

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
APLICADO EN LA EMPRESA RIMOCA, C.A. MATURÍN-MONAGAS

AUTORES:

CARVAJAL, Alida

IZAGUIRRE, Yelitza

RODRÍGUEZ, José

Tutor: LIC. MARÍA MAURERA

Trabajo monográfico, modalidad áreas especiales de grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración Industrial

Maturín, febrero de 2002

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
NÚCLEO MONAGAS**



ACTA DE APROBACIÓN

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA APLICADO EN LA EMPRESA RIMOCA,
C.A.MATURÍN – MONAGAS**

CARVAJAL, Alida

IZAGUIRRE, Yelitza

RODRÍGUEZ, José

Asesor Académico

Aprobado por:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lic. María Maurera', is written over the printed name.

LIC. MARÍA MAURERA

MATURIN, MARZO DE 2002

AGRADECIMIENTOS

Una vez concluido este trabajo, queremos expresar nuestro agradecimiento a:

- A dios todopoderoso, creador del universo y de la vida.
- A nuestros padres y familiares, quienes han compartido con nosotros y nos han apoyado en todos nuestros esfuerzos.
- A nuestra casa de estudio, La Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, institución que nos ha brindado la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente.
- A los profesores que nos asesoraron durante el proceso de elaboración de este trabajo y que nos transmitieron sus conocimientos a lo largo del curso de las áreas especiales de grado.
- Al personal de la empresa Pro-Ambiente, S.a., por la colaboración prestada para el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- A todas aquellas personas que directa o indirectamente han aportado su granito de arena para el logro de nuestro objetivo.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo con especial cariño a:

- dios y la Virgen Delvalle, por haberme iluminado el camino y darme la fé suficiente para alcanzar esta meta.
- A mi madre y abuelos (Linor y Hermelinda, Eliseo), quienes con sus esfuerzos, apoyo y comprensión vieron cumplida sus esperanzas.
- A mis tíos y tías, por haberme dado la confianza y ayuda necesaria a lo largo de mi carrera.
- A mis hermanos y a todos aquellos quienes de una forma u otra contribuyeron al logro de mi meta.

José L. Rodríguez

DEDICATORIA

Después de haber culminado con las áreas de grado, siento la necesidad de expresar palabras de agradecimiento a todas las personas que permitieron hacer posible este anhelado sueño. Quiero dedicar este trabajo con especial amor a:

- A dios todopoderoso, por haberme dado fuerza y fortaleza para alcanzar esta meta.
- A mi difunto padre, quien me hizo entender lo importante de prepararse para la vida y de trazarse metas que te permitan crecer como ser humano.
- A mi madre, quien con su esfuerzo y cariño, siempre represento el mas grande apoyo durante mi carrera.
- A mis hijos, las razones más importantes de mi vida, a quienes le dedico todos mis esfuerzos para que les sirva de ejemplo.
- A mi esposo, Ricardo, por su comprensión y apoyo incondicional.
- A mis hermanos, quienes siempre compartieron conmigo los momentos difíciles expresándome palabras alentadoras.

Alida, Carvajal

DEDICATORIA

Después de todos estos años de estudio, quiero dedicarle el presente trabajo con especial amor a:

- Principalmente a mis padres que dieron todo de si mismo, colaboración, ayuda y apoyo en toda mi formación espiritual y profesional.
- A mis hermanos por su carisma, por hacer conmigo las cosas bien hechas.
- A todos mis familiares, en especial a mi abuela (delia), y mi tía (Doris), quienes me guiaron en todo momento de mi vida.
- Finalmente a todos mis amigos, que compartieron conmigo todos mis anhelos y sueños a lo largo de mi carrera, en especial a mi amigo Roel, por ser guía invaluable en todo paso a seguir.

Yelitza, Izaguirre.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE CUADROS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS	6
CAPITULO II	8
MARCO TEORICO.....	8
2.1 Antecedentes de la Planificación Estratégica.....	8
2.2 Planificación Estratégica.....	9
2.2.1 Importancia	10
2.2.2 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica.....	10
2.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑAS EMPRESAS .	12
2.4 EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA SEGÚN EL MODELO DE FRED DAVID.....	13
2.4.1 Establecer los Objetivos, Estrategias y la Misión Actual	14
2.4.2 Realizar Investigación Externa con el Objetivo de Identificar Amenazas y Oportunidades Ambientales	15
2.4.3 Realizar Investigación Interna con el Objetivo de Identificar Fortalezas y Debilidades de la Empresa	15
2.4.4 Fijar la Misión de la Empresa	16
2.4.5 Llevar a Cabo Análisis de Formulación de Estrategias con el Objeto de Generar y Evaluar Alternativas Factibles	17
2.4.5.1 Formulación de Estrategias.....	17
2.4.5.2 Ejecución de Estrategias	18
2.4.5.3 Evaluación de Estrategias	19
2.4.6 Fijar Objetivos.....	19
2.4.7 Fijar Estrategias.....	20
2.4.8 Fijar Metas	21
2.4.8.1 Pautas para Fijación de Metas.....	22

2.4.9 Fijar Políticas	23
2.4.10 Asignar Recursos	23
2.4.10.1 Marco para Asignación de Recursos	24
2.5 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	25
2.5.1 Reseña Histórica	25
2.5.2 Visión de la Organización	26
2.5.3 Misión de la Organización	26
2.5.4 Objetivos de la Organización	26
CAPITULO III	27
MARCO METODOLOGICO	27
3.1 TIPO DE INVESTIGACION	27
3.2 NIVEL DE INVESTIGACION	27
3.3 POBLACIÓN	27
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	28
3.4.1 La Observación	28
3.4.2 La Entrevista	28
3.4.3 El Cuestionario	28
3.4.4 Revisión Bibliográfica	29
CAPITULO IV	31
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	31
CAPITULO V	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
5.1 CONCLUSIONES	50
5.2 RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	55

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°1	32
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., acerca de, hacia donde está dirigida la misión de la misma.	32
CUADRO N°2	33
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer si la misión de la empresa, la distingue de otras parecidas.	33
CUADRO N°3	34
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer si existe en la empresa una definición clara de los objetivos.	34
CUADRO N°4	35
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer las características que reúnen los objetivos de la empresa.	35
CUADRO N°5	36
Opinión del personal de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer si la empresa está de acuerdo con cambios estratégicos para mejorar su situación actual.	36
CUADRO N°6	37
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., en relación a las debilidades de la empresa.	37
CUADRO N°7	38
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para identificar las fortalezas de la organización.	38
CUADRO N°8	39
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para identificar las oportunidades de la empresa.	39
CUADRO N°9	40
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para identificar las amenazas de la misma.	40
CUADRO N°10	41
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer el periodo previsto para lograr los programas con éxito en la empresa.	41
CUADRO N°11	42
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer la existencia de políticas tendientes al logro de las metas fijadas por la empresa. ..	42
CUADRO N°12	43
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer como están definidas las políticas en la misma.	43
CUADRO N°13	44
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer con cuales recursos financieros se cumple la programación prevista en la empresa.	44

CUADRO N°14	45
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer como se obtienen los recursos financieros de la organización.	45
CUADRO N°15	46
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer es la rotación del recurso humano en la organización.	46
CUADRO N°16	47
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer el tiempo que tienen laborando en la organización.	47
CUADRO N°17	48
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para saber si el recurso humano se adapta a las necesidades de la organización.	48
CUADRO N°18	49
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer la existencia de recursos tecnológicos en la organización.	49

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
NÚCLEO MONAGAS

ESTUDIAR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
APLICADO EN LA EMPRESA RIMOCA, C.A.
MATURIN – MONAGAS

Autores:	Br. CARVAJAL, Alida	10.308.586
	Br. IZAGUIRRE, Yelitza	12.151.613
	Br. RODRIGUEZ, José	13.056.508
Tutor:	M.Sc. María Maurera	
Fecha:	Febrero de 2002	

RESUMEN

El proceso de planificación estratégica es de vital importancia para cualquier organización, debido a que representa una herramienta que permite a la misma trazarse objetivos, metas y estrategias necesarias para su buen desenvolvimiento en el ambiente cambiante que se vive en la actualidad. La investigación que a continuación se presenta tiene por objetivo principal estudiar el proceso de gerencia estratégica aplicado en la empresa RIMOCA, C.A., bajo el enfoque de gerencia estratégica del modelo de Fred David. La investigación reviste de gran importancia, por cuanto permite analizar los factores que están presentes en la planificación estratégica y a la vez enfrentar los desafíos del medio ambiente, tanto interno como externo que afecta a las organizaciones. Se realizó un estudio de campo, de nivel descriptivo, ya que está dirigido a determinar y describir los aspectos de la planificación estratégica en la empresa estudiada. A tal fin, se aplicaron técnicas de recolección de datos para la descripción del escenario actual del hecho. Se exponen las teorías relacionadas con la gerencia estratégica, la pequeña y mediana industria, el modelo de gerencia estratégica de Fred David y la información de la empresa. Se pudo determinar que en la empresa RIMOCA, C.A., existe la necesidad de mejorar el proceso de planificación estratégica, que le permita encaminar sus actividades hacia el logro de los objetivos, implementando ciertas metas, estrategias y políticas tendientes a coordinar efectivamente sus actividades. En este sentido se recomienda aprovechar al máximo los recursos disponibles en la empresa, sobre todo el recurso humano, con el fin de orientar sus acciones en beneficio de la misma y así lograr cambios de ciertos paradigmas necesarios para el buen desarrollo de todas las actividades y futuros cursos de acción que la empresa pretenda emprender con el fin de lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos organizacionales.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las empresas de negocios realizan la planeación estratégica, aunque los grados de complejidad e incertidumbre varían muchísimo. Desde el punto de vista conceptual la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analizar la situación actual y la esperada en el futuro, determinar la dirección de la firma y desarrollar medios para lograr la misión con estrategias adecuadas al medio ambiente tanto interno como externo que la rodea.

La planeación permite salvar la brecha que separa del sitio a donde se quiere ir, hace posible que ocurran cosas que de otra manera no hubieran sucedido. Aunque raras veces puede predecirse el futuro con exactitud, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consciente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósito, conocimiento y estimaciones consideradas.

En este sentido el campo de acción de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), ante la incertidumbre es mucho mayor que el de una empresa grande si se sabe decidir estratégicamente a que tipo de incertidumbre puede enfrentarse y cual es la mejor manera de desarrollar la flexibilidad requerida para ella.

En el caso de la empresa RIMOCA, C.A., ubicada en la ciudad de Maturín, el éxito de sus funciones dependerá en gran medida en lo acertado que sea la administración de todas las actividades que en ella se realizan, fundamentalmente ante la crisis que afecta a ésta y a otras organizaciones.

En este marco de ideas se realizó esta investigación, en la mencionada empresa, la cual se estructuró, en cinco (5) capítulos presentados a continuación:

Capítulo I. El problema, contiene planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, general y específico, justificación y delimitación de la investigación y la definición de términos.

Capítulo II. Marco Teórico, contiene las bases teóricas que sustentan la investigación.

Capítulo III. Marco metodológico, se registra el tipo de investigación, el nivel de investigación, la población, las técnicas de recolección de datos utilizadas en el tratamiento de la información.

Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados, se señalan el análisis y la interpretación de los datos, se describen en forma detalladas los cuadros y la información obtenida.

Para finalizar se presenta:

Capítulo V. Que recoge las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy día, se reconoce ampliamente que se está acelerando, la tasa, el ritmo, la magnitud y la complejidad de los cambios que afectan a las organizaciones, circunstancias que han permitido la aplicación de modelos de gerencia estratégica, basados en la conciencia de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que la rodean.

El modelo de gerencia estratégica propuesto por Fred David, ayuda a las empresas a fijar estrategias que le permitan obtener beneficios de las fortalezas, aprovechar las oportunidades externas y mitigar las debilidades internas, para de esta manera aminorar el impacto de las amenazas.

En este sentido las pequeñas y medianas empresas de todo el mundo, han llegado a la conclusión de que el proceso de la gerencia estratégica es de vital importancia para alcanzar el éxito.

En el caso de Venezuela las pequeñas y medianas empresas (Pyme) desde su aparición en la década de los ochenta (1980), el efecto petrolero que pesa considerablemente en la economía, y que presiona por una sobre evaluación de la moneda, le resta fuerza económica a las mismas, ocurriendo un descenso de gran importancia en la participación de la Pyme, en la economía nacional. Se observó como la participación de estas empresas decayó

de 36,93% en 1992 a 13,61% en 1994 (OCEI 1994)

En el Estado Monagas, gran parte de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), nacieron de los programas de asistencia financiera brindada por Corpoindustria a principios de la década de los 80, en la actualidad el 92% de las empresas instaladas en la región son pequeñas y medianas.

En consecuencia, es necesario realizar un estudio que permita diagnosticar el comportamiento de la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), en relación con la incertidumbre del medio ambiente que los rodea. De este modo, se podrá pronosticar cual será el futuro de las mismas y recomendar un modelo flexible que brinde las soluciones a sus problemas.

En relación con RIMOCA, C.A., ubicada en la ciudad de Maturín, dedicada a la compra-venta de rodamientos industriales, suministros petroleros y de ferretería, el éxito de sus funciones dependerá en gran medida de la aplicación sistemática de la planeación estratégica, con una adecuada participación de los miembros de la misma, que les permita aprovechar efectivamente sus fortalezas y oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas. En este sentido, el presente trabajo está orientado a realizar un estudio con el fin de diagnosticar el comportamiento de la planificación estratégica aplicado en la mencionada empresa, trabajo concebido bajo el enfoque del modelo de gerencia estratégica de Fred David.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio reviste de gran importancia tomando en cuenta que la planificación estratégica permite orientar las energías y recursos de la organización hacia actividades de alta prioridad, tendentes a propiciar un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la empresa.

Además de lo antes expuesto, la presente investigación se justifica porque:

- ✓ Puede generar cambios en el entorno organizacional.
- ✓ Servirá de ejemplo para ser tomado en cuenta en futuras investigaciones.
- ✓ Además, de ponerse en práctica, ayudará a la gerencia y demás personal operativo, a mejorar su conducta, tanto en su comportamiento como en el rasgo aptitudinal, por cuanto ofrece una información orientada al logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Será de gran ayuda a la organización objeto de estudio, porque permitirá mejorar el clima organizacional, elemento que favorece la buena marcha y motivación al logro.

1.3 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

El estudio se llevó a cabo en la empresa RIMOCA, C.A., ubicada en la Av. Libertador de Maturín Estado Monagas. Se realizó en un periodo comprendido desde el 30-10-2001 al 28-02-2002. El estudio se basó en los aspectos teóricos que abarcan la gerencia estratégica según Fred David (1.998)

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Objetivo General

Estudiar el proceso de planificación estratégica aplicado en la empresa RIMOCA, C.A., de acuerdo al modelo de Fred David.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar la misión actual, objetivos y estrategias de la empresa RIMOCA, C.A.

- Determinar las amenazas y oportunidades de la organización.
- Conocer las debilidades y fortalezas de la empresa.
- Identificar los planes a corto plazo (metas).
- Analizar las políticas en función de las metas establecidas por la empresa.
- Indagar acerca de la existencia de recursos para la ejecución de estrategias.

1.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS

Decisiones Estratégicas: Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. (Mintzberg, 1995, p.5)

Eficiencia: Es el logro de los objetivos planteados (Stoner, 1996, p.9)

Eficacia: Es la obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos (Stoner, 1996, p.9)

Estrategia: Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Mintzberg, 1995, p.5)

Metas Estratégicas: Son aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad. (Mintzberg, 1995, p.5)

Políticas: Son reglas o guías que expresan límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. (Mintzberg, 1995, p.5)

Programas: Especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar, los principales objetivos. Estos ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. (Mintzberg, 1995, p.5)

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Durante los últimos treinta años, en los países occidentales industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con muchos hechos determinantes de cambio. Como resultado, desde su generalizada introducción en la década del 60 el estilo de la planeación corporativa ha pasado por varias fases.

Década del 60: planeación a largo plazo.

Esta década fue un periodo de relativa estabilidad; la continuación del boom de posguerra. Las compañías industriales líderes estaban extendiendo sus procesos de presupuestación de uno a cinco años, con actualizaciones anuales, en el marco de un plan operativo quincenal y una proyección a largo plazo. En este momento, la planeación se refería normalmente a la expansión y crecimiento a través de medios tales como la diversificación, la expansión interna, la adquisición y la fusión. También se refería a la asignación de recursos para respaldar el desarrollo.

Década del 70: planeación estratégica.

A mediados de la década del 70 se desarrolló una nueva variedad de técnicas de planeación que estimulaban el debate sobre la estrategia corporativa y empresarial, antes de preparar planes operativos detallados. La crisis energética de 1973-1974 trajo consigo el abrupto final del período de crecimiento económico estable. En buen número de países occidentales, la crisis introdujo un período de alta inflación, relaciones industriales turbulentas e inversión pública a gran escala. Al mismo tiempo, los japoneses encabezaban una nueva ola de competencia, basada en nuevos

estándares de calidad de producto, de servicio al consumidor y de mercadeo emprendedor. Los últimos años de la década se caracterizaron por un generalizado recorte y racionalización, dado que las firmas por adaptarse a las primeras etapas de la recesión.

Década del 80: gerencia estratégica.

A principios de esta década, una acción positiva empezó a cambiar la tendencia económica. En los Estados Unidos y en Europa occidental se eligieron gobiernos con una clara visión del futuro e inmediatamente se empezó a apoyar a la empresa, confrontando a los sindicatos, reduciendo el nivel de burocracia gubernamental y llevando al sector público un nuevo sistema de comercialización.

Muchas empresas vincularon gerentes profesionales para romper el molde tradicional y realizar los cambios drásticos necesarios. Inmediatamente después del período de recorte y racionalización, la confianza retornó a muchas de las compañías que sobrevivieron a la recesión. La cuestión estratégica que enfrentaron entonces los sobrevivientes fue cómo crecer y prosperar en un medio incierto, y cómo transformar la cultura corporativa para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente.

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarias para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos. (Stoner, 1996, p.132)

2.2.1 Importancia

A continuación se mencionan cinco (5) importantes atributos de la planificación estratégica, los cuales son:

- 1.- Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planificación estratégica da respuestas a preguntas como las siguientes: “¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?” “¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?”.
- 2.- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Cuando afrontar tales decisiones, el gerente se preguntará: “¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?”
- 3.- Supone un marco temporal más largos que otros tipos de planeación.
- 4.- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- 5.- Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Esto se debe a que sólo ella, desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización y a que se requiere la adhesión de la alta dirección (gerencia) para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos. (Ibid, 1996, p.133)

2.2.2 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica variará, según la organización y la situación, en su grado de complejidad, en sus costos e integridad, en el empleo de métodos cuantitativos y en la formalidad, en función de esto, las siguientes ventajas y desventajas son:

- 1.- La planificación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización, a través de ella, los gerentes dan a su organización objetivos

definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven.

- 2.- La planificación estratégica consiste en que ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica, les suministra mayor cantidad de la información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- 3.- La planificación estratégica reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidas a un estudio riguroso. Hay, pues, menores probabilidades de que sean incorrectos o no factibles. Las ventajas de esta técnica son particularmente importantes en las organizaciones donde transcurre largo tiempo entre la decisión de un gerente y sus resultados.

Las desventajas son las siguientes

- 1.- La principal desventaja de la planificación estratégica reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que puedan perder contacto con los productos y clientes de la empresa. Algunas veces pasan años antes que se recupere la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puede requerir un sistema de planificación formal. Mientras el proceso de planificación estratégica no empieza a funcionar bien, la organización posiblemente tomará las decisiones con lentitud e incertidumbre. Esto puede hacerle perder oportunidades.
- 2.- La planificación estratégica en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgo. Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que pueden soportar el análisis detallado del proceso de planificación, evitando así las oportunidades atractivas que

suponen un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar. (Ibid, 1996, p.135-136)

2.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

El tamaño de una organización influye de manera decisiva en sus procedimientos de planeación (y también en otros). Thomas P. Van Hoorn ha observado que las organizaciones pequeñas difieren de las grandes en los siguientes aspectos:

- Crear relativamente pocos productos o servicios.
- Sus recursos y capacidades son comparativamente limitados.
- Generalmente no cuentan con procedimientos formales para monitorear el ambiente, hacer pronósticos o evaluar y controlar las estrategias que están siendo aplicadas. Por eso la información necesaria para poner en práctica o revisar los planes estratégicos no está disponible o no es confiable.
- La mayor parte de los gerentes y del personal staff han sido adiestrados en el trabajo. Tienden a basarse en la experiencia como guía y no en procedimientos sistemáticos y especificados.
- Las posiciones administrativas y los grandes bloques de acciones son propiedad de parientes del fundador o fundadores.

A causa de tales diferencias, la planeación estratégica en las compañías pequeñas suele diferir de los procedimientos formales utilizados en las grandes organizaciones. También el proceso de planeación es menos sistematizado y explícito, o sea menos formal. En este sentido, es importante saber que los gerentes en las organizaciones pequeñas comprenden dos cosas: primero, la planeación estratégica no tiene que ser necesariamente costosa, intrincada, cuantitativa y ni

siquiera muy formal. Puede efectuarse en una escala modesta, centrándose exclusivamente en los pasos relacionados con la organización y sus necesidades. Frank F. Gilmore ha señalado que, en compañías más pequeñas, “la estrategia ha de ser formulada por el equipo de alta gerencia en la mesa de conferencias. El juicio, la experiencia, intuición y discusiones bien orientadas constituyen la clave del éxito, no en el trabajo del staff de personal no los modelos matemáticos.

En segundo lugar, la planeación estratégica es un proceso de aprendizaje. Con el tiempo los miembros de la organización aprenderán progresivamente más sobre las capacidades y limitaciones de ella, sobre las amenazas y oportunidades del ambiente y sobre el proceso de la planeación estratégica como tal. Conforme se desarrollan las destrezas de esta última, el proceso, y también los planes resultantes, pueden volverse más formales y refinados.

Steiner ha señalado que uno de los más graves obstáculos de la planeación estratégica en organizaciones más pequeñas son a menudo las dudas de la alta gerencia sobre su utilidad. Dichas dudas pueden deberse en parte a la falta de conocimiento de los dos puntos comentados antes. También ignoran el hecho de que la planeación estratégica frecuentemente es más fácil de poner en práctica en las compañías pequeñas. Y una vez desarrolladas, las estrategias pueden comunicarse con claridad y rapidez a todo el personal, lo cual facilita cerciorarse de que todos los empleados las entiendan y realicen. (Ibid, 1996, p. 150-151)

2.4 EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA SEGÚN EL MODELO DE FRED DAVID

El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en la organización. (David, 1998, p.3). Y está definido en los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar investigación externa con el objetivo de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- Realizar investigación interna con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la firma.
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objetivo de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Fijar metas.
- Fijar políticas y
- Asignar recursos.

2.4.1 Establecer los Objetivos, Estrategias y la Misión Actual

El proceso de gerencia estratégica comienza con la identificación de las estrategias, objetivos y misiones de la organización. Toda organización posee unas estrategias, objetivos y misiones, aunque no hubieran sido diseñadas, comunicadas o escritas en forma consciente. Estos tres componentes suministran dirección para la auditoria externa e interna, dan base para la revisar (si es necesario) la misión de la empresa y sirven como punto de referencia para el establecimiento de nuevos objetivos, estrategias , metas y políticas.

2.4.2 Realizar Investigación Externa con el Objetivo de Identificar Amenazas y Oportunidades Ambientales

Una auditoria externa comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos. En el modelo de gerencia estratégica; la auditoria interna y externa puede realizarse en forma simultánea, en razón de que cada actividad se enfoca e integra con variables diferentes. Generalmente las tendencias y hechos externos son factores que la organización no puede controlar, mientras que los factores internos sí.

El resultado de una auditoria externa de gerencia estratégica es un conjunto finito de las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de la empresa y de los peligros o amenazas más importantes que debe constantemente eludir.

Las estrategias empresariales deberían formularse para aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas potenciales. Algunas organizaciones sobreviven solamente debido a que reconocen y aprovechan las oportunidades ambientales.

2.4.3 Realizar Investigación Interna con el Objetivo de Identificar Fortalezas y Debilidades de la Empresa

El modelo de gerencia estratégica indica que antes de formular y escoger estrategias alternativas, debe llevarse a cabo una auditoria interna de la organización. La formulación, ejecución y evaluación de estrategia dependen de una clara definición de la misión de la empresa, de una evaluación exacta del ambiente externo y de un análisis interno de la firma. Una empresa debe trazar el derrotero a seguir, con la intención clara de aprovechar sus fortalezas internas y vencer o minimizar el

efecto de sus debilidades. Una parte importante de la preparación de un análisis de caso de política empresarial consiste en la realización de una auditoría interna.

2.4.4 Fijar la Misión de la Empresa

Una misión de una empresa tal vez se pueda comprender mejor analizando una empresa en sus inicios. Una nueva empresa es sólo una colección de ideas. Sin embargo, esas ideas tienen las mismas dimensiones básicas de la formulación de una misión. El comienzo de un negocio se basa en una serie de creencias de que una organización puede ofrecer algún producto o servicio a algunos clientes, en algún área geográfica, a un precio rentable. A medida que una empresa nueva crece, se vuelve necesario reformular su misión, pero los elementos de esas ideas empresariales originales generalmente se reflejan en la misión ya revisada. La formulación de una misión puede ser descrita como una formulación duradera de objetivos.

Una formulación efectiva de una misión responde a preguntas tales como: ¿cuál es el objetivo de nuestra organización?; ¿quiénes son nuestros clientes?; ¿por qué nos compran? Una misión de negocios con base en el cliente, en vez de una formulada con base en el producto, es generalmente la filosofía gerencial más efectiva para guiar las actividades futuras de una organización.

2.4.5 Llevar a Cabo Análisis de Formulación de Estrategias con el Objeto de Generar y Evaluar Alternativas Factibles

2.4.5.1 Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades claves y evitando las amenazas externas.

Se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación deben ser llevadas a cabo en dos frentes: interno y externo. La investigación se necesita a nivel interno, con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas claves en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo.

Externamente se requiere investigación con el objeto de verificar o explorar la cantidad de información estratégica que pueda publicar semanalmente. El proceso de recolectar y analizar información de investigación externa con frecuencia se denomina “exploración experimental”.

El análisis es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia. La comparación o enfrentamiento significa realizar un

parangón entre factores internos y externos con el objeto de formular estrategias factibles.

La tercera estrategia que se requiere en la formulación de estrategias es la toma de decisiones. Se deben realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir. Ninguna organización posee recursos ilimitados, por ello los gerentes a alto nivel deben escoger entre varias estrategias opcionales, que posiblemente darían mejores beneficios.

2.4.5.2 Ejecución de Estrategias

Después de la formulación de las estrategias, la segunda etapa en el proceso de gerencia estratégica, es la ejecución de las mismas. Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de los empleados como de gerentes, para llevarse a cabo las estrategias ya formuladas. Así como la formulación de estrategias, la ejecución de ellas consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Con frecuencia se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración.

La ejecución exitosa de estrategias requiere que una organización primero fije metas, en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo. La segunda actividad en la implementación de estrategias es la fijación de políticas. Ellas se requieren para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de las metas se basa únicamente en el trabajo intenso. La tercera actividad en la ejecución implica asignación de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en las metas expuestas.

En comparación con la formulación de estrategias, su ejecución es más de tipo operativo que intelectual. Para la ejecución exitosa de las mismas son especialmente importantes las destrezas subjetivas cualitativas. Las actividades de ejecución de estrategias producen impacto en todos los gerentes y empleados de una firma, mientras que su formulación posiblemente sólo implique unos pocos gerentes de alta nivel.

2.4.5.3 Evaluación de Estrategias

La evaluación de estrategias, es la tercera fase del proceso de gerencia estratégica. Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización.

Primero, una firma debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas claves en este análisis deben incluir: ¿siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?; ¿siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?; ¿continúan las amenazas externas siendo amenazas?

Como segunda actividad en la evaluación de estrategias, una firma debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

Finalmente, se deberán tomar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma, tanto externa como internamente.

2.4.6 Fijar Objetivos

Los objetivos son resultados específicos a largo plazo (más de un año) que una empresa busca lograr mediante su misión. Los objetivos claramente formulados y

comunicados son de vital importancia para el éxito, debido a muchas razones. Primero, los objetivos dan ha empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes. Al lograr un consenso con respecto a objetivos durante las actividades de formulación de estrategia, puede una organización reducir a un mínimo los conflictos posteriores en la ejecución.

Los objetivos presentan las prioridades de la organización. Dan una base para la selección de estrategias. Ellos estimulan el esfuerzo y las realizaciones. Sirven como normas mediante las cuales los individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones son sometidos a evaluación. Los objetivos suministran dirección y permiten sinergia organizacional. ¡Sin objetivos, una organización quedaría a la deriva, sin propósito conocido!

2.4.7 Fijar Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. La adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de lograr varias estrategias, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo de la empresa. Una adquisición ocurre cuando una gran empresa toma (adquiere) una firma más pequeña, mientras que una fusión ocurre cuando dos organizaciones de aproximadamente un tamaño igual, se unen para formar otra empresa.

Las decisiones estratégicas requieren reflexiones sobre cambios tales como largo plazo contra corto plazo, maximización de utilidades contra aumento de la riqueza de los accionistas. Este tipo de intercambios requieren juicios y preferencias

subjetivas. En muchos casos, la falta de objetividad en la formulación de estrategia conduce a pérdida de actitud competitiva y de rentabilidad.

Un gran número de organizaciones hoy día reconocen que los conceptos y técnicas de gerencia estratégica pueden acrecentar la efectividad de sus acciones. Factores subjetivos tales como actitudes con respecto a riesgo, preocupación por la responsabilidad social y valores personales siempre afectarán las decisiones de formulación de estrategias; sin embargo las organizaciones deberán permanecer lo más objetivas posibles en cuanto a la toma de estas decisiones.

2.4.8 Fijar Metas

La participación en las actividades de fijación de metas puede conducir a la aceptación y consagración en general de las compañías, pues las metas son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos; conforman el mecanismo primordial para evaluación de gerentes; constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos; y fijan prioridades organizativas divisionales y de departamentos.

Los propósitos de las metas:

Sirven de pauta para la acción y la canalización de los esfuerzos y actividades de los miembros de una organización, proporcionando también una fuente de legitimidad para una empresa mediante la justificación de sus actividades y de su propia existencia ante grupos tales como clientes, políticos, empleados, accionistas y la sociedad en general. Así mismo, sirven como normas de rendimiento, si están claramente formuladas y comprendidas.

Actúan también como fuente importante de identificación y motivación de empleados, proporcionando una base para el diseño organizacional. Las metas y la estructura empresariales coadyuvan para que las acciones necesarias en el logro de metas impongan restricciones ineludibles a las actividades de los empleados y a los socios en la utilización de recursos, que requieren de la ejecución de los diversos elementos de diseño organizacional.

La estructura de las metas de una organización puede variar de acuerdo con: factores cronológicos; temas estratégicos que afronta una industria dada; la situación económica; la incertidumbre del medio; los valores de la alta gerencia; el tamaño de la empresa. Sin embargo, las metas claramente fijadas y formuladas son de gran importancia para el éxito en empresas de todo tipo y tamaño.

2.4.8.1 Pautas para Fijación de Metas

Las metas deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras, comunicadas dentro de la organización y caracterizarse por una apropiada dimensión cronológica.

Las metas deben ser estimulantes, pero razonables y requerir algún esfuerzo de realización. Deben relacionarse no sólo con operaciones empresariales sino que también deben incluir logros personales y de desarrollo profesional. Debe haber un número adecuado de metas asociado con cada objetivo formulado. A veces varias metas pueden juntarse en una. El número de metas debe ser manejable.

Las metas deben ser compatibles con los valores de los empleados y gerentes y apoyadas por políticas claras. La claridad en la formulación de metas no es garantía de una ejecución acertada de las estrategias, pero sí incrementa la posibilidad del logro de las metas personales y organizativas.

2.4.9 Fijar Políticas

El término “política” se refiere a pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar como instrumentos para la ejecución de estrategias; fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento; clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización.

Las políticas permiten saber tanto a empleados como a gerentes lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa. Ellas dan la base para el control gerencial, permiten la coordinación entre las unidades organizativas y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones. También aclaran a quién corresponde cada porción de trabajo y fomentan la delegación en la toma de decisiones al nivel gerencial encargado de afrontar el problema cuando este aparece.

2.4.10 Asignar Recursos

Después de la formulación y aprobación de las metas y políticas por parte de la alta gerencia, se procederá a la asignación de recursos. Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas.

La falta de asignación de los recursos correspondientes a las metas fijadas puede ser de gran perjuicio para el proceso de la gerencia estratégica. Por esta razón, la determinación de las metas adecuadas es una actividad básica en el proceso de dirección estratégica. La aprobación, revisión o rechazo de las metas es una actividad que está lejos de ser rutinaria en el proceso gerencial, pues son las metas las que imponen la forma en que se asignarán los recursos.

Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para el logro de las metas deseadas: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Hay cinco factores principales que generalmente impiden la asignación efectiva de recursos: la excesiva protección de los recursos, el énfasis exagerado en los criterios financieros a corto plazo, las políticas de la empresa, las metas estratégicas ambiguas, y la falta de deseo de asumir riesgos.

Además de estos factores, hay dos más que impiden que los recursos sean desplegados en forma efectiva. Primero, es raro que los gerentes de alto nivel dispongan de suficiente conocimiento sobre operaciones diversificadas para realizar decisiones sobre asignación de recursos.

2.4.10.1 Marco para Asignación de Recursos

- 1.- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.
- 2.- Desarrollar un inventario de los recursos de cada departamento y división.
- 3.- Realizar solicitudes de recursos a nivel divisional y departamental.
- 4.- Asignar en forma apropiada los recursos para cada división y departamento.

Tal como se acaba de indicar, el primer paso en el proceso de asignación de recursos consiste en efectuar un inventario de todos los recursos financieros, humanos y tecnológicos de la firma.

El paso siguiente en el proceso de asignación de recursos es el desarrollo de un inventario de recursos para cada departamento y división. Este paso nos ilustra la forma como están desplegados los recursos de la empresa en este momento. Dicho conocimiento es básico para el tercer paso, el cual requiere que cada departamento y

división prepare solicitudes de recursos, que deben ser coherentes con las metas aprobadas.

El paso final del proceso de asignación de recursos es la comparación de las solicitudes actuales de recursos con las metas aprobadas y los niveles existentes de recursos. Ello da una base para la adecuada asignación de recursos. El valor real de un programa de asignación de recursos radica en el logro de los objetivos y metas de una organización.

La asignación de recursos posibilita la ejecución de estrategias pero no es garantía de éxito. “Los programas, la organización, el personal adecuado, los controles y la consagración infunden vida a los recursos”. A veces a la gerencia estratégica se la denomina “un proceso de asignación de recursos”. (Fred, David, 1.998).

2.5 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.5.1 Reseña Histórica

La empresa RIMOCA, C.A., fue fundada en el año 1979 por la familia Forkin

Avendaño, con la finalidad de distribuir rodamientos industriales, equipos, repuestos y accesorios para maquinarias de todas las marcas. En la actualidad, bajo la dirección del Sr. Boris Forkin Avendaño, RIMOCA, C.A., es distribuidor de una gran gama de productos petroleros, agrícolas e industriales, los cuales constituyen su actividad económica.

2.5.2 Visión de la Organización

Convertirse en la mejor empresa proveedora de insumos petroleros, agrícolas e industriales del Estado Monagas y sus alrededores, con personal capacitado y servicios de calidad.

2.5.3 Misión de la Organización

Vender productos de la más alta calidad y valor agregado para satisfacer las necesidades de sus clientes.

2.5.4 Objetivos de la Organización

- Dinamizar la economía del Estado, con esfuerzo y trabajo constante.
- Promover fuentes de empleo par las familias monaguenses.
- Cumplir con todas las normas y disposiciones gubernamentales.
- Generar utilidades que compensen el esfuerzo de sus miembros.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

El estudio tiene características de una investigación de campo, debido a que constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, análisis y presentación de datos. En efecto los datos se obtuvieron en forma directa en la empresa RIMOCA, C.A.; Sabino (1992) sostiene: "Son los que se refieren a los métodos empleados, cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo" (p.89)

3.2 NIVEL DE INVESTIGACION

Los aspectos de este estudio se corresponden con el nivel descriptivo, ya que está dirigido a determinar y describir la naturaleza de una situación, hecho o fenómeno tal como existe.

Por tal efecto, Sabino (1986) define la investigación descriptiva como: "El describir algunas características fundamentales de conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner en manifiestos su estructura o comportamiento, de esa forma se puede obtener las notas que caracterizan la realidad estudiada" (p.51)

3.3 POBLACIÓN

La población objeto de estudio, estuvo constituida por siete (7) trabajadores involucrados directamente con la toma de decisiones estratégicas en la empresa RIMOCA, C.A. Al respecto Ander Egg la define como: "La totalidad de un conjunto

de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiara una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción" (p.179)

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Son aquellos recursos de los que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. (Sabino 1992, p.143). Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

3.4.1 La Observación

Consiste en el uso sistemático de los sentidos, orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar. Se realizó una observación directa, de tipo participativa, la cual representó una importante herramienta en el desarrollo de la investigación, pues permitió percibir el problema tal y como este se manifestaba.

3.4.2 La Entrevista

Se realizó la entrevista al gerente de la empresa RIMOCA, permitiendo obtener información necesaria para el logro de los objetivos planteados y así conocer más a fondo la realidad del fenómeno estudiado.

3.4.3 El Cuestionario

Es una técnica que permite recolectar información, a través de una serie de preguntas abiertas y cerradas, formuladas por escrito y no se requiere la presencia del entrevistador. Se aplicaron cuestionarios a un grupo de trabajadores de la empresa RIMOCA, C.A., permitiendo obtener información necesaria para el logro de los objetivos planteados y así conocer la realidad del fenómeno estudiado.

3.4.4 Revisión Bibliográfica

Según Ander-Egg (1982), la define como: "Un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto". (p.213)

En este orden de ideas se realizaron revisiones de textos, revistas, documentación de la empresa, entre otros, necesarios para el desarrollo del trabajo investigativo.

3.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Los elementos considerados para el diseño de la lista de verificación que se utilizó para recabar información son los que se señalan a continuación:

Variable	Definición Operacional	Indicadores
Misión	Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares.	- Clientes - Utilidades - Calidad - Sociedad
Objetivos	Resultados a largo plazo que una organización espera lograr a través de su misión básica.	- Fijación - Adaptación - Coherencia - Estímulo
Estrategias	Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.	- Debilidades - Fortalezas - Amenazas - Oportunidades

Metas	Son puntos de referencia u operaciones que las organizaciones deben lograr con el futuro a un plazo más corto.	- Prioridad - Coherencia - Comunicación - Adaptación
Políticas	Es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse.	- Fijación - Coordinación - Cumplimiento - Adaptación
Recursos	Son los necesarios para que se hagan realidad las diferentes actividades de la empresa.	- R. Humanos - R. Financieros - R. Materiales

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo tiene como propósito fundamental presentar en cuadros los resultados arrojados en la aplicación de los instrumentos de investigación. Se analizaron las respuestas emitidas por la audiencia encuestada, con la finalidad de comparar las observaciones llevadas a cabo, de forma tal que permitieran realizar deducciones sobre las respuestas y su relación con el problema planteado, estableciendo algunas conclusiones y recomendaciones que sirven de alternativas par orientar a la empresa RIMOCA, C.A., a mejorar el proceso de planificación estratégica.

La empresa RIMOCA, C.A., dedicada a la compra-venta de rodamientos industriales, suministros petroleros, y de ferretería, no cuenta con un proceso de planificación estratégica claro, según información obtenida a través de la gerencia, la gestión de la misma se ha centrado solo en la venta de sus productos, lo que a generado que en la empresa todas las acciones sean improvisadas.

Las políticas y objetivos, junto con la misión, constituyen el soporte fundamental de la planificación estratégica en cualquier empresa, bien sean públicas o privadas. En este orden de ideas, la gerencia expone que entre los objetivos de la empresa en materia de crecimiento y expansión, está abrir otra sucursal que le permita cubrir nuevos mercados.

Asimismo, la relación de los empleados con su jefe y su ambiente de trabajo son indispensables para el buen desenvolvimiento de los mismos, traduciéndose en beneficios tanto personales como organizacionales. Los empleados se sienten a gusto con su trabajo, a un cuando su jefe manifestó que se reúne muy poco con el personal.

De lo anterior expuesto, se puede deducir que la empresa no cuenta con un proceso de gerencia estratégica planamente establecido, lo que ha llevado a la gerencia a improvisar las acciones o guías a seguir para la realización de las funciones, factor determinante para el buen funcionamiento de la organización.

A continuación se presentan una serie de cuadros contentivos de la información recolectada a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos (encuesta) al personal de la empresa RIMOCA, C.A.

CUADRO N^o1
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A.,
acerca de, hacia donde está dirigida la misión de la misma.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción del cliente	6	86%
Generar utilidades	1	14%
Servicios de calidad	3	43%
Bienestar social	1	14%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

La formulación de una misión, muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quien desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica en una empresa.

La razón principal de una misión es el aumento de la clientela; en este sentido una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de su clientela, la identificación de sus necesidades y posteriormente suministrarle un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades.

El cuadro №1, mostró que la satisfacción al cliente constituye el enfoque principal de la misión de la empresa, con un 86% de la opinión de los empleados encuestados, por otro lado los servicios de calidad también representan un enfoque de gran importancia en la misión de la empresa con una participación del 53% de los encuestados, ésto permite determinar que la satisfacción al cliente con productos y servicios de calidad son la base fundamental de la empresa RIMOCA, C.A., sin dejar a un lado el enfoque de generar utilidades y prestar beneficios a la comunidad.

Del análisis anterior se puede expresar que los parámetros manejados por la empresa para enfocar su misión, están totalmente dentro de los lineamientos básicos de una buena misión empresarial, la cual les permitirá tener una visión a largo plazo de la organización.

CUADRO №2
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para
conocer si la misión de la empresa, la distingue de otras parecidas.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

La misión de una organización es la razón misma de su existencia que la distingue de todas las demás. En función de esto toda organización posee filosofías, objetivos y políticas sociales únicas, lo cual se debe reflejar en la formulación de su misión, cuya naturaleza puede representar una ventaja o desventaja para la empresa.

Una organización que no desarrolle una formulación total e inspiradora de su misión, pierde la oportunidad de presentarse de forma favorable ante las personas y entidades actualmente relacionadas con la firma y, quizás más importante, ante las personas y entidades con quien pueda relacionarse en el futuro.

La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. El cuadro №2, muestra que el 100% de los encuestados están de acuerdo en que la misión de la empresa RIMOCA, C.A., la distingue de otras empresas parecidas, lo cual revela una filosofía que describe los valores y prioridades de la organización, donde la satisfacción de las necesidades del cliente constituye el elemento principal para crecer y ser mejores que sus competidores.

CUADRO №3
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para
conocer si existe en la empresa una definición clara de los
objetivos.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

Los objetivos son los fines hacia los cuales debe dirigir una actividad. Representan no solo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también deben tener sus propios objetivos.

Los objetivos suministran dirección y permiten sinergia organizacional. La empresa RIMOCA, C.A., cuenta con 23 años de labores, durante los cuales a trabajado en base a objetivos y metas. El cuadro №3, muestra que el 86% de los encuestados opinan que los objetivos de la empresa están claramente definidos, mientras que un 14% opina lo contrario, ésto permite aseverar que la empresa cuenta con objetivos comunicados y escritos en forma consciente, aunque algunos empleados no se hallan interesado en los mismos y desconozcan su existencia; del análisis anterior se puede decir que la empresa RIMOCA, C.A., cuenta con objetivos que pueden servir como normas mediante los cuales los individuos pueden ser sometidos a evaluación para medir su desempeño con respecto a una actividad específica. Por otro lado se puede expresar que la empresa cuenta, en este sentido, con una base para la selección de estrategias.

CUADRO №4
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer las características que reúnen los objetivos de la empresa.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fijados con anterioridad	1	14%
Adaptados a la realidad	5	72%
Coherencia con los procesos	1	14%
Estímulo del Trabajador	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Por tal motivo deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes, éstos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

Cuando los objetivos de una empresa se adaptan a la realidad, se puede decir que existe una gran relación entre los procesos aplicados en la misma. El cuadro №4, indica que el 72% de los encuestados están de acuerdo en que los objetivos de la empresa RIMOCA, C.A., se adaptan a la realidad, 14% de los encuestados opinó que los objetivos de la empresa son fijados con anterioridad, y otro 14% que son coherentes con los procesos. De lo anterior expuesto se deduce que los objetivos de la empresa RIMOCA, C.A., dan a los empleados una visión más clara de su papel en el futuro de la organización, proporcionando una herramienta clave de dirección, coordinación y control.

CUADRO №5
Opinión del personal de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer si la empresa está de acuerdo con cambios estratégicos para mejorar su situación actual.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

Toda empresa para competir con nuevos y exigentes ambientes de mercado, debe ser lo bastante flexible para adaptarse rápidamente a los cambios; ágil e innovadora, para continuar dedicada a su misión, que rinda al máximo de calidad y servicio al cliente.

Ninguna organización posee recursos ilimitados, por tanto, se deben tomar decisiones y estrategias para cambiar algunos cursos de acción, y entre otras cosas, para asignar recursos a la organización. Las decisiones estratégicas requieren

reflexiones sobre cambios tales como, largo plazo y corto plazo, maximización de utilidades contra aumento de la riqueza de los accionistas.

El cuadro №5, indica que el 86% de los encuestados de la empresa RIMOCA,

C.A., están inclinados hacia una filosofía vanguardista de cambio organizacional, para mantenerse vigente en el competitivo mundo actual, lo que permite flexibilidad para introducir nuevos cursos de acción sobre cambios tales como, largo plazo y corto plazo y a la vez vencer los juicios y las preferencias subjetivas en la toma de decisiones.

CUADRO №6
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., en
relación a las debilidades de la empresa.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Resistencia al cambio	3	42%
Toma de decisiones	0	0%
Cartera de clientes	2	29%
Precios	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

El margen de maniobra de la Pyme ante sus debilidades puede ser mucho mayor que el de una empresa grande si se sabe identificar estratégicamente a que tipo de debilidades puede enfrentarse y cual es la mejor manera de desarrollar la flexibilidad requerida para ellas. La sencillez de un modelo organizado le puede facilitar el desarrollo de una ventaja competitiva, ya que le permite construir eficientemente el tipo de flexibilidad más adecuada para su estrategia.

Una empresa debe trazarse una estrategia que le permita vencer o minimizar el efecto de sus debilidades. En este sentido, el cuadro №6, permitió identificar las debilidades de la empresa de acuerdo a la opinión de los empleados encuestados. El 42% de los encuestados identificaron como una debilidad de la empresa, la resistencia al cambio, un 29% los clientes y otro 29% los precios, lo que permite determinar la existencia de debilidades y la necesidad de contrarrestarlas.

Al analizar los resultados se pudo observar que las debilidades de la empresa se encuentran identificadas, abriendo el campo de acción de nuevos emprendedores que faciliten el desarrollo de una ventaja competitiva que permita a la empresa la flexibilidad requerida para fijar sus estrategias.

CUADRO №7
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para identificar las fortalezas de la organización.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inventario	4	57%
Tecnología	1	14%
Capital	0	0%
Factor humano	6	86%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

Las fortalezas de una organización están representadas por las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma y por la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, orientada hacia la identificación de estrategias que permitan un aprovechamiento máximo de los recursos internos con que cuenta la empresa.

El cuadro N^o7, el 86% de los encuestados opinan que la principal fortaleza de la empresa es el recurso humano, seguida del inventario con el 57%, lo que representa, los recursos internos más importantes en la organización, esto sin dejar a un lado la tecnología con un 14% de aceptación como fortaleza de la empresa.

El análisis anteriormente expuesto permite afirmar que la empresa cuenta con un recurso humano dispuesto a trabajar en grupo para la sobre vivencia a largo plazo de la organización, aprovechando ciertas ventajas ofrecidas por la empresa como lo son el inventario y la tecnología y de esta manera fijar estrategias que les permitan vencer la incertidumbre del medio ambiente que la rodea.

CUADRO N^o8
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para
identificar las oportunidades de la empresa.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ventajas competitivas	5	72%
Ventajas comparativas	1	14%
Publicidad	0	0%
Sistemas de información	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

Aunque antecede a la planeación real, por lo tanto, no es estrictamente una parte del proceso de planeación, la conciencia de las oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría examinar ante todo las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber en donde nos encontramos a la luz de

nuestras fuerzas y debilidades, comprender que problemas deseamos resolver y por qué y saber lo que esperamos ganar.

Para aprovechar al máximo las oportunidades, deben formularse estrategias. A través del cuadro №8, se pudo identificar las oportunidades de la empresa, según la opinión de los empleados encuestados. El cuadro muestra que el 72% de los encuestados opina que las ventajas competitivas de la empresa, representan sus oportunidades, un 14% respondió, ventajas comparativas y el resto, sistemas de información.

De lo anterior se pudo determinar, la existencia de ventajas competitivas en la empresa, lo cual representa una oportunidad muy importante para la misma, que le permitirá visualizar con claridad y de manera completa donde se encuentra actualmente a la luz de sus debilidades y fortalezas.

CUADRO №9
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para identificar las amenazas de la misma.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recesión económica	7	100%
Tasas de interés	0	0%
Pronósticos de economía	0	0%
Devaluación de la moneda	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

Las amenazas consisten en tendencias económicas, sociales y políticas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o

futura de una organización. Las organizaciones exitosas crean estrategias que sirven para contrarrestar el impacto de las amenazas externas.

Las amenazas son los peligros más importantes que la empresa constantemente debe eludir. A través del cuadro №9, se pudo identificar las amenazas de la empresa RIMOCA, C.A., según la opinión de los empleados encuestados. El cuadro muestra que el 100% de los mismos, opinaron que la recesión económica, representa la principal amenaza de la empresa. De lo anterior se pudo determinar, de que si algo está claro para los trabajadores de la empresa, es la amenaza que representa la actual situación económica del país, para el rendimiento óptimo de la organización.

CUADRO №10
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer el periodo previsto para lograr los programas con éxito en la empresa.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 mes	0	0%
3 meses	1	14%
6 meses	1	14%
1 año	0	0%
No contestó	5	72%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

Toda empresa posee estrategias, objetivos y misiones, aunque no hubieran sido diseñadas, comunicadas o escritas en forma consciente. A veces las organizaciones públicamente anuncian algo y se dedican a actividades discordantes con dichos anuncios. Como se puede apreciar en los datos suministrados por el cuadro №10, un

72% de los empleados encuestados, no tienen idea de la existencia de un tiempo previsto para lograr con éxito los objetivos.

De lo anterior expuesto se deduce que la planificación estratégica en la empresa RIMOCA, C.A., no cuenta con criterios unificados que establezcan un tiempo determinado para el logro de las metas trazadas, lo que puede conducir a la mala ejecución de estrategias, debido a que las mismas, son la base para la asignación de recursos, la acción y la canalización de los esfuerzos y actividades de los miembros de la empresa y por ende los objetivos de la organización no podrían cumplirse exitosamente en el tiempo previsto.

CUADRO N°11
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer la existencia de políticas tendientes al logro de las metas fijadas por la empresa.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	28%
No	5	72%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

Las estrategias y las políticas están estrechamente relacionadas, ambas dan dirección, son la estructura para los planes, son el fundamento de los planes y afectan a todas las áreas de la administración. Si no existen estrategias tampoco existen estrategias; los estrategas son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa.

Como se puede apreciar en los datos suministrados por el cuadro N°11, un 72% de los encuestados no conocen las políticas, orientadas a logro de los objetivos de la

empresa, lo que permite aseverar que la empresa improvisa para solucionar los problemas y que no existen en la misma planes orientados al logro de las metas y objetivos fijados, lo cual conllevaría a un descontrol gerencial y a una mala coordinación de las actividades que realiza la empresa, disminuyendo la posibilidad de que las estrategias de la organización se ejecuten de manera exitosa.

CUADRO №12
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer como están definidas las políticas en la misma.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fijadas con anterioridad	2	29%
Adaptadas al logro de los objetivos	2	29%
De carácter obligatorio	0	0%
Coordinadas con los procesos	3	43%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

Las políticas son componentes decisivos de la gerencia estratégica, se necesitan para guiar las acciones administrativas cotidianas; deben estimular y apoyar los esfuerzos individuales en el logro de las metas formuladas.

El cuadro №12, muestra que el 43% de los encuestados manifestó que las políticas están coordinadas con los procesos de la empresa, mientras que el 29% opinó que éstas están adaptadas al logro de los objetivos y fijadas con anterioridad. Lo que permite determinar que las políticas no están claramente definidas en la empresa RIMOCA, C.A., debido a que no existen criterios unificados que le permita saber tanto a empleados como al gerente lo que se espera de ellos y hacia donde deben orientar sus acciones o actividades, tendientes a lograr las metas y objetivos de la empresa.

De lo anterior, se deduce que en la empresa RIMOCA, C.A., existe un total desconocimiento de políticas que permitan unificar y dar direcciones de los planes establecidos y el curso que la misma intentará seguir.

CUADRO N°13
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer con cuales recursos financieros se cumple la programación prevista en la empresa.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propios	6	86%
Ajenos	1	14%
No contestó	1	14%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

La ejecución de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persigan, equilibrados por los costos y otros factores que se requieran para formularlo. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable. Cuando el costo se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.

En este sentido los recursos de los programas aplicados en la empresa RIMOCA, C.A., son propios de la organización, lo que permite identificar que la empresa cuenta con recursos financieros para la elaboración de planes estratégicos que logren sus propósitos y objetivos a un costo razonable. Este análisis se desprende de los resultados del cuadro N°13, donde se pudo apreciar que el 86% de los empleados encuestados opinan que los recursos financieros de la empresa son de su propiedad.

CUADRO Nº14
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para
conocer como se obtienen los recursos financieros de la
organización.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inversiones	0	0%
Financiamiento	3	42%
Ventas	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

La situación financiera de una empresa depende no solo de la inversión financiera, finanzas y decisiones en cuanto a dividendos, sino también de muchos otros factores que incluyen decisiones de gerencia, mercado, acreedores, competidores, proveedores, tendencias económicas, sociales, políticas, etc. La situación financiera se considera como la mejor y única medida de la posición competitiva de una empresa y de su atractivo global con respecto a los inversionistas.

Son muchos los aspectos que conforman una decisión gerencial tendiente a la obtención de recursos que permitan obtener una posición competitiva en los cambiantes ambiente de mercado actual. La empresa RIMOCA, C.A., está dedicada exclusivamente a la compra-venta de productos terminados, siendo ésta la principal fuente de ingresos a la organización.

El cuadro Nº14, presenta la opinión de los empleados operativos de la empresa, los cuales, en su totalidad afirmaron que las ventas representan la manera de obtener los recursos financieros de la organización, mientras el 42% de los mismos, expresaron que la empresa se apoya en el financiamiento para obtener sus recursos.

De lo anterior se pudo deducir que a pesar de que las ventas son la principal fuente de ingresos en la empresa, en ocasiones debe acudir al financiamiento, por lo que se puede agregar, que se debe establecer un control en el departamento de ventas, para vigilar los recursos y obtener un aprovechamiento máximo de los mismos.

CUADRO Nº15
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer es la rotación del recurso humano en la organización.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Esporádicas	7	100%
Constante	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo.

Una de las principales ventajas de establecer cuidadosamente metas y objetivos verificables, y un requerimiento para hacerlo con eficiencia, es vincular al mismo tiempo la necesidad de recursos de capital, materiales y humanos. Los gerentes en todos los niveles necesitan de esos recursos para lograr sus metas.

En este sentido, la empresa RIMOCA, C.A., cuenta con un personal totalmente estable, lo cual le permite contar con un recurso humano bien experimentado e identificado con sus funciones; esto se deduce de los resultados arrojados por el cuadro Nº15, en el cual la totalidad de los encuestados opinó que no existe en la empresa una rotación constante del personal; por lo contrario la rotación es

esporádica, por lo que se puede afirmar que los actuales programas ejecutados por la empresa, se llevan a cabo por personas con actitudes empíricas.

CUADRO Nº16
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para conocer el tiempo que tienen laborando en la organización.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	1	14%
Más de 1 año	2	29%
Más de 3 años	1	14%
Más de 5 años	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

En la dinámica de la organización la calidad del trabajo satisface las necesidades del cliente y donde cada individuo, cada departamento y cada gerencia tiene como cliente a ellos mismos, quienes reciben el producto final de sus actividades: lo que ocasiona un alza en los niveles de calidad, un manejo efectivo de los recursos y un incremento de la productividad, lo cual incide en el aumento de la estabilidad de la empresa y de igual manera en el crecimiento y estabilidad del personal.

El cuadro Nº16, permite determinar el grado de estabilidad del personal de la empresa RIMOCA, C.A., la cual se ve reflejada en los siguientes resultados: El 43% del personal tiene más de 5 años laborando en la empresa, el 29% tiene más de 1 año, 14% más de 3 años y sólo un 14% tiene menos de 1 año. De éste análisis se puede afirmar que existe un alto grado de estabilidad laboral en la empresa., debido a que la mayoría del personal tiene más de 5 años de servicio. Se puede agregar que la calidad

del trabajo satisface de alguna manera las necesidades del cliente interno en la mencionado empresa.

CUADRO №17
Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para saber si el recurso humano se adapta a las necesidades de la organización.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	43%
No	4	57%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

Bajo el concepto de mercadeo, las responsabilidades de cualquier ejecutivo se amplia considerablemente en la forma en que mejora sustancialmente la rentabilidad y posicionamiento de los productos o servicios. Es por ello que en la distribución de las tareas de gerencia se debe implementar una logística de modo que todo el esfuerzo del recurso humano se oriente bajo un modelo o diseño de excelente desempeño, el cual debe aprovechar sustancialmente todo el potencial humano, cuyas consecuencias sean productivas bajo los estándares y esquemas de la calidad. De acuerdo a los resultados del cuadro №17, el 57% opinó que el recurso humano se adapta a las necesidades de la empresa y el 43% expresó lo contrario. De lo anterior se puede afirmar que la mayor parte del personal operativo se adapta a las necesidades de la empresa, lo que muestra que en la misma se puede implementar una logística que permita orientar el recurso humano a un modelo o diseño de excelente desempeño.

CUADRO Nº18
**Opinión del personal operativo de la empresa RIMOCA, C.A., para
 conocer la existencia de recursos tecnológicos en la organización.**

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada enero 2002.

La tecnología es un factor de gran importancia en todos los niveles de los

Procesos llevados a cabo en las organizaciones, a través de la tecnología se pueden obtener en el corto plazo elementos tales como costos, rapidez y servicios. En las empresas que aunque siendo rentables aplican tecnologías, amplían más la brecha en el mercado con respecto a sus competidores.

El cuadro Nº18, muestra que el total de los empleados encuestados (100%) de la empresa opina que existen recursos tecnológicos en la misma, con los cuales llevar a cabo los procesos en forma eficiente. Este análisis permite afirmar que la empresa RIMOCA, C.A., posee elementos de gran importancia para la implementación de un proceso de cambio orientado a la eficiencia y eficacia de los procesos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos en cuestionario realizado al personal operativo y al gerente de la empresa RIMOCA, C.A., para analizar el proceso de gerencia estratégica aplicado en la misma, de acuerdo al modelo de gerencia estratégica de Fred David, se pudo concluir que la empresa cuenta con puntos fuertes y puntos débiles en la aplicación del mencionado modelo. En este sentido se pudo afirmar:

1.- Los Puntos Fuertes:

- ✓ Existe en la empresa Rimoca, C.A., una misión plenamente definida e identificada por el personal operativo, lo cual se encuentra totalmente dentro de los lineamientos básicos de una buena misión empresarial, lo que permitirá tener una visión a largo plazo de la organización y aplicar sistemáticamente la planeación estratégica, con una adecuada participación de todos los miembros de la empresa.
- ✓ La empresa trabaja en base a objetivos claramente identificados por el personal operativo, lo que representa el fin hacia el cual se dirige la organización, dirección y control de los procesos aplicados en la empresa. A través de los objetivos se pueden fijar normas mediante las cuales los empleados, pueden ser sometidos a evaluación para medir su desempeño con respecto a una actividad específica.
- ✓ El personal se encuentra inclinado hacia una filosofía vanguardista de cambio organizacional para mantenerse vigentes en el competitivo mundo actual, lo que

permite flexibilidad para introducir nuevos cursos de acción sobre cambios, tales como, largo plazo y corto plazo y a la vez vencer los juicios y las preferencias subjetivas en la toma de decisiones.

- ✓ Se pudo identificar que las debilidades de la empresa comienzan por la resistencia al cambio por parte del Gerente, sin dejar a un lado la cartera de clientes y los precios; entre las fortalezas más importantes de la empresa se encuentra el factor humano y el inventario, las oportunidades se encuentran representadas por las ventajas competitivas de la empresa, las cuales son las que la hacen diferentes de otras empresas parecidas y las amenazas de la organización están constituidas por la recesión económica que vive el país en los actuales momentos. Todos estos aspectos permiten identificar las estrategias futuras de la empresa, ampliando de esta manera el campo de acción de la misma, ante sus debilidades y amenazas más importantes.
- ✓ Se cuenta en la empresa con recursos disponibles, humanos, financieros y tecnológicos que permitan desarrollar un plan eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos ya fijados ó desarrollar objetivos más novedosos que se adapten a los nuevos ambientes de mercado.

2.- Puntos Débiles.

- ✓ La empresa carece totalmente de planes orientados al logro de las metas y objetivos fijados, lo cual conlleva a un descontrol gerencial y a una mala coordinación de las actividades que se realizan en la misma.
- ✓ No existen en la empresa políticas ni estrategias que permitan establecer un curso de acción determinado para alcanzar los objetivos fijados, lo cual, disminuye la posibilidad de alcance de los objetivos y metas fijadas.

- ✓ La resistencia al cambio por parte de la gerencia, se manifestó como el obstáculo más relevante para la aplicación de un modelo de gerencia estratégica que le permita a la empresa aprovechar al máximo sus fortalezas internas.
- ✓ El desconocimiento del gerente de la planificación estratégica como una herramienta de cambio se refleja en las opiniones emitidas por éste en la entrevista realizada al mismo, donde se refleja la falta de coherencia entre lo que significa gerencia estratégica y lo que verdaderamente ocurre en la empresa; sobre todo se demuestra que el gerente no se reúne con sus empleados para discutir sobre los avances alcanzados por los procesos aplicados en la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez presentadas las conclusiones, se presenta a continuación una serie de recomendaciones orientadas a brindar alternativas que permitan mejorar el proceso de planificación estratégica aplicado por la empresa RIMOCA, C.A.

- ✓ Aprovechar al máximo los puntos fuertes de la empresa en cuanto a la aplicación del modelo propuesto en el presente trabajo investigativo. La empresa tiene muchas virtudes, las cuales se pueden aprovechar al máximo, mediante la aplicación de procesos de planificación estratégica que permita aprovechar al máximo los recursos disponibles, sobre todo el factor humano, el cual se siente plenamente identificado con la esencia de la organización, sólo les falta un curso de acción que oriente sus actividades de manera coordinada para evitar el descontrol existente en los procesos aplicados en la empresa.
- ✓ Se requiere de cambios gerenciales. El gerente de la empresa debe establecer prioridades y organizar sus ideas con respecto a los cambios requeridos por la organización, porque, aunque tiene perspectivas de cambio y cuenta con recursos para aplicarlos, se encuentra desconectada de la realidad que vive su

empresa y de los cambios que realmente necesita para encausar los procesos hacia el camino del éxito y la excelencia.

- ✓ Fijar estrategias organizacionales plenamente identificables por todo el personal operativo, que permitan mitigar las debilidades internas ya identificadas, enfrentar las amenazas externas, aprovechar las oportunidades internas y contrarrestar las amenazas externas.
- ✓ Fijar normas, políticas y procedimientos organizacionales. Estos elementos representan los manuales de la organización, los cuales son de gran importancia para toda empresa, ya que a partir de estos se fijan los parámetros de los procesos que se aplican en la misma, evitando de esta manera la descoordinación de las actividades y siempre estarán dirigidas hacia un curso de acción específico.
- ✓ Incorporar a la empresa, personal preparado en cuanto a planificación estratégica para adecuar tanto a la gerencia como al personal operativo de los requerimientos exigidos por la misma, para lograr los cambios esperados y evaluar las estrategias y políticas fijadas.
- ✓ El gerente debe colocarse en la posición del personal, de manera que gerencial sea educar con el propósito de liderizar al personal, con el fin de crear individuos altamente efectivos y comprometidos con la misión y visión de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER, Egg. **Introducción a las Técnicas de Investigación Social**. Editorial Humanista. Buenos Aires 1982.

BERNARD, Taylor. **Planificación Estratégica**. Editores Jegis, S.A. Colombia 1991.

FRED, David. **Gerencia Estratégica**. Editorial Legis. Caracas 1998.

KOONTZ, Harold. **Administración una Perspectiva Global**. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. México 1998.

MINTZBERG, H y QUINN, J. **Biblioteca de Planeación Estratégica**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1995.

SABINO, Carlos. **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas 1992

STONER, James. **Administración**. Editorial Prentice may Hispanoamericana, S.A. México 1996.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
MATURIN – MONAGAS – VENEZUELA



Entrevista al Gerente de la empresa RIMOCA, C.A.

Tema de Estudio: El Proceso de Planificación Estratégica aplicado en la empresa RIMOCA, C.A., según el Modelo de Fred David.

1.- ¿Cómo es la relación con sus trabajadores?

Buena _____

Regular _____

Excelente _____

2.- ¿Cuáles son los incentivos que utiliza para lograr el desempeño de sus trabajadores?

Promoción _____

Bonificaciones _____

Aumento de salario _____

3.- ¿Cree usted que sus trabajadores se sienten contentos en su trabajo?

Si _____ No _____

4.- ¿Cada cuánto tiempo se reúne usted con sus trabajadores?

Una vez al mes _____

Cada dos meses _____

Cada seis meses _____

No se reúne _____

5.- ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo?

Otra sucursal _____

Ampliación del negocio _____

Incorporar nuevas líneas _____

Ninguno _____

6.- ¿Considera usted que su negocio funciona bien tal como está?

Si _____ No _____

7.- ¿Estaría dispuesto a cambiar para mejorar?

Si _____ No _____

8.- ¿Quién toma las decisiones en su ausencia?

El administrador _____

El asistente administrativo _____

Los vendedores _____

Por qué _____

9.- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que tiene su negocio?

Recurso humano _____

Precios _____

Inventario _____

Ubicación _____

10.- ¿Cree usted que existen debilidades en su empresa?

Si _____ No _____

11.- ¿Qué es lo primero que toma en cuenta a la hora de tomar una decisión?

El cliente _____

Los empleados _____

Usted mismo _____

Todo lo anterior _____

12.- ¿Cómo hace para resolver los problemas?

Aplica estrategias _____

Busca ayuda experta _____

Improvisa _____

13.- ¿Cuáles son las áreas de la empresa donde sólo usted puede tomar decisiones?

Ventas _____

Compras _____

Administración _____

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

MATURIN – MONAGAS – VENEZUELA



Encuesta al personal operativo que participa en el proceso de planificación
estratégica de la empresa RIMOCA, C.A.

1.- ¿Hacia donde está dirigida la misión de la Empresa?

- a.- Satisfacción del cliente _____
- b.- General utilidades _____
- c.- Servicios de calidad _____
- d.- Bienestar social _____

**2.- ¿Cree usted que la empresa RIMOCA tiene una misión que la
distingue de otras pequeñas y medianas empresas?**

- a.- Si _____
- b.- No _____

Por qué? _____

3.- ¿Existe en la empresa una definición clara y precisa de los objetivos?

a.- Si _____

b.- No _____

Describalos _____

4.- ¿Qué caracteriza a los objetivos de la empresa?

a.- Fijados con anterioridad _____

b.- Adaptación a la realidad _____

c.- Coherencia con los procesos _____

d.- Estímulo del trabajador _____

5.- ¿Está usted de acuerdo con un cambio estratégico para mejorar la situación de la empresa?

a.- Si _____

b.- No _____

Porqué _____

6.- ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?

a.- Resistencia al cambio _____

b.- Toma de decisiones _____

c.- Clientes _____

d.- Precios _____

7.- ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?

a.- Inventario _____

b.- Tecnología _____

c.- Capital _____

d.- Factor humano _____

8.- ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa?

a.- Ventajas competitivas _____

b.- Ventajas comparativas _____

c.- Publicidad _____

d.- Sistemas de información _____

9.- ¿Cuáles son las amenazas de la empresa?

a.- Recesión económica _____

b.- Tasa de interés _____

c.- Pronósticos de la economía _____

d.- Devaluación de la moneda _____

10.- ¿Cuál es el periodo previsto para lograr para lograr los programas establecidos, con éxito?

a.- 1 mes _____

b.- 3 meses _____

c.- 6 meses _____

d.- 1 año o más _____

e.- No contestó _____

11.- ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de políticas, por medio de las cuales las metas fijadas van a lograrse?

a.- Si _____

b.- No _____

12.- ¿Cómo son las políticas?

a.- Fijadas con anterioridad _____

b.- Adaptadas al logro de los objetivos _____

c.- De carácter obligatorio _____

d.- Coordinadas con los procesos _____

13.- ¿Con cuáles recursos financieros se cumple la programación prevista?

a.- Propios _____

b.- Ajenos _____

14.- ¿Cómo se obtienen los recursos financieros?

a.- Inversiones _____

b.- Financiamiento _____

c.- Ventas _____

15.- ¿Cómo es la rotación del recurso humano de la empresa?

a.- Esporádica _____

b.- Constante _____

16.- ¿Cuánto tiempo tiene usted en la organización?

a.- Menos de 1 año _____

b.- Más de 1 año _____

c.- Más de 3 años _____

d.- Más de 5 años _____

17.- ¿Cree usted que el recurso humano de la empresa se adapta a las necesidades de la misma?

a.- Si _____

b.- No _____

18.- ¿Cuenta la empresa con recursos tecnológicos actualizados?

a.- Si _____

b.- No _____