos en marcado en las creencias y comportamientos de las organizaciones, pero con la mira del cumplimiento de la misión y con mira a empresa visionarias.

Los objetivos plantados son:

- 1-. Establecer relaciones comerciales entre los potenciales clientes a través de la prestación de servicios.
- 2.-.Desarrollar nuevos proyectos de mejora y crecimiento, involucrando al personal de la empresa.
- 3-. Medir la eficiencia global de la empresa, buscando acciones que permitan servicio óptimo a sus clientes.
- 4.- Estimular el trabajo en equipo así como el desarrollo del personal.

Estos objetivos aun cuando se expresan en forma cualitativa, son susceptibles a medición atreves de indicadores objetivamente verificable, para el control en dichas empresas.

Diseño de Indicadores de gestión basado en la Planificación Estratégica adaptado a las Empresas Metalmeccánicas.

Los indicadores forman un sistema de control producto de la planificación y buscan cuantificar y determinar la gestión de las empresas, a través de una expresión matemática de lo que se quiere medir, principalmente con variables que están relacionadas con objetivos previamente definidos, estos indicadores por sí solo no arrojan la respuesta sino un numero que luego de evaluarlos a través de un análisis indicaran las acciones que abrían que tomar con la finalidad de dirigir y controlar el

curso de las empresas. Este control gerencial, en la práctica, se refiere a la utilización de registros para comparar lo alcanzado con lo programado o establecido como meta.

Los indicadores de Gestión resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de las empresas.

Tanto el control, junto con la planificación estratégica forman parte de los factores claves para una excelente gerencia estratégica, ya que buscan de alguna manera, intervenir en las acciones y los recursos utilizados para lograr los objetivos planteados, con la intención de propiciar el éxito de la misión de las empresas en estudio.

Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, ya que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Estos buscan retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

Ahora bien una vez establecidos los objetivos de esta organización enmarcados a las estrategias establecidas, procedemos a la búsqueda de controles o indicadores que ayuden a conseguir las metas y la misión de las empresas.

Objetivos:

1. Establecer relaciones comerciales entre los potenciales clientes a través de la prestación de servicios.
2. Desarrollar nuevos proyectos de mejora y crecimiento, involucrando al personal de la empresa.
3. Medir la eficiencia global de la empresa, buscando acciones que permitan servicio óptimo a sus clientes.
4. Estimular el trabajo en equipo así como el desarrollo del personal.

Para el primer objetivo; Relaciona el mercadeo, así como la prestación de servicio (satisfacción al cliente)

En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, las fuerzas de ventas irán hacia un alto crecimiento, reconocimiento y publicidad, para el caso de las empresas en estudio, y en dicho sentido sean logrados los resultados deseados que es crecimiento en las relaciones comerciales.

Entre los indicadores más predominantes y significativos en una fuerza de ventas son los relacionados a: Servicio, Calidad y Atención.

- **Calidad percibida;** Determinar la noción de calidad del producto y también la imagen de la empresa si es el caso; este se evaluará a través de encuesta o inspección o evaluación del trabajo a través de listas de verificación.
- **Número de quejas y reclamos:** Este indicador, se utiliza para determinar la capacidad de servicio al cliente de la empresa. Se evaluará de la siguiente manera, estableciendo como meta menor o igual al 20% de quejas de los trabajos realizados durante el mes.

Formula:
$$de\ quejas = \frac{N\ quejas}{N\ trabajos\ realizados} * 100$$

Para el segundo Objetivo; Indicadores de innovación

Este indicador busca incentivar a la generación de ideas por parte del personal, entre estos se mencionan los siguientes:

- Número de horas de entrenamiento del personal, en las diferentes áreas.
- Número de trabajos culminados con éxito y creatividad. Estos indicadores podrían ser evaluados cada 3 meses o 2 meses incluyendo en esto un bono o premiación al merito sirviendo esto de motivación a la generación de ideas y nuevos proyectos.

Para el tercer Objetivo; Indicadores de eficiencia operativa

Este tipo de organizaciones por ser de tipo de producción intermitente o no continua, se plantea medir la operatividad de las mismas a través de:

- **% utilización materia prima;** este nos dirigiría a la productividad en cuanto a la utilización de materia prima, cabe resaltar además que el material sobrante o merma también es comercializado como chatarra, por lo que es importante la medición de este. Se plantea de la siguiente manera:

$$\text{utilización materia prima} = \frac{\text{peso del prod.}}{\text{peso del MP}} * 100$$

Grado de cumplimiento del tiempo de servicio, este pretende medir el tiempo utilizado en la producción o prestación del servicio, contra lo planificado, y de esta manera medir la capacidad de respuesta a los clientes, y capacidad para adoptar otros trabajos. Se presenta en la siguiente fórmula:

$$\text{Cumplimiento TS} = \frac{\sum T \text{ programado} - \sum \text{óTs}}{\sum \text{óTs}}$$

Para el cuarto Objetivo; Indicadores RRHH

Tal como se ha mencionado los trabajadores forman parte importante de estas empresas donde su capacidades, habilidades y experiencia son la clave de estas empresas por lo que medir su satisfacción, así como las debilidades presentes que incurren en el servicio.

Entre estos indicadores se plantean los siguientes:

- **Grado de motivación;** Conocer el grado de motivación de los trabajadores y evaluar su evolución debe ser un índice fundamental para este tipo de empresas. Se plantea de la siguiente manera: Elaboración de cuestionarios, encuestas o entrevistas y expresados en una escala de 1 a 10. Enfocando los aspectos más relevantes.

- **Productividad en recursos humanos;** Conseguir trabajadores más incentivados y capacitados da lugar a un proceso de aprendizaje y mejora que conlleve a una mayor motivación y satisfacción del personal, lo cual repercutirá finalmente en una mejora de la **productividad** y por tanto de los resultados. Se plantea de la siguiente manera:

$$\% \text{Horastrabajadas} = \frac{\text{Hr Efectivas}}{\text{Hr planif. para el servicio}} * 100$$

Estos indicadores planteados según los criterios y evaluación de las empresa en estudio van a constituir una señal para saber si se van logrando los resultados que se ha propuesto, reflejando las situaciones de las empresas y de alguna manera medir los cambios existentes.

Fueron diseñados tanto de forma cualitativa y cuantitativa proveyendo una manera simple y confiable para medir logros, y que puedan brindar información relevante.

CONCLUSIONES

Para la realización de la presente investigación se hizo la revisión bibliográfica, incluyendo periódicos y enlaces de Internet los cuales permitieron estar al día con la información y sucesos acaecidos con respecto al tema, cabe resaltar que la investigación fue inducida a raíz de las diversas problemáticas o incertidumbres que genera la Siderúrgica del Orinoco (SIDOR) a las PyMEs metalmecánicas, específicamente las estudiadas, ya que los problemas invaden tanto el plano operativo como gerencial de estas empresas. Este tipo de problemáticas se expande no solo a las empresas que generan piezas metálicas, sino empresa de construcción, empresas del sector alimenticio, como por ejemplo la industria láctea, estas tiene problemas con el empaque, debido a que no se le es suministrado el material suficiente para fabricar el envase del producto. Obviamente es un tema bastante arduo y de muchos enfoques para su estudio porque afecta en diferentes direcciones a la estabilidad económica del país.

Ahora bien, enfocando los resultados de la investigación, en función del cumplimiento de los objetivos relacionados a la planificación estratégica, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La misión de una empresa es vital, al no estar bien definida y entendida puede dirigir el curso de la empresa a lo toma de acciones erradas a corto plazo y que afecten directamente al futuro de la misma. Evidentemente no existe una fórmula para establecer la misión de una empresa, pero se espera que contenga los factores más predominantes que hacen que su estructura posea piezas de distinción de otras similares. En el estudio la empresa Derivados del Acero C.A., no posee misión establecida, pero dentro de su política encierra aspectos claves de ella; INMEVAL C.A. si posee misión empresarial, pero

ambas empresas en si tienen debilidades, ya que no hacen mención de sus ventajas que permita marcar diferencias, no comunican sentimientos y por ende motivación a la acción.

- La visión es el motor o iniciativa que impulsa una empresa, esta procura la búsqueda de proyectos, innovaciones y mejoras que ayuden al crecimiento de las empresas, alineando todas las acciones en el logro de esos objetivos a largo plazo. Las grandes empresa mayormente tienen una clara y definida visión, sin embargo las empresas pequeñas y medianas tal como se demostró en el estudio carecen de esta, se articulan a un sobrevivir, a un mantenerse, más que el de visionar; no poseen una visión definida, ideas sí, deseos sí, pero no cuentan con las herramientas necesarias que propicien el comienzo de nuevos proyectos, sino que poseen un conformismo y adaptabilidad para mantenerse activas.
- En lo referente al análisis ambiental o externo, hay que tomar en cuenta la dimensión de los cambios e influencias que ejercen algunos factores sobre estas empresas, tal como se hablo anteriormente factores externos como lo es proveedores, suplidores afectan directamente a la producción y desarrollo de estas. Estas empresas están limitadas en cuanto a importaciones por su capacidades económicas, empresas que tienen que dirigir su curso o enfatizarlo en opciones alternas, ya que la incertidumbre en el suministro futuro va en aumento, lo que ha generado como por ejemplo en Derivados del Acero C.A., estrategias de supervivencia de despido de personal. En cuanto a factores internos encontrados en el estudio con más influencia, se relaciona a la mucha familiaridad de estas empresas lo que permite o da pie a una exageradas permisibilidad al personal obrero, disminuyendo la capacidad de respuesta; sin embargo, al poseer clientes leales, calidad en sus servicios y el conocimiento de las necesidades del cliente han logrado mantenerse produciendo.

- A través del análisis interno y externo se pudo llegar a la conclusión que este tipo de empresas poseen tres características fundamentales, que son **el personal**, por su capacidades y habilidades adquiridas lo que contribuye a la trayectoria de estas empresa; **El mercado o los clientes** forma parte de estas características ya que son el centro o motivo por el cual estas empresas están viva en tan turbulento mercado y las han llevado a adaptarse. Y por último y no menos significativo el **aspecto financiero** ya que a pesar de las incertidumbres han mantenido estabilidad, por lo menos para mantenerse en el tiempo.
- En base a las características observadas, comunes para ambas empresas y que de alguna manera han sido el fuerte de estas organizaciones para mantenerse activas, se procedió conjuntamente con el estudio de factores ambientales, donde se lograron plasmar estrategias, la redacción de objetivos principales y medibles convirtiéndose ellos en indicadores para de esta forma medir y controlar lo que se encontró como fortaleza y robustecer estas empresas logrando su equilibrio y sostenibilidad en el tiempo, siempre con miras a mejoras a sus sistemas productivos.

RECOMENDACIONES

- En cuanto a la misión se recomienda a estas empresas formularla de manera que contenga los factores más predominantes que hagan que su estructura posea piezas de distinción de otras similares. En cuanto a los sueños de estos empresarios el comenzar a plasmarlos, planificar podría ser el inicio de una gran meta siempre con miras a la excelencia y al cambio que conlleve al éxito.

A través de la evaluación de los factores internos y externos plasmados en la matriz DOFA, la cual arrojo estrategias claves para la propuesta de la investigación se recomienda lo siguiente:

- Establecer los objetivos claros, porque estos son las metas a seguir, son la dirección de la organización hacia el éxito.
- Hacer uso de estrategias que accionen en la búsqueda de objetivos, se recomienda para este tipo de organizaciones comenzar a fortalecer de acuerdo con acciones relacionadas a las estrategias D-A ya que estas van enfocadas a la reducción de debilidades internas accionadas por las amenazas del entorno.
- Saber que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede mejorar y es por ello que los indicadores de gestión juegan un papel importante dentro de ellas, ya que les va a permitir establecer metas y a su vez exigencias necesarias para competir y alcanzar mejor lugar en el mercado.
- Crear una gerencia estratégica basado en la formulación, ejecución y evaluación de acciones mediante un plan estratégico, que ayude a pensar en la misión del negocio pero no perdiendo la mira en un futuro exitoso, siempre conscientes de que la toma de decisiones de hoy afectaran en los resultados del mañana.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BID, EIAP, FGV. “Planificación, Implementación y Control”. Brasil, México DF editorial Limusa 1985.

Buitrago, D. (2011), “Producción venezolana Sidor cerró con caída de 40%”. Editado por Marion Giraldo. Publicado por El Impulso. Visitado el 2/2/11 en: <http://www.elimpulso.com/>

Chapman A. (2004), Artículo: “Análisis DOFA y Análisis Pest”, Disponible en: www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest. Revisado Abril, 2011

Charles W. L. HILL y Gareth R. JONES (1996). Administración estratégica. Un enfoque integrado. Santa Fé de Bogotá: McGraw – Hill Interamericana S.A. septiembre de 2006

Contreras, I. (2005). “Un modelo de análisis estratégico para organizaciones sin fines de lucro organizaciones agrícolas seleccionadas”. Centro de investigaciones desarrollo empresarial. Universidad de los Andes, Venezuela.

Frances A. (2006). “Estrategias y Planes para la empresa: con cuadro de Mando Integral”. Editorial Pearson.

Fred R. David (1998). “La Gerencia Estratégica. Novena impresión. Serie Empresarial. Editorial LEGIS

Fernández, A. (2004). “Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones”. España. Editorial: Días de Santos.

González, M., Cañadas, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa España. Departamento de Contabilidad y Gestión. Universidad de Málaga.

Gómez M. (2006). “Introducción a la metodología de la investigación científica”. Editorial Brujas. 1era Edición. Córdoba.

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W., (1998). “Planeación Estratégica. Aplicada” McGraw-Hill, México.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración: una perspectiva global. 12ª ed. México, MX: McGraw-Hill, 2004 804p. ISBN 970-10-3949-1.

Martínez, A. (2008). “Modelo de evaluación y diagnóstico de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las cajas rurales”. Tesis Doctoral. [Universidad Politécnica de Valencia](#) (España).

Méndez A., Carlos (2001). “Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación”, Bogotá, McGraw-Hill.

Mondy, W. y Noe, Robert (2005). “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Pearson. México.

Mujica, M; Hernández Á. de,; Villalba,L; y Correa, D. (2007). **Una Indagación de los métodos de la Investigación en las Ciencias Administrativas, en Venezuela.** En: Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela. Capítulo V. 1ª Edición. Serie Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.

Ospina W. y Restrepo L. (2003). “La planeación estratégica un medio eficaz para elaborar y alcanzar el proyecto de vida”. Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organización. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Palella, S. y Martins, F. (2003). “Metodología de La Investigación Cuantitativa”. Editorial Fedupel. Venezuela.

Pérez C.(2006). “Los indicadores de gestión”. Extraído el 3/5/11, de la página:
<http://www.escuelagobierno.org/inputs/losindicadores/>.

Suárez, A. (2006). “La planificación Estratégica como herramienta gerencial para elevar la competitividad en la pequeña y mediana empresa en Venezuela”. Trabajo de grado, Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Tamayo y Tamayo (2006). “El proceso de la Investigación Científica”. Limusa, México, D.F. 4ª Edición.

Tapia, M. (2000). APUNTES “Metodología de Investigación”. Extraído el 1/4/2011, de la World Wide Web: www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm

Taylor S., y Bogdan R. (1987). “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). “Manual de trabajos de grado de especialización y Maestría y tesis doctorales”. Reimpresión 2006. Editorial: Fedeupel

Venegas Salvador. Artículo: La Planificación. Universidad Centroamericana UCA. Disponible: pagina Web: <http://www.quality-consultant.com>

ANEXOS