



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (PYMES), DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN LUIS DE
CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

AUTORES

Gómez C., Carmen M. C.I.17.021.191
Rodríguez O., Indira F. C.I.17.446.627

ASESOR ACADÉMICO

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

CUMANÁ, MARZO DE 2008



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (PYMES), DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN LUIS
DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

AUTORES

Gómez C., Carmen M. C.I.17.021.191
Rodríguez O., Indira F. C.I.17.446.627

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por
el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 7 días
del mes de marzo de 2008

Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787

INDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	ix
LISTA DE CUADRO	xiii
LISTA DE FIGURA	xv
LISTA DE GRAFICO	xvi
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.1 Planteamiento Del Problema De Investigación	3
1.1.2 Objetivos De La Investigación.....	9
1.1.2.1 Objetivo General	9
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.1.3 Justificación.....	10
1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.2.1 Nivel De Investigación.....	11
1.2.2 Diseño De Investigación	11
1.2.3 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.....	12
1.2.4 Población Y Muestra.....	12
1.2.5 Técnicas De Procesamiento Y Análisis De Datos	13
CAPÍTULO II	15
GERENCIA ESTRATÉGICA	15
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.2 GERENCIA ESTRATÉGICA	17
2.2.1 Gerencia	17
2.2.2 Estrategia.....	18

2.2.3 Gerencia Estratégica.....	20
2.2.4 Características De La Gerencia Estratégica	22
2.2.5 Beneficios De La Gerencia Estratégica.....	22
2.2.6 Desventajas De La Gerencia Estratégica	23
2.2.7 Motivos Por Los Que Algunas Empresas No Llevan A Cabo El Proceso Estratégico.....	24
2.3 MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA	26
2.3.1 Modelo De Gerencia Estratégica Según Fred David	26
2.3.2 Modelo De Gerencia Estratégica Según Humberto Serna	29
2.2.3 Modelo De Gerencia Estratégica Según Robbins Y Coulter	34
2.3.4 Modelo De Gerencia Estratégica Según Thompson Y Strickland	39
CAPÍTULO III	47
PROCESOS ESTRATÉGICOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN LUIS DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE	47
3.1 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	47
3.1.1 Importancia De Las Pequeñas Y Medianas Empresas	49
3.1.2 Deberes De La Pequeña Y Mediana Industria	50
3.1.3 Ventajas De Las Pequeñas Y Medianas Empresas	51
3.1.4 Desventajas De Las Pequeñas Y Medianas Empresas	51
3.1.5 Estructura Jurídica De Las Pequeñas Y Medianas Empresas En Venezuela	52
3.2 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE.....	54
3.2.1 Zona Industrial El Peñón.....	55
3.2.2 Zona Industrial San Luis	55
3.3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN LUIS DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE	56

3.3.1 Elementos Considerados Para Determinar La Visión Y Misión En Las Pequeñas Y Medianas Empresas De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre.....	61
3.3.2 Parámetros Utilizados Para Definir Los Objetivos En Las Pequeñas Y Medianas Empresas, De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre.	65
3.3.3 Métodos De Análisis De Los Factores Internos Y Externos Que Utilizan Las Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES), De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre.....	70
3.3.4 Bases Utilizadas Para Determinar Las Estrategias Y Las Acciones Estratégicas Por Las Pequeñas Y Medianas Empresas De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre,.....	74
3.3.5 Medidas Que Implementan Para Llevar A Cabo La Ejecución De Las Estrategias En Las Pequeñas Y Medianas Empresas, De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre.....	75
3.3.6 Medidas Que Utilizan Para Evaluar El Alcance De Las Estrategias.Las Pequeñas Y Medianas Empresas, De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre.....	76
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	86

DEDICATORIA

A dios padre por darme vida y salud para lograr esta meta que fue guiada con su luz por el camino del bien.

A mis padres José Antonio Gómez y Luisa Milagros Cedeño, que con su dedicación y esfuerzos me han estado acompañando en cada paso que he dado y apoyándose en todo lo que consideran bien para mí, ya que con su amor y buenos consejos oportunos hemos logrado juntos esta meta.

A mis hermanos, Guillermo y La Nena, gracias por brindarme su apoyo en todo momento.

A mi cuñada y también hermana, Jenny, quien siempre estuvo conmigo de corazón a lo largo de esta carrera.

Carmen Gómez

DEDICATORIA

El alcance de esta meta la dedico primeramente a Dios y al universo, por haber conspirado para que este sueño se hiciera realidad.

A mis padres, Jesús Rodríguez y Nora Otero, por haberme traído al mundo, enseñarme valores y darme las herramientas necesarias para alcanzar esta meta. A ti madre y amiga con especial orgullo te dedico este, “nuestro triunfo”.

A mis hermanos y sobrinos. En especial a los pequeños de la casa: Eduardo, Engerlys Soraya, Engers Junior, Ennesis Lourdes y Yenny Nazaret, espero que este se convierta en un ejemplo a seguir. Ustedes fueron mi mejor inspiración.

A mi novio y amigo, Pedro Limpio, quien a lo largo de mis estudios me apoyo y dio fuerzas y herramientas para que cuando el desgano y los problemas desviarán el alcance de este sueño yo continuara creyendo que era posible. Por entender mis ausencias y creer en mí. **TE AMO MUCHO GORDITO!**

A mi abuela, Celia Oliveros, por su apoyo y cariño.

A mis amigos Karol, Dilian, Nolyn, Rafael e Ivan, con quienes tengo la dicha de contar con un millón de amigos. Gracias por creer en mí y estar a pesar de la distancia, en las buenas y malas. Los quiero Mucho.

A Carmen Gómez, Con quien tuve el agrado de realizar esta mi tesis de grado. Por haberme acogido en su casa y brindarme su confianza. Por tantas noches de desvelo, lagrimas y alegrías compartidas. Empezaste siendo sólo mi compañera de tesis y hoy luego de pocos meses te considero una más de mis amigas.

En general, a todo aquel que se cruzo en mi vida dejando algo de si y llevándose algo de mi, transformándome en la mujer que soy.

Indira F., Rodríguez O.

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, por guiar cada uno de mis pasos. A las Virgencitas del Valle y del Carmen por cuidarme siempre.

A mis padres, por estar presente en todos los grandes momentos de mi vida.

A mi tía Rita y su familia por recibirme y apoyarme en mis inicios en esta carrera que hoy culmino.

A toda mi familia, gracias por motivarme a seguir adelante.

A mi vecina, Gipsy, por ser mi segunda madre y estar siempre conmigo dándome fuerza.

Estimo mis mas sinceros agradecimientos a mi tutora académica, Dra. Damaris Zerpa de Márquez, por sus aportes y orientaciones dados en todo momento.

A todos mis profesores, por transmitirme sus conocimientos, Gracias.

A mis compañeras; Salyu, Claritza y Reicris, por brindarme su orientación y cariño.

A mi compañera del trabajo especial de grado, Indira, por compartir conmigo este momento tan especial.

A mi novio, Carlos José, y a su familia, por ofrecerme su apoyo y compañía con amor y cariño a lo largo de esta carrera.

A todos aquellos de alguna manera me brindaron su colaboración durante el recorrido de mi carrera gracias...

Carmen Gómez

AGRADECIMIENTO

Ante todo al Dios supremo, en el que creo y confío, gracias por llenarme de fe y bendecirme durante toda mi vida el camino que hoy me guía hacia esta meta.

A mis padres, Jesús Rodríguez y Nora Otero, por darme la vida, por los valores impartidos, por su apoyo incondicional y sobre todo por creer en mí. Por eso y mucho más: Gracias papás. Igualmente a mis hermanos, sobrinos, novio y abuela, con quienes hoy celebro, gracias por estar a mi lado ,tenderme la mano cuando necesite ayuda para levantarme y continuar por el camino que hoy me guio hasta esta “nuestra meta”. Muchas gracias familia.

A mis profesores Vicente Narvaez, Gina Ortiz, Fernando Gómez, Rafael Garcías y Damaris Zerpa; a quienes agradezco por los conocimientos impartidos, por su confianza y sobre todo por haberme enseñado a creer en mi misma, haciéndome sentir capaz de lograr todas mis metas y al mismo tiempo mostrándome con sus actos, capacidades y profesionalismo, buenos ejemplos a seguir en mi vida profesional.

A mis amigos Ignacio Jiménez y José Manuel Hurtado, por haberme acogido como compañera de estudio, por su ayuda y apoyo incondicional a lo largo de gran parte de mi vida universitaria. Nunca los olvidare mis amigos.

A mi compañera de tesis, Carmen Gómez, gracias por recibirme en su casa y por haber compartido a mi lado los momentos de estudios y emociones necesarios para el feliz desarrollo de este, nuestro trabajo es especial de grado. Muchas gracias amiga.

A mis amigos, Rafael, Juana Y Jhovalina, por su apoyo y ayuda durante mi vida

universitaria, muchas gracias.

A todos los que tuve el agrado de tener como compañero de clase y profesor, de ustedes ténganlo por seguro algo aprendí.

En general, a todo aquel que se cruzo en mi vida dejando algo de si y llevándose algo de mi, transformándome en la mujer que soy.

Indira F., Rodríguez O.

LISTA DE CUADRO

Cuadro N° 1. Utilización del enfoque de gerencia estratégica en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.....	56
Cuadro N° 2 Conocimiento de los Procesos estratégicos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado sucre.....	58
Cuadro N° 3. Dedicación de esfuerzos para preparar planes estratégicos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.....	59
Cuadro N° 4. Frecuencia con la que preparan y modifican planes estratégicos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.....	60
Cuadro No 5. Conocimiento de la visión en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre	62
Cuadro No 6. Participación en la definición de la visión en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre	63
Cuadro No 7. Conocimiento de la misión en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre	64
Cuadro N° 8. Definición de los objetivos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre	66
Cuadro N° 9. Frecuencia de revisión y modificación los objetivos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.....	68

Cuadro N° 10. Definición de las metas en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre	69
Cuadro N° 11. Frecuencia de revisión y modificación las metas en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.....	69
Cuadro N° 12. Análisis de factores interno y externo en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.	71
Cuadro N0 13. Métodos de análisis utilizados para evaluar los factores internos y externos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre....	72
Cuadro N°14. Factores externos considerados por las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre	73
Cuadro N° 15. Definición y conocimiento de estrategias en las PYMES de la Zona industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre	75
Cuadro No 16. Evaluación de estrategias en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre	77

LISTA DE FIGURA

Figura N ⁰ 1 La gerencia busca eficiencia y eficacia.....	18
Figura N ^o 2 Modelo De Gerencia Estratégica.....	27
Figura N ⁰ 3 Planeación y gerencia estratégica - proceso	30
Figura N ⁰ 4 Diagnóstico estratégico	33
Figura N ⁰ 5 Modelo de administración estratégica.....	35
Figura N ⁰ 6 Las cinco tareas de la administración estratégica.....	40

LISTA DE GRAFICO

Gráfico N° 1 Utilización del enfoque de gerencia estratégica en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.....	57
Gráfico N° 2 Dedicación de esfuerzos para preparar planes estratégicos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.....	59
Gráfico N° 3 Frecuencia con la que preparan y modifican planes estratégicos las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.....	60
Gráfico N° 4. Frecuencia de revisión y modificación los objetivos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.....	67
Gráfico N° 5. Frecuencia de revisión y modificación las metas en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.....	70
Gráfico N° 6. Análisis interno y externo en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre	72

RESUMEN

La gerencia estratégica en las organizaciones es de gran importancia, ya que permite que sus integrantes sean capaces de formular su futuro, de que enfrenten los cambios típicos del mundo empresarial, alcancen el éxito, sean competitivos y minimicen los riesgos. En este contexto las pequeñas y medianas empresas generan valor agregado y se mueven en un mundo y un mercado que requieren atención desde el punto de vista estratégico. De allí que el objeto de esta investigación consiste en analizar los procesos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre. Para ello se realizó una investigación de campo, obteniendo la información a través de un cuestionario aplicado a una muestra de diez empresas de la zona, concluyendo que la aplicación del proceso de gerencia estratégica no es adecuado y que a pesar de que estas empresas logran sus objetivos lo hacen a través de la experiencia y no siguiendo un modelo aplicado de manera sistemática. Palabras claves: gerencia, estrategia, pequeñas y medianas empresas.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un papel determinante en la reactivación de la economía, al ser entre otras una de las principales fuentes de empleo. Como lo señala Armas (1999:41), “las pymes, sea cual fuese su grado de desarrollotecnológico, cumplen un papel importante como generadores y distribuidores del ingreso nacional. Su capacidad para emplear mano de obra poco calificada, durante las fases iniciales de los procesos de industrialización, las convierte en factor de estabilidad social”.

La complejidad de los negocios, la globalización y los constantes cambios tecnológicos son algunas de las barreras que los gerentes de hoy en día tienen que enfrentar. Es importante que los gerentes entiendan que no solo basta con tener una visión funcional u operativa de la empresa sino que también deben ser capaces de anteponerse al futuro, tomando decisiones oportunas que ayuden a disminuir los riesgos naturales de los negocios. Los procesos estratégicos son una de las herramientas eficaces para que los gerentes, tanto de empresas grandes como medianas y pequeñas, enfrenten dichas barreras, alcancen el éxito empresarial y sean competitivos.

Por tanto, la gerencia estratégica en las pequeñas y medianas empresas es de gran importancia, ya que, permite que estas organizaciones sean capaces de decidir su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que contribuyan al logro de los objetivos de tan importante sector.

La gerencia estratégica juega así, un papel determinante en la vida de las organizaciones, en tanto que les permite modelar su comportamiento, para adecuarlas a la dinámica de los tiempos y a las expectativas del entorno en que se mueve. Es por

ello que, el propósito de la investigación sea analizar los procesos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre y para el logro de este propósito se desarrollaron los siguientes capítulos:

Capítulo I. Generalidades del problema; donde se define, por una parte, el problema de investigación, los objetivos y la justificación, y por la otra, la metodología utilizada para el logro de los objetivos propuestos.

Capítulo II. Gerencia estratégica; donde se exponen los antecedentes de investigaciones y se recogen, entre otros aspectos, conceptos, características, beneficios, desventajas y modelos de gerencia estratégica

Capítulo III. Procesos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas, de la zona industrial san Luis de Cumaná, estado Sucre; en este capítulo se definen bases teóricas y legales sobre las pymes, se expone la situación de estas empresas en Cumaná, estado Sucre y por último se analizan los procesos estratégicos en las empresas objetos de estudio.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los elementos para plantear un problema de investigación, son tres, los cuales están relacionados entre sí y son: el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación del estudio, mismos que son definidos y puestos en práctica en el presente capítulo.

- El planteamiento del problema de la investigación: es la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, encuestas pilotos, entrevistas, etc.
- Los objetivos: son metas o conocimientos que el sujeto se propone obtener al finalizar la investigación.
- La justificación: es reflejar la importancia de la investigación, así como los aportes de índole social, institucional y de conocimiento.

1.1.1 Planteamiento Del Problema De Investigación

Para Hitt y otros (2004:7), el proceso de administración estratégica, dinámico por naturaleza, está formado por un conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. Para poder formular y aplicar correctamente su estrategia, la empresa necesita información relevante, derivada del análisis del ambiente interno y el entorno externo.

Para Thompson y Strickland (2003:6), la administración estratégica es un proceso de actividades correlacionadas y continuas: correlacionadas, porque se debe seguir una secuencia de las actividades en el proceso de creación y puesta en práctica de la estrategia, es decir, primero se desarrolla la visión estratégica, luego se determinan los objetivos, se crean las estrategias, después se ponen en práctica o ejecutan las estrategias y por último se evalúa el desempeño e inician ajustes correctivos, y continuo, porque no es un proceso que inicia y finaliza. Los administradores tienen siempre la responsabilidad de modificar las estrategias, con el fin de ajustarlas a los objetivos y a la visión de la empresa, sean éstas grandes o pequeñas, es por esta razón que la tarea de evaluación es a la vez un comienzo y un final en el ciclo de la administración estratégica.

Para Thompson y Strickland (2003:29):

Las estrategias pueden ser la clave para el un mejor desempeño a largo plazo. La historia de los negocios muestra que las empresas con un elevado desempeño a menudo inician y guían, no solo reaccionan y se defienden. Inician ofensivas estratégicas para superar las innovaciones y las maniobras de sus rivales y asegurar las ventajas competitivas; después utilizan sus ventajas de mercado para lograr el desempeño financiero superior. Esta búsqueda agresiva de una estrategia creativa y oportuna puede impulsar a la empresa hacia una posición de liderazgo.

Por lo anterior, es necesario que los empresarios comprendan que las coyunturas económicas se presentan durante varios periodos de la vida de la empresa, pero también que deben anticiparse tomando buenas y oportunas decisiones con repercusión en el futuro. A ello no escapan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales tienen gran importancia en la economía mundial, ya que, la mayoría de los países tienen un alto porcentaje de este tipo de empresas, que a pesar de tener como característica un número reducido de trabajadores, tiene participación relevante en la generación del Producto Interno Bruto y en la reducción del

desempleo. Es así como en la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas, mismas que concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

Según el Directorio Central de Empresas (2007:1), para el 1 de enero del año 2006 había en España 3.161.480 PYME (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados). Es decir, el 99,87% de las 3.165.619 empresas. Se dedican principalmente a las actividades inmobiliarias, a la hotelería y al comercio al por menor de alimentos y bebidas. Aunque en los últimos años el mayor crecimiento se produjo en el sector de la construcción.

En el caso de Latinoamérica, Ríos, Mauro (2007:1), señala que:

En los 14 países más grandes de la región latinoamericana existen al menos 8.4 millones de empresas formales. De ellas, un 93% son microempresas (hasta 5 o 10 empleados); 6,8% son pequeñas y medianas (entre 5/10 y 100/200 empleados) y sólo un 0,2% son grandes empresas (más de 100/200 empleados). Tomando a la microempresa, además de la pequeña y mediana, representa entre el 60% y el 80% del empleo en la mayoría de los países de la región. Durante los años noventa las microempresas y las PYME pasaron a ser las principales fuentes de creación de empleo, creando 6 de cada 10 y 3 de cada 10 nuevos puestos de trabajo respectivamente, además de explicar entre el 30% y el 60% del valor bruto de la producción (VBP) en la mayoría de los países latinoamericanos.

Según Juan Mejía (2007:1), un estudio de la Organización Internacional del Trabajo revela que: “en diciembre del año 2003, casi el 100% de los nuevos empleos en América Latina fueron creados por las PYMES”. Por ejemplo, en Argentina representaban un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyeron en aproximadamente un 30% del producto interno bruto.

En el caso de Venezuela las pequeñas y medianas empresas (PYMES) aparecen a finales del siglo XIX, para esa fecha se habían instalado en la ciudad de Caracas fábricas de cigarrillos, textiles y vidrios además de una cervecería nacional en Caracas, Valencia y Puerto Cabello. Posteriormente en el siglo XX, durante el periodo de transición económica de país monoprodutor agrícola a petrolero, crecieron de forma acelerada la industria manufacturera, el comercio y la banca. Sin embargo, su importancia en la generación de empleo fue a penas del 3% de la población activa total. En 1936 después de la muerte del General Juan Vicente Gómez se produjo un perceptible incremento en las áreas de producción e industrialización, ya que el gobierno comenzó a dictar medidas económicas para alentar la producción agrícola otorgando créditos a empresarios, industriales y agricultores. La Corporación Venezolana de Fomento prestó a los empresarios más de bolívares 120.000.000,00 para desarrollo, ampliación y modernización de empresas agrícolas, industriales, mineras y pecuarias. Estos préstamos fueron otorgados a los pequeños industriales con una tasa de 4% de interés (Cristóbal, 2004:10).

Para el año 1997 había en el país 11.640 establecimientos manufactureros de los cuales el 93% (10.793) eran pequeñas y medianas industrias. Corría el último año de gobierno del Dr. Caldera y el futuro lucía más o menos predecible. El número de establecimientos había aumentado el último año en más de un 20% y todo indicaba que estábamos entrando en un proceso de recuperación de la economía después de las crisis provocadas por las intentonas de golpes de estado del año 1992, pero no fue así. Para el año 2003 hubo una caída del 47% en el número de establecimientos fabriles, y quedaban en el país solamente 5.970 industrias. Hoy, el número de establecimientos estimado para fines de este año es de 9.910, mostrando una recuperación superior al 60% en los últimos cuatro años (www.el-nacional.com/Micros/archivo.asp?ID=42).

Según Juan Mejía (2007:1), “durante la crisis económica y política que afectó a Venezuela en 2002 y 2003, cerró sus puertas cerca del 50 por ciento del sector

industrial, que alcanzaba a más de 12 mil establecimientos. Pero, de acuerdo con cifras recientes aportadas por el Consejo Nacional de Industrias (2007:1), el 91,6% de las empresas venezolanas son pequeñas y medianas, de las cuales el 20,3% de las industrias se encuentran en los estados Miranda, Carabobo, Aragua y Zulia y aportan el 41,7% del empleo en el país, es decir, 123.000 empleos formales.

Estas empresas con frecuencia son las más afectadas por las crisis económicas, puesto que por lo general no pueden reaccionar adecuadamente a los retos y dificultades naturales del mundo empresarial, todo esto tal vez ocurra por la no utilización de un proceso de gerencia estratégica (formalizada o no) que le permita tomar decisiones idóneas sobre aspectos financieros, económicos, contables, administrativos y tecnológicos de las organizaciones. De acuerdo con lo anterior, debe darse mayor consideración a la necesidad para aplicar la administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. En la práctica, más temprano o más tarde, la mayoría de las empresas (sobre todo en las pequeñas y medianas) pierden energía, alcanzan una meta, y erran su camino. Las razones para que una empresa no funcione adecuadamente, se reducen a sólo tres: que la empresa ya no tiene un claro objetivo, que el propietario no sabe cómo alcanzar el objetivo general y que hace falta una dinámica dirección. Empresas de todos los tipos (industriales, comerciales y de servicios) y tamaños (pequeñas, medianas y grandes) pueden errar su camino. Lo mínimo que la administración estratégica alcanzaría para una empresa sería prevenir el estancamiento, y tal vez rendiría mucho más (http://html.rincon delvago.Com /administracion-estrategica_1.html).

Ahora bien, en vista de la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en nuestra economía y en la búsqueda de una estrategia que le permita mantenerse en el mercado, ser competitivos y tener una posición de liderazgo, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo se desarrolla el proceso de

gerencia estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre?

Para esto fue necesario dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cómo definen la visión y misión las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre?

¿Con base a qué parámetros se definen los objetivos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre?

¿Cómo se realiza el análisis de los factores internos y externos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre?

¿Cuáles son las bases utilizadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, para la definición de estrategias y las acciones estratégicas?

¿Qué medidas utilizan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, para la implementación de las estrategias?

¿Cómo evalúan el alcance de las estrategias las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre?

1.1.2 Objetivos De La Investigación

Entre las metas y conocimientos que se pretende obtener al finalizar esta investigación se encuentran:

1.1.2.1 Objetivo General

Analizar los procesos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos considerados por las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, para determinar la visión y misión en sus organizaciones.
- Identificar los parámetros que utilizan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, para definir sus objetivos.
- Describir los métodos de análisis de los factores internos y externos que utilizan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.
- Identificar las bases utilizadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, para determinar las estrategias y las acciones estratégicas.
- Identificar las medidas que implementan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, para llevar a cabo la ejecución de las estrategias.

- Identificar las medidas que utilizan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, para evaluar el alcance de las estrategias.

1.1.3 Justificación

Las organizaciones tanto grandes, pequeñas y medianas, como las públicas y privadas, ante los constantes cambios y coyunturas que se presentan en el día a día de la vida de las organizaciones, deben adaptarse a dichos cambios para lograr sobrevivir y ser competitivas. Los modelos estratégicos son una herramienta útil para lograr que las mismas planifiquen su futuro y asuman el compromiso y los riesgos naturales en el mundo empresarial, pudiendo tomar decisiones oportunas en el presente con influencia en el futuro y de esta forma minimizar los riesgos.

En vista de la importancia que tienen las PYMES en el ámbito económico y los beneficios de la utilización de los procesos estratégicos, la intención de esta investigación, en primer lugar, fue crear otro precedente para los futuros investigadores interesados en el tema y en segundo lugar, motivar a los gerentes o dueños de las organizaciones a utilizar los procesos estratégicos como herramienta para lograr la competitividad, impulsar el aparato productivo del país, así como lograr el desarrollo de la sociedad, las comunidades y los individuos que la integran.

1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este cuerpo se describen y analizan los métodos, indicando sus limitaciones y recursos, clasificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus puntos fuertes para los avances en la investigación. En esta etapa se incluye el diseño, nivel, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y

muestra, además de las técnicas de análisis que serán usadas para llevar a cabo la investigación.

1.2.1 Nivel De Investigación

Indica el grado de profundidad con el que se abordará la investigación, pudiendo ser:

- Exploratoria: se hace cuando el objeto a examinar es un tema o problema poco estudiado y se busca tener una visión general del mismo.
- Descriptiva: se utiliza cuando el fin de la investigación es describir el objeto estudiado, mediante sus características.
- Explicativa: busca conocer la causa de los hechos, relacionándolos con los efectos que producen.
- Correlacional: mide el grado de relación entre las variables de la población estudiada.

De acuerdo a lo anterior esta investigación se considera de tipo descriptiva, puesto que, se analiza el proceso estratégico en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, con el fin de establecer su estructura y comportamiento.

1.2.2 Diseño De Investigación

El diseño de investigación depende de la estrategia adoptada para responder al problema planteado. Las cuales pueden ser:

- Documental, su intención es ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo de trabajos previos, información y datos reseñados en fuentes documentales.
- De campo, los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad donde ocurren los hechos.
- Experimental, cuando se somete el objeto de estudio a determinadas condiciones o estímulos, para observar los efectos y reacciones que se producen.

La información fue obtenida directamente de las empresas involucradas, por lo que se considera una investigación con diseño de campo.

1.2.3 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos

Según Fidias Arias (2006:67), la técnica de recolección de datos, “es el procedimiento o forma particular de obtener datos e información”. El mismo, describe los instrumentos de recolección de datos como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”

La técnica e instrumento fue la encuesta en modalidad de cuestionario (ver anexo N^o 1), en atención al diseño de la investigación.

1.2.4 Población Y Muestra

Para Fidias Arias (2006:81), una población “es un conjunto de elementos finitos o infinitos de elementos con características comunes para los cuales serán extensiva las conclusiones de la investigación”.

Según Guillermo Briones (1987:83), una muestra “es una parte de un colectivo, llamado población o universo, seleccionadas con la finalidad de describir aquél con cierto grado de precisión”. Se dice que una muestra es representativa cuando reproduce las características que se dan en la población y en sus diferentes subconjuntos, por lo que permite inferir los resultados al resto de la población.

Según Fidias Arias (2006:83), para seleccionar una muestra se utiliza el procedimiento de muestreo, el cual puede ser aleatorio (cuando se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra) y no probabilístico (cuando en el procedimiento de selección se desconoce la probabilidad que tiene los elementos de la población de integrar la muestra).

La población de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la zona industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, es de ochenta y uno (81) empresas, de acuerdo al listado de contribuyentes proporcionado por la Alcaldía del Municipio Sucre de dicho estado. Para efectos de esta investigación se determinó una muestra no probabilística de tipo intencional, la cual consiste en “un procedimiento donde los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Arias, 2006:85). La misma está conformada por diez (10) empresas pequeñas y medianas de la zona industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, la cual se considera una muestra representativa.

1.2.5 Técnicas De Procesamiento Y Análisis De Datos

Según Fidias Arias (2006:111), en las técnicas de procesamiento de datos se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis de datos, es donde se definen las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán

empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados

Los datos adquiridos a través del cuestionario fueron organizados, clasificados y presentados mediante cuadros, graficas, figuras y tablas, los cuales permitieron el análisis e interpretación de la información.

CAPÍTULO II

GERENCIA ESTRATÉGICA

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Fidias Arias (2006:106) los antecedentes de la investigación se refieren a las investigaciones realizadas anteriormente que guardan alguna vinculación con el proyecto. En este punto se señalan los autores, el año en que se realizó el estudio, los objetivos y principales hallazgos y aportes.

Entre las investigaciones realizadas previamente en relación al proceso de gerencia estratégica se pueden citar:

Cristóbal, Dickson (2004) Análisis de la planeación estratégica como herramienta fundamental de las PYMES en Venezuela, concluyó que:

- El uso de la planeación estratégica, permite al gerente evaluar y aceptar los cursos de acción realizables.
- La planeación estratégica elimina los esfuerzos aislados y las improvisaciones a la hora de tomar decisiones disminuyendo la incertidumbre.
- La planeación estratégica establece la asignación de recursos a las necesidades prioritarias de la organización.
- Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Venezuela carecen de apoyo técnico, financiero y estratégico para el crecimiento y desarrollo de mercados locales e internacionales.

Salazar, Yrmaidis (2003), Proceso de gerencia estratégica en la

CORPORACIÓN TRES C, concluyó que:

- La gerencia estratégica ha cobrado importancia en los últimos años para la administración, ya que permite determinar el tipo de negocio en el que está y en el que se debería estar, quiénes son sus clientes y quiénes deberán serlo. A su vez permite que los gerentes no se basen en experiencias pasadas para llevar a cabo sus actividades.
- La determinación de estrategias va a presentar el plan mediante el cual se alcanza el equilibrio entre el ambiente interno y externo de la empresa, es decir, la forma en que los gerentes de ésta logren aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos que se presentan a través del mejor uso del recurso humano y de los materiales; sin embargo, las estrategias de las mismas deben desarrollarse de acuerdo al ritmo con que se vayan disponiendo los recursos.
- Mediante la gerencia estratégica la empresa logra alcanzar los objetivos propuestos y por ende su desarrollo organizacional.

Zerpa, Damaris (2001), Modelo de gerencia estratégica (una propuesta), concluyó lo siguiente:

- La importancia de la gerencia estratégica radica en la definición de la propia estrategia organizacional, el estudio de los elementos básicos del proceso y la comprensión de elementos que se relacionan con el mismo. Todo ello para lograr enfrentar los riesgos e incertidumbres producto de los cambios que se pueden presentar tanto en el ambiente interno como el externo de la organización.

2.2 GERENCIA ESTRATÉGICA

En esta etapa de la investigación se describen y definen los conceptos de gerencia, estrategia y gerencia estratégica así como las características, beneficios, desventajas y motivos por los que algunas empresas no llevan a cabo el proceso de gerencia estratégica.

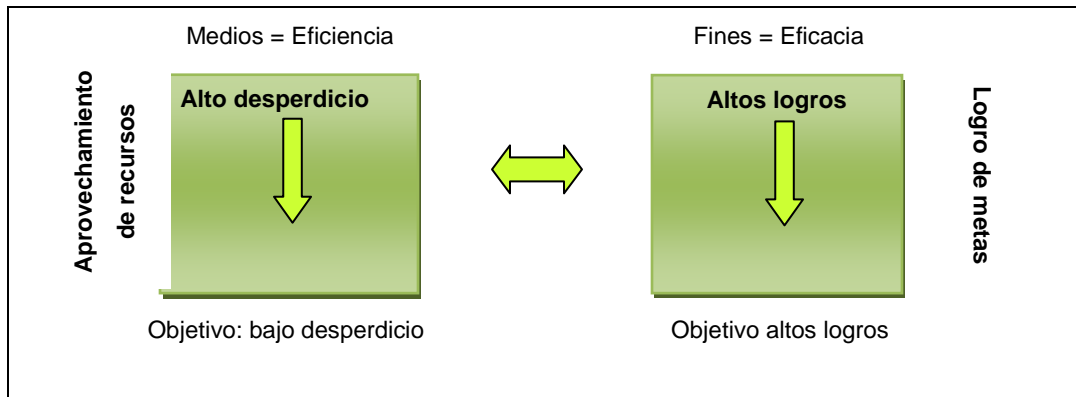
2.2.1 Gerencia

El término gerencia, según Robbins y Coulter (1996:8), se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas.

La eficiencia es parte vital de la gerencia. Se refiere a la relación entre los insumos y la producción. Si puede obtener más producción de igual cantidad de insumos, habrá incrementado la eficiencia. De igual manera, si obtiene la misma producción con menos insumos, también habrá incrementado la eficiencia.

Sin embargo, no es suficiente conformarse con ser eficiente. La gerencia también debe ocuparse de ver que las actividades se completen; esto es, busca la eficacia. Cuando los gerentes alcanzan las metas de su organización, se dice que son eficaces. La eficacia puede ser descrita como “hacer las cosas correctas”. Así, la eficiencia se ocupa de los medios y la eficacia se ocupa de los fines (ver figura N^o 1).

Figura N° 1 La gerencia busca eficiencia y eficacia



Fuente: Robbins, Stephen y Coulter, Mary. 1996. Administración. Pág. 8

Por lo anterior se puede definir la gerencia como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (físicos, tecnológicos, financieros) y su capital humano, para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren los objetivos previamente establecidos.

2.2.2 Estrategia

Originalmente la palabra estrategia tuvo significado en el ámbito militar y describía la noción de cómo enfrentarse al enemigo en situación de conflicto. Su aplicación en las organizaciones fue investigada formalmente a mediados del siglo XX, cuando Chandler en 1962 en el enfoque de estrategia inicial propuso que era necesaria la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos para el logro de los mismos. Igualmente Andrew k. (1962) y Ansoff I. (1965), en sus investigaciones propusieron la articulación del concepto y estudiaron el procedimiento para la formulación e implementación de la estrategia (Gómez, 1997:91).

Más tarde, en 1974 Hofer y Schendel D. (http://html.rincondelvago.com/administracion-estrategica_1.html) propusieron un nuevo enfoque de la administración estratégica, donde basados en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. Ellos se centraron en cuatro aspectos claves de la administración estratégica, que son: el establecimiento de objetivos, la actividad de la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y el cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados. Los factores claves son los procesos "políticos" y las reacciones individuales internas de la organización, que pueden forzar la revisión de la estrategia. La actividad final, el control estratégico, proporciona a los administradores una retroalimentación negativa que puede, por supuesto, afectar un nuevo proceso de planeación estratégico.

Ahora bien, Fred David (2003:11), define las estrategias como “acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro”.

Hitt y otros (2004:9), definen las estrategias como “un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva”. Humberto Serna (1999:32), por su parte, las definen como “acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

Es así como las estrategias pueden definirse como, la mejor forma de alcanzar los objetivos planteados dándole solución a una situación conflictiva. Conflicto no

implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones que no puedan darse simultáneamente.

Establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirimir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

2.2.3 Gerencia Estratégica

En busca de la eficiencia y eficacia necesarias para una buena gerencia algunos autores crearon un proceso conducente a este fin, conocido como: gerencia estratégica, administración estratégica o dirección estratégica. Por ejemplo: para Thompson y Strickland (2003:6), la administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implementar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.

Para Igor H. Ansoff (1997:XV), la dirección estratégica es enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relacionar la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas.

Para Salazar (2003:36), la gerencia estratégica es un proceso constante, participativo y reflexivo, cuya eficacia se basa en la información y el análisis minucioso, exigiendo que todos los aspectos de la organización sean tratados con

igual atención; que permitan la toma de decisiones, el establecimiento de políticas y fijación de objetivos.

Por su parte Steiner (Salazar 2003:34), indica que la gerencia estratégica puede ser comprendida desde varios puntos de vista.

El porvenir:

Significa que la gerencia estratégica observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará el director. La gerencia estratégica también observa las posibles alternativas. Éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la gerencia estratégica consiste en la planificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Un proceso:

Un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de ante mano qué tipo de esfuerzos de planificación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué hará con los resultados. Es un proceso sistemático en el sentido de que es organizado y conducido con base en una realidad entendida.

Filosófico:

Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar como base en la observación del futuro, y una determinación para planear obstante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Su estructura:

Es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.2.4 Características De La Gerencia Estratégica

Según Stoner y Wankel (Salazar, 2003:43), las características de la gerencia estratégica son las siguientes:

- Permite, determinar el tipo de negocio en que está y en que se debe estar, sus clientes presentes y futuros.
- Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las acciones que debe implementar.
- El tiempo es más largo que en cualquier tipo de planeación.
- Da sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en la organización.
- Es considerada una actividad de alto nivel, por ser la alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados.

2.2.5 Beneficios De La Gerencia Estratégica

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

- Da una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudiera surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evita las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evita la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Lleva orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

2.2.6 Desventajas De La Gerencia Estratégica

- Existe una considerable inversión de tiempo, dinero y personal.
- El establecimiento y mantenimiento de un sistema formal implica muchos gastos.

- La organización se concreta en aquellas estrategias más lógicas y libres de riesgos y pasan por alto aquellas de gran incertidumbre o por ser difíciles de comunicar.
- Se demoran las acciones cuando se debe tomar una decisión con rapidez, detallando y planeando cursos de acción

2.2.7 Motivos Por Los Que Algunas Empresas No Llevan A Cabo El Proceso Estratégico

- Estructura de recompensa inadecuada: cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación, es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- Manejo de crisis: una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.
- Pérdida de tiempo: algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.
- Demasiado costosa: algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- Pereza: las personas no desean utilizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- Contentos con el éxito: en particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

- Temor al fracaso: al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- Confianza excesiva: conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.
- Experiencia previa desagradable: las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.
- Interés en sí mismo: cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.
- Temor a lo desconocido: las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- Diferencias honestas de opinión: las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.

2.3 MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA

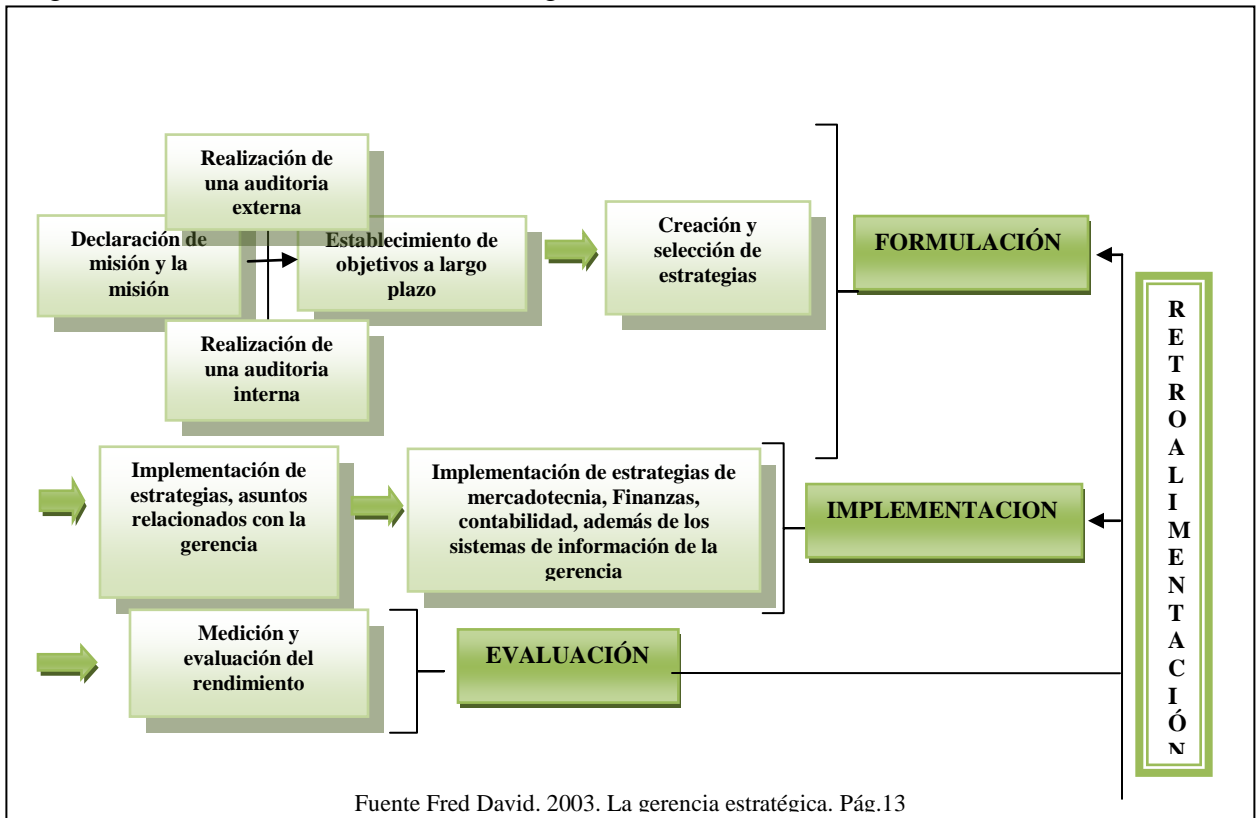
Dentro de estos se encuentran los modelos propuestos por Fred David; Humberto Serna; Robbins, Stephen y Coulter, y Thompson y Strickand. Los cuales definen a continuación:

2.3.1 Modelo De Gerencia Estratégica Según Fred David

Para David (Zerpa 2001:32), el proceso de gerencia estratégica es un intento de organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones afectivas en circunstancias de incertidumbre, es decir, es un proceso que permite a una organización ser proactiva en lugar de reactiva en la formulación de su futuro.

Asimismo David (2003:13), define el proceso de dirección como dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes. Por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina (ver figura N° 2).

Figura N° 2 Modelo De Gerencia Estratégica



Los tres pasos del proceso de gerencia estratégica según Fred David se definen a continuación:

a) Planificación de estrategias

Es 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 industria. La esencia de la planeación estratégica es organizar, de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración que debe ejecutar para guiar a la organización hacia un

futuro estable. En este sentido, el objetivo de la planeación estratégica es definir los objetivos a largo plazo de la organización y la manera de lograrlos. Debe tenerse presente que la planeación estratégica no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro.

b) Ejecución de estrategias

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

c) Evaluación de estrategias

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

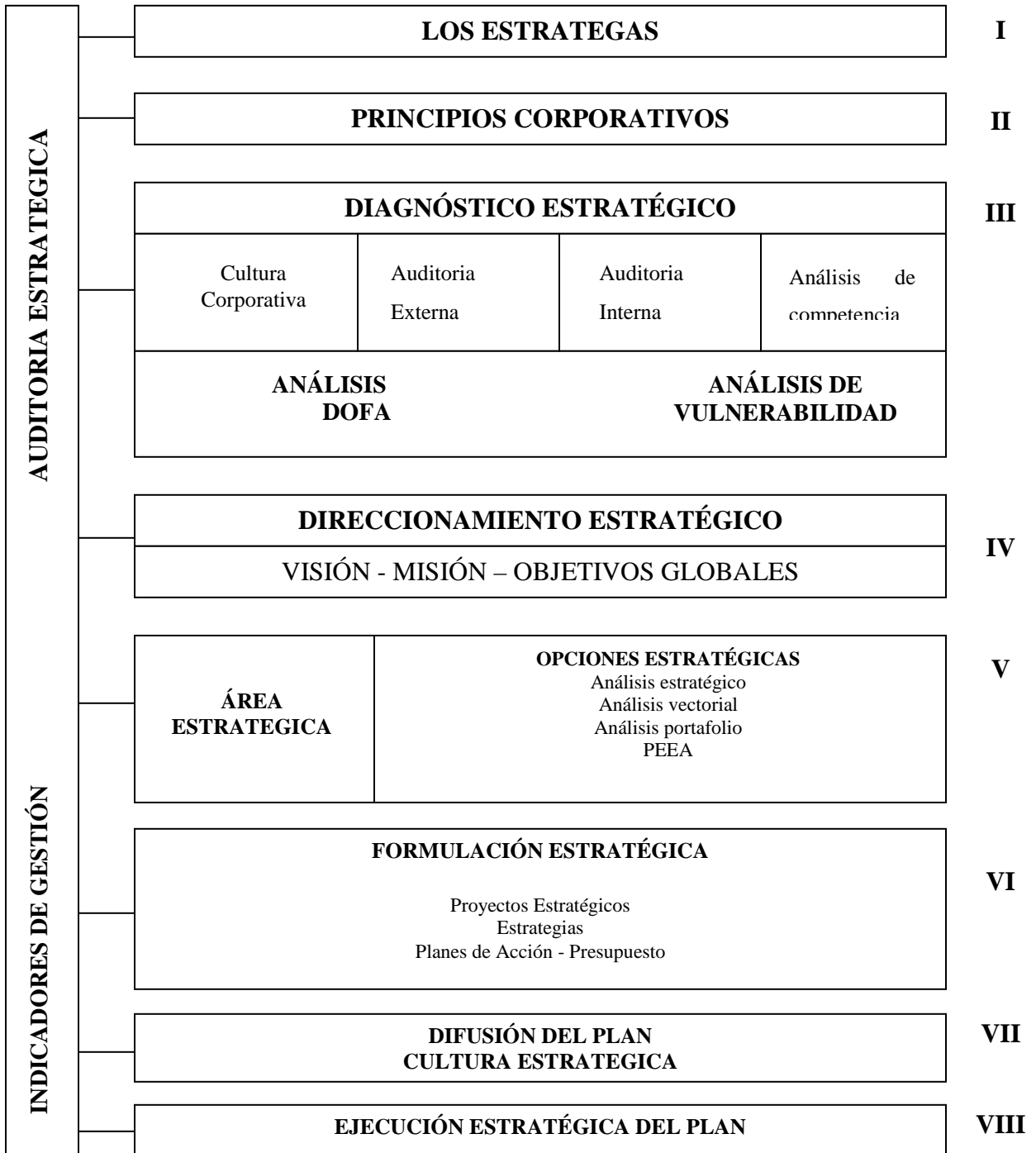
2.3.2 Modelo De Gerencia Estratégica Según Humberto Serna

Serna (1999:17), define la gerencia estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (ver figura N° 3).

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestra meta?

Figura N° 3 Planeación y gerencia estratégica - proceso



Fuente: Humberto Serna.1999. La gerencia estratégica. Pág.23

El proceso de gerencia estratégica así entendido tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas, son aquellas personas o funcionarios ubicadas en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta Directiva, el Presidente o Gerente y los Vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización, así como a todas las personas o funcionarios que tengan capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la organización (gerentes de áreas, directores y jefes de departamento).

2. El direccionamiento estratégico, las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran:

- Los principios corporativos, son un conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la vida corporativa y el soporte de la organización.
- La visión corporativa, es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

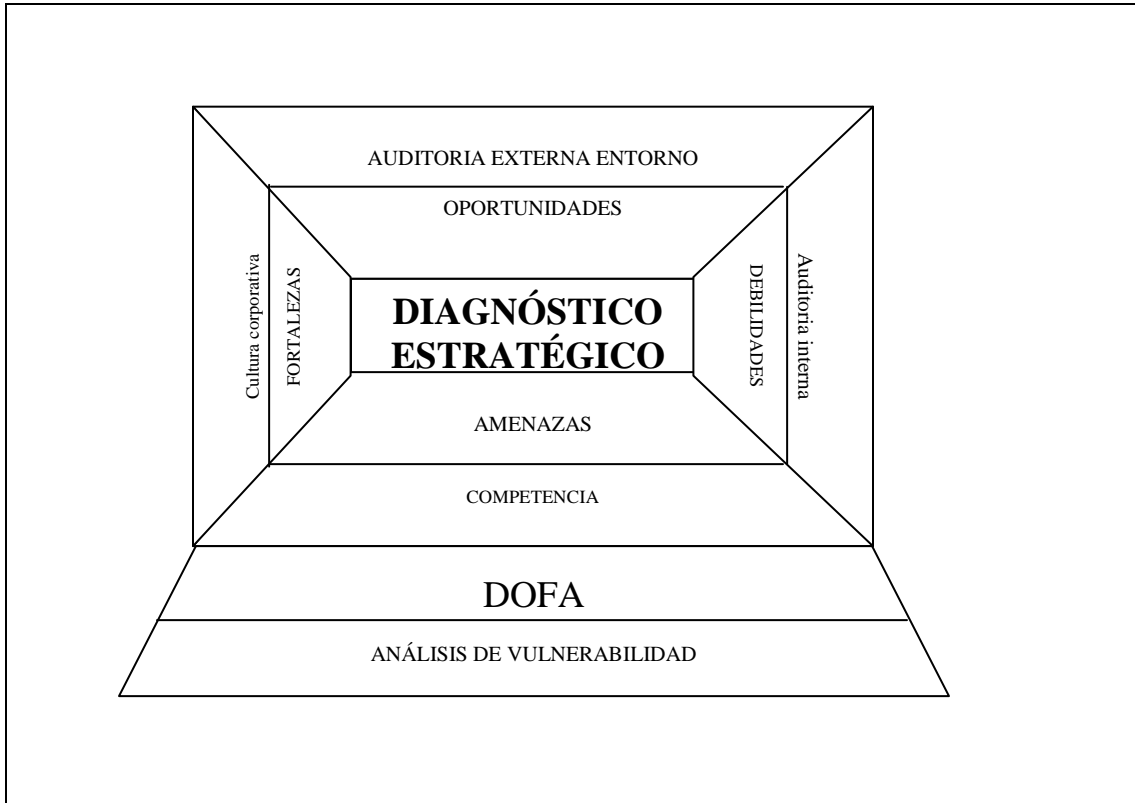
- La misión, es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles son sus objetivos, sus clientes, propiedades, cuál es su responsabilidad y derecho frente a sus colaboradores y cuál es su responsabilidad social.

3. El diagnóstico estratégico, es un proceso donde se obtiene y procesa información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de de las amenazas.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas (ver figura N^o 4).

Figura N° 4 Diagnóstico estratégico



Fuente: Humberto Serna.1999. La gerencia estratégica. Pág.23

4. Las opciones estratégicas, una vez definido el direccionamiento estratégico de la compañía. Realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, partiendo del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

5. La formulación estratégica, las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de los proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

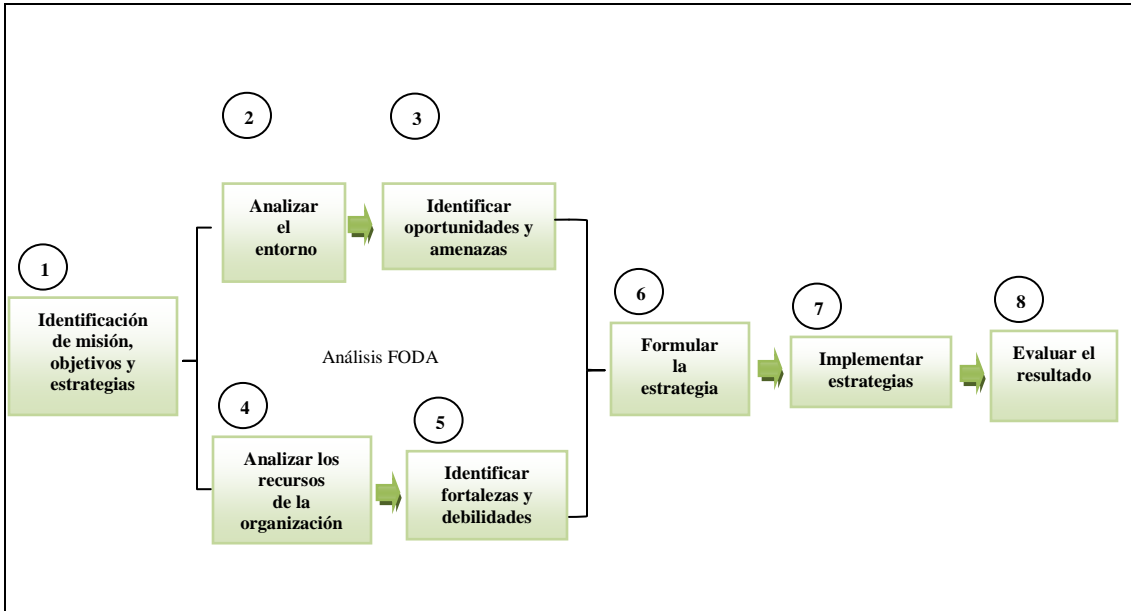
Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el PRESUPUESTO ESTRATÉGICO, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

6. La auditoria estratégica, como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda, que dura muy poco.

2.2.3 Modelo De Gerencia Estratégica Según Robbins Y Coulter

El proceso de gerencia estratégica, según Robbins y Coulter (1996:259), consta de ocho pasos que cubre la planificación estratégica, su puesta en práctica o implementación y la evaluación. Aunque los primeros seis pasos describen la planificación que debe darse, su puesta en práctica y evaluación son igualmente importantes (ver figura N^o 5).

Figura N° 5 Modelo de administración estratégica



Fuente: Robbins, Stephen y Coulter, Mary. 1996. Administración. Pág. 259.

Paso 1: identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias; Cada organización necesita una misión que defina su propósito y dé respuesta a la pregunta: ¿cuál es la razón de estar en el negocio? Definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos y servicios con todo cuidado. Este paso es tan importante para organizaciones no lucrativas como lo es para las lucrativas. Además es importante que la gerencia identifique los objetivos y estrategias usados actualmente.

Los objetivos de una compañía proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar. Conocer los objetivos actuales de una compañía da a los gerentes una base para decidir si esos objetivos necesitan cambiarse o no. Por los mismos motivos, es importante que los gerentes identifiquen las estrategias que se usan actualmente.

Paso 2: análisis del entorno externo; es una restricción básica sobre las acciones de un gerente. Analizar este entorno es un paso determinante en el proceso estratégico, porque el entorno de una organización define en mayor grado, las acciones disponibles para la gerencia. Una estrategia de éxito será aquella que se ajuste bien al entorno.

En este punto los gerentes necesitan analizar, entre otros aspectos, qué es lo que la competencia hace, qué legislación pendiente podría afectar a la organización y cuál es la disponibilidad de mano de obra en las localidades donde opera.

El paso dos del proceso de administración estratégica estará completo cuando la gerencia tenga un control exacto en su entorno y esté consiente de tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

Paso 3: identificación de oportunidades y amenazas; después de analizar el entorno, la gerencia necesita evaluar qué ha aprendido en término de oportunidades que la organización pueda explotar y las amenazas que debe enfrentar. Las oportunidades son factores externos del entorno positivo en tanto que las amenazas son negativas. El mismo entorno puede presentar en la misma industria oportunidades para una organización y representar amenazas para otra debido a su diferente administración de recursos. Lo que una administración considere como oportunidad o amenaza depende de los recursos que controla.

Paso 4: análisis de los recursos de la organización; después de haber observado el exterior de la organización se debe ver su interior. Por ejemplo, ¿qué habilidades y capacidades tienen los empleados de la organización? ¿Ha tenido éxito en la innovación de nuevos productos?; ¿cuál es el flujo de efectivo de la organización?; ¿cómo perciben los consumidores a la organización y la calidad de sus productos o servicios?

Este paso obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, sin importar su tamaño o poder, está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades que dispone.

Paso 5: identificación de fortalezas y debilidades; el análisis del paso 4 debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización (como capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y experiencia gerencial). También debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar actividades funcionales distintas (como mercadotecnia, producción y operación, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información y recursos humanos). Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero no posee. Si cualquiera de estas capacidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos, se les llama competencia distintiva de la organización.

Comprender la cultura de la organización y sus fortalezas y debilidades es vital para la gerencia en este paso y con frecuencia es ignorada. Específicamente los gerentes deben estar conscientes de que las culturas fuertes y débiles tienen efectos diferentes en la estrategia, y que el contenido de una cultura tiene un efecto importante en la estrategia elegida.

La cultura de una organización es su personalidad. Refleja los valores, creencias, actitudes y los comportamientos valorados que comprenden la “forma en que las cosas se hacen aquí”. En una cultura fuerte casi todos los empleados tendrán una comprensión clara de lo que es la organización. Esto debe facilitar que la gerencia transmita a los nuevos empleados la competencia distintiva de la organización. El lado negativo de una cultura fuerte, por su puesto, es que resulta más difícil hacer cambios. Una cultura fuerte puede actuar como una barrera importante a

la aceptación de un cambio en las estrategias de la organización. Las organizaciones de éxito con culturas fuertes pueden convertirse en prisioneras de sus propios éxitos pasados.

Las culturas difieren en el grado en el que fomentan el asumir riesgos, explotar la innovación y recompensar el desempeño. Dado que las elecciones estratégicas incluyen dichos factores, los valores culturales influyen en la preferencia de la gerencia por ciertas estrategias. En una cultura que evita los riesgos, por ejemplo, es muy probable que la gerencia favorezca estrategias que son defensivas, que minimizan los riesgos financieros y que reaccionan al cambio en el entorno en lugar de tratar de anticiparse a estos cambios. Cuando se evita el riesgo, no deberá sorprenderlo encontrar estrategias gerenciales que hacen énfasis en recortar gastos y mejorar las líneas de productos ya establecidos. La inversa, en lugares donde la innovación es muy apreciada, resulta probable que la gerencia favorezca nuevas tecnologías y el desarrollo de productos en lugar de contar con más locales de servicios o una fuerza de ventas superior.

Paso 6: formación de estrategias; es necesario establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocio y funcional. La formulación de estas estrategias viene después del proceso de toma de decisiones. Específicamente, la gerencia necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas, seleccionar luego estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permitan que la organización capitalice mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno.

Este paso se completa cuando la gerencia ha desarrollado una serie de estrategias que darán a la organización una ventaja competitiva. Es decir, la gerencia también buscará proporcionar a la organización de manera que pueda ganar una ventaja relativa sobre sus rivales. Esto exige una evaluación cuidadosa de las fuerzas competitivas que dictan las reglas de la competencia dentro de la industria de la

organización. Los gerentes de éxito elegirán estrategias que den a su organización la ventaja competitiva más favorable; luego tratarán de sostener esa ventaja a lo largo del tiempo.

Paso 7: implementación de las estrategias; este paso es la puesta en práctica del proceso de administración estratégica. Una estrategia sólo es tan buena como su puesta en práctica. Sin importar con cuánta efectividad haya planificado sus estrategias una compañía, no podrá tener éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido.

Es probable que la gerencia tenga necesidad de reclutar, seleccionar, entrenar, disciplinar, transferir, promover hasta la posibilidad de tener que despedir empleados para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

El liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente necesario para una estrategia de éxito. También lo es un grupo de gerentes motivados de nivel medio y bajo que desarrollen los planes estratégicos de la dirección general.

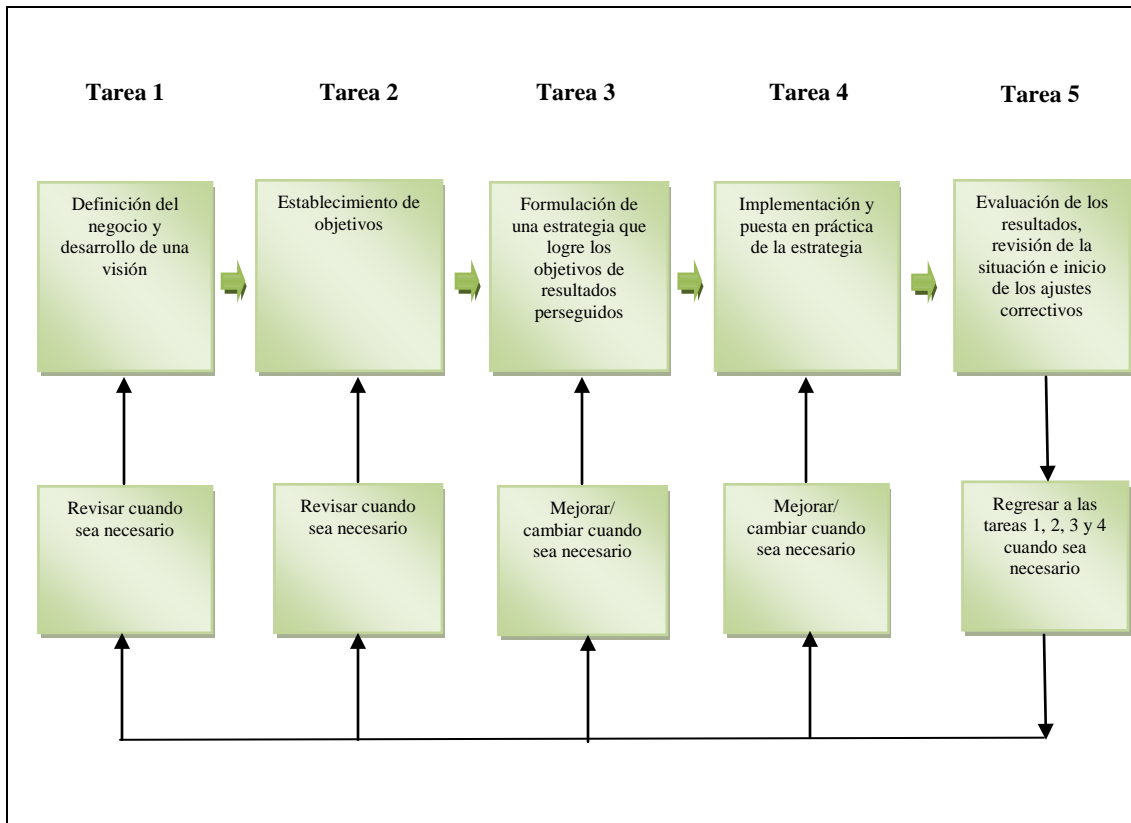
Paso 8: evaluación de resultados; el paso final en el proceso de administración estratégica, en este paso se deben dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias? ¿Qué ajustes, si los hubiera, son necesarios?

2.3.4 Modelo De Gerencia Estratégica Según Thompson Y Strickland

Para Thompson y Strickland (2003:6), el término de administración estratégica se refiere al proceso administrativo de cinco tareas, como son: crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implementar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución, que parezcan

adecuados (ver figura N° 6).

Figura N° 6 Las cinco tareas de la administración estratégica



Fuente: Thompson y Strickand. 2003. Administración estratégica. Pág. 7

Este proceso es una actividad correlacionada y continua: correlacionadas, porque se debe seguir una secuencia de las actividades en el proceso de creación y puesta en práctica de la estrategia, es decir, primero se desarrolla la visión estratégica, luego se determinan los objetivos, se crean las estrategias, después se ponen en práctica o ejecutan las estrategias y por último se evalúa el desempeño e inician ajustes correctivos, y continuo, porque no es un proceso que inicia y finaliza. Los administradores tienen siempre la responsabilidad de modificar las estrategias, con el fin de ajustarlas a los objetivos y a la visión de la empresa, sean éstas grandes o pequeñas, es por esta razón que la tarea de evaluación es a la vez un comienzo y un

final en el ciclo de la administración estratégica (Thompson y Strickland, 2003:20).

Tarea 1: desarrollo de una visión estratégica; inicialmente, en el proceso de creación de la estrategia los administradores de la compañía necesitan planear el aspecto de ¿cuál es nuestra visión para la compañía?, ¿hacia donde se debe dirigir?, ¿qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? y ¿cuál debe ser su futura configuración de negocio? El hecho de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo de la compañía impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y a desarrollar una idea más clara de si es necesario un cambio y cómo hacerlo durante los próximos cinco a diez años.

Los puntos de vista y conclusiones de la administración respecto a la dirección que debería tomar la empresa a largo plazo, el enfoque que se intenta tener en lo concerniente a la tecnología, el producto y el cliente, y su esfera de acción futura constituyen una visión estratégica para la organización. Una visión estratégica, por lo tanto, refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de “hacia dónde vamos” y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros. Desglosa objetivos de negocios a largo plazo y da forma a la identidad de la compañía. Una visión estratégica señala a una organización una dirección particular y traza una senda estratégica para que ésta la recorra.

Tarea 2: establecimiento de objetivos; el propósito de esta tarea es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos, ayudan a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa. Los administradores exitosos establecen objetivos para el desempeño de la compañía que requieren elasticidad y un esfuerzo disciplinado. Los

retos que implica la búsqueda de objetivos de desempeño temerarios y agresivos impulsan a que una organización sea más inventiva y dé muestras de cierta urgencia para mejorar tanto su desempeño financiero como su posición de negocios, y a ser más intencional y concentrada en sus acciones. El establecimiento de objetivos que requieren una verdadera flexibilidad organizacional ayuda a erigir un muro refractario contra el avance por inercia y los mejoramientos a un nivel bajo en el desempeño organizacional.

El establecimiento de objetivos es algo que deben contemplar todos los administradores. Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeños concretos y mensurables que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa. Cuando estos últimos se expresan en objetivos específicos para cada unidad organizacional y se responsabiliza de su logro a los administradores de nivel inferior, se crea en toda la empresa un ambiente orientado a los resultados, y existe muy poca o nula confusión interna acerca de lo que se debe lograr. La situación ideal implica un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional se preocupa por producir resultados en su área de responsabilidad, los cuales habrán de contribuir al logro de los indicadores de desempeño de la compañía y de su visión estratégica.

La necesidad de un buen desempeño tanto en el aspecto financiero como en el estratégico requiere que la administración establezca objetivos en ambos sentidos. Los objetivos financieros se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que logre la administración a este respecto; además son la señal de un compromiso con resultados tales como aumento de las utilidades un rendimiento aceptable sobre la inversión (valor económico agregado), crecimiento de dividendos, incremento del precio de las acciones de mercado agregado, buen flujo de efectivo y crédito comercial. En contraste, los objetivos estratégicos dirigen sus esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y una posición más

solida de la empresa. Los objetivos estratégicos pretenden que la administración no sólo presente un buen desempeño financiero, sino que también mejoren las fortalezas competitivas de la organización, la posición de la compañía y los prospectos de negocios a largo plazo.

Tarea 3: creación de una estrategia; la estrategia de una compañía representa la respuesta de la administración a aspectos tan importantes como si debe estar concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si debe complacer una línea de productos amplia o limitada; si debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en la superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas; cómo debe responder a las preferencias cambiantes del comprador; qué tan grande debe ser el mercado geográfico que tratará de cubrir; cómo reaccionara a las nuevas condiciones de mercado y competitivas; cómo logrará el crecimiento a largo plazo. Por consiguiente, una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.

La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los objetivos propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía. Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para lograrlos. Los cómo de la estrategia de una compañía por lo común son una mezcla de 1) acciones deliberadas e intencionales, 2) acciones que se requieran ante desarrollos imprevistos, así como ante condiciones de mercados novedosos y presiones de competitividad, y 3) el aprendizaje colectivo adquirido sobre la organización a lo largo del tiempo, el cual comprende no sólo los conocimientos adquiridos a partir de las experiencias de la empresa, sino lo que es más importante, debido a las actividades internas que ha aprendido a llevar a cabo en forma satisfactoria y las capacidades de competitividad que ha desarrollado.

Tarea 4: puesta en práctica y ejecución de la estrategia; la tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para lograr las habilidades de la organización y así lograr en el momento oportuno los objetivos programados; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados. La administración del proceso de la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es básicamente una estrategia administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia y la puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nueva cuenten con suficiente personal y fondos para hacer su trabajo de una manera exitosa.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respaldan la estrategia.
- Llevar a cabo una estrategia recién escogida.
- Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosas de la estrategia.

- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

La meta de quien pone en práctica la estrategia debe ser la creación de “ajustes” firmes entre la forma en que se hacen las cosas internamente para tratar de ejecutar la estrategia y lo que se necesitará para que tenga éxito. Mientras más se ajusten los métodos de la puesta en práctica a los requisitos de la estrategia, mayores serán las probabilidades de que se logren los objetivos del desempeño.

Tarea 5: evaluación de desempeño, supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos; la evaluación de desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración. La obligación de esta es mantenerse en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien en el interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos. Un desempeño inferior o un escaso progreso, así como las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren acciones y ajustes correctivos en la dirección, objetivos y modelo de negocio a largo plazo de una empresa, y/o su estrategia.

De la misma manera, uno o más aspectos de la puesta en práctica y la ejecución tal vez no estén resultando tan bien como se pretendía. Las revisiones de presupuestos, los cambios en las políticas, la reorganización, los ajustes de personal, la creación de nuevas competencias y habilidades, las actividades y los procesos de trabajo reformados, los esfuerzos para cambiar la cultura y las prácticas de

compensación revisadas son por lo común acciones administrativas típicas que tal vez sea necesario emprender para asegurar o mejorar la puesta en práctica de la estrategia. La ejecución eficiente de la estrategia siempre es el producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional. Por consiguiente, las revisiones del progreso, las constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos son normales.

De acuerdo a lo anterior, el proceso de gerencia estratégica es una herramienta que impulsa el desarrollo de la administración, haciéndola más eficiente y eficaz a la hora de tomar decisiones para minimizar los riesgos y ser competitivos. Además, no existe un modelo de gerencia estratégica idóneo y eficiente para todas las organizaciones, debido a que cada una de ellas tiene características y necesidades diferentes, por lo que la implementación de un modelo específico dependerá de la naturaleza y propósitos de cada organización.

CAPÍTULO III

PROCESOS ESTRATÉGICOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN LUIS DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE

3.1 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El significado literal de pequeña y mediana empresa (PYME), es un concepto muy difundido en todo el mundo. Lamentablemente, este concepto encierra acepciones muy diferentes en tanto cuáles son los factores que dan definición a una PYME, ya que son considerados de diferente manera en cada país, es casi un hecho que existe una definición de PYME para cada país, a ello se suman las de los organismos internacionales, instituciones varias, congresos y convenciones, etc. No ha sido posible aún unificar criterios globales, esto es en parte lógico dado los diferentes escenarios en cada país, región, economías, significación y dimensiones de empresas a confrontar. Normalmente las empresas de acuerdo al tamaño se dividen en microempresas, pequeña y mediana (PYME) y gran empresa. Su división se hace en cuanto a nivel de ventas y/o número de empleados que trabajan en la empresa.

Para la República de Argentina, se considera PYMES a las empresas que perciban un esquema de ingresos anuales sin impuestos en pesos argentinos, aproximadamente de 3\$=1U\$. En el caso de Chile, PYME es aquella empresa que factura al año sin impuestos entre 2400 U.F (Unidades de Fomento) y 100.000 UF, ventas menores de 2400 UF es microempresa, mayores a 100.000 U.F. es gran empresa ([Http://es.wikipedia.org/ wiki/Pyme](http://es.wikipedia.org/wiki/Pyme)).

En Venezuela Según el artículo 3 del Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, publicado en Gaceta Oficial N°5552,

se clasifican como pequeñas y medianas empresas aquellas que cumplen con los siguientes parámetros:

a) Pequeña Industria

- Unidad de explotación económica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos.
- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.
- Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

b) Mediana Industria

- Unidad de explotación económica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos.
- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.
- Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

De lo anterior se puede deducir que debido a los diferentes escenarios de cada país, región, economías, significados y dimensiones de empresas a confrontar, no ha sido posible unificar criterios globales para la clasificación de este tipo de empresas. Sin embargo, una definición general, aunque poco precisa de las pequeñas y medianas empresas es un tipo de empresa con un número reducido de trabajadores

(generalmente entre 50 y 120 empleados), y cuya facturación es moderada ([Http://es.wikipedia.org/wiki/Pyme](http://es.wikipedia.org/wiki/Pyme)).

3.1.1 Importancia De Las Pequeñas Y Medianas Empresas

Según Yselva V. y Salazar F. (2004:28), la importancia de este grupo de empresas es ampliamente conocido a nivel mundial por sus repercusiones positivas en las economías nacionales y se basa en:

- Aporta una proporción importante de la fuerza laboral con efecto directo en los ingresos familiares y cuentan con una gran flexibilidad en sus procesos productivos.
- Asegura el mercado de trabajo mediante a descentralización de la mano de obra.
- Reduce las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales, ya que, en general sus orígenes son familiares.
- Plena integración al proceso productivo como proveedores de otras empresas.
- Generan efecto positivo en el aprendizaje empresarial y en la capacitación de la mano de obra.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica, permitiendo eso, en el mediano plazo, contar con capacidad para producir innovaciones.
- Presentan menor costo de infraestructura.
- Demandan un alto consumo de materia prima nacional.
- Emprenden proyectos innovadores que resultan buena fuente generadora de empleo.

- Desarrollan un menor volumen de actividades.

3.1.2 Deberes De La Pequeña Y Mediana Industria

Según el artículo N^o 21 del Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, son deberes de la pequeña y mediana industria:

1.- Fomentar los mecanismos que permitan la integración entre los industriales y sus trabajadores mediante el acceso de éstos al resultado del proceso productivo.

2.- Contribuir a la capacitación y el adiestramiento de su personal.

3.- Contribuir con los programas de alfabetización y el desarrollo académico del personal que la integra y el de sus familiares.

4.- Adoptar las medidas necesarias para el aumento de los niveles de calidad, productividad y competitividad de sus productos en los mercados.

5.- Cumplir con las medidas de protección y seguridad industrial.

6.- Tomar las medidas adecuadas para promover la defensa, protección y aseguramiento del medio ambiente en condiciones óptimas, en la realización de sus actividades productivas, a los fines de minimizar el impacto ambiental de las operaciones que realicen.

7.- Dar prioridad en la cancelación de los pasivos laborales contraídos con sus trabajadores.

8.- Cumplir a cabalidad los requerimientos contractuales propios de la producción de los bienes industriales y servicios conexos.

9.- Fomentar la cooperación entre las industrias, organismos e instituciones públicas y privadas.

10.- Suministrar todos aquellos datos e informaciones que le sean requeridas por los organismos competentes.

11.- Cooperar con la formulación de políticas públicas dirigidas a fortalecer este sector industrial.

12.- Las demás que le sean exigidas por Ley.

3.1.3 Ventajas De Las Pequeñas Y Medianas Empresas

- Su cercanía al consumidor.
- Menor conflictividad.
- Mayor flexibilidad para adaptarse a cambios coyunturales en la economía.
- Satisface demandas del mercado muy específicas (muy pequeñas).

3.1.4 Desventajas De Las Pequeñas Y Medianas Empresas

- Acceso a recursos financieros.
- Tiene poco poder ante clientes y proveedores.
- No se pueden aprovechar de la economía en escalas porque son pequeñas.

- Baja capacidad de innovación.
- Uso limitado de tecnología de información.
- Limitado acceso a un adecuado financiamiento.
- Problemas en comercialización y obtención de insumos.
- Limitada participación en compras públicas.

3.1.5 Estructura Jurídica De Las Pequeñas Y Medianas Empresas En Venezuela

En Venezuela la figura, conformación y actuación de las pequeñas y medianas empresas están regidas por un marco legal, encabezado por la actual Constitución Venezolana, aprobada por el pueblo y publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453, de la República Bolivariana de Venezuela, en la misma se establece, específicamente en el artículo 112, lo siguiente:

El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Igualmente la misma consagra en el artículo 308 que:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Uno de los mayores avances en apoyo de las pequeñas y medianas empresas se puede evidenciar en el “Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria”, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, bajo el N° 5.552 Extraordinario de fecha 12 de noviembre de 2001, ya que establece entre otras cosas el apoyo en materia de financiamiento, asistencia técnica, adiestramiento, capacitación, administración, gerencia, desarrollo tecnológico e información de este importante sector empresarial. Igualmente contempla los parámetros para la clasificación de pequeñas y medianas empresas, los deberes de los pequeños y medianos industriales en la preservación del medio ambiente durante la realización de sus actividades productivas y establece la creación del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) como instrumento de ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos del Ejecutivo Nacional.

Dentro de las obligaciones mercantiles que deben cumplir los pequeños y medianos empresarios se encuentran: asentar en el Registro de Comercio todos los documentos previstos en el artículo 19 del Código de Comercio, tales como: las firmas de comercio personales o sociales, los escritos donde se modifica el documento constitutivo estatutario, los escritos donde se disuelva una sociedad o donde se liquide o en la cual se vendan acciones o cuotas de participación, los poderes que los comerciantes otorgan a sus factores o dependientes. También debe llevar la contabilidad de la empresa; en los libros obligatorios, es decir, libro diario, de Inventario y el libro Mayor, así como presentar los balances, estados de ganancias y pérdidas e inventarios, en fin tienen que cumplir con todas las obligaciones derivadas del ejercicio del comercio y establecidas en el Código de Comercio Venezolano.

Otras de las principales obligaciones del pequeño y mediano empresario son las relativas a la materia laboral, por tanto, es deber obligado e impostergable comenzar

de buena forma la relación de trabajo con todos sus trabajadores, respetando las condiciones generales del trabajo, las reglas relativas a la relación de trabajo subordinado y las obligaciones derivadas con la terminación de la relación de trabajo. Así mismo en cuanto al derecho colectivo tendrán la obligación de negociar colectivamente con el sindicato de trabajadores siempre que cumplan ciertos requisitos exigidos en la Ley Orgánica del Trabajo.

3.2 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE

La ciudad de Cumaná en los actuales momentos cuenta con un número aproximado de 6593 empresas, según el listado de contribuyentes proporcionado por la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre, dedicadas a diversas actividades económicas, unas dedicadas a la comercialización, producción de bienes y otras con la prestación de servicios, tales como: los de distribución y transporte de productos. Tomando en cuenta que en Venezuela, de acuerdo con cifras aportadas por el Consejo Nacional de Industrias (2007:1), el 91,6% de las empresas son pequeñas y medianas, se puede inferir que en el Municipio Sucre se encuentran aproximadamente 6039 pequeñas y medianas empresas.

En esta ciudad la mayoría de las empresas se encuentran ubicadas en las denominadas zonas industriales, establecidas para estimular el fomento de industrias y concentrar el desarrollo industrial. Estas zonas tienen una posición estratégica porque están localizadas en terrenos periféricos y al rodear el centro de la ciudad capital contribuyen por un lado, a la desconcentración espacial de la ciudad y, por el otro permiten un fácil acceso a las industrias.

En Cumaná se encuentran dos zonas industriales, creadas a partir de la década de los años 60 y conocidas con los nombres de la Zona Industrial El Peñón,

localizada hacia el Aeropuerto Antonio José de Sucre, vía comunidad del Peñón y la Zona Industrial San Luis, localizada en la Avenida Universidad, sector San Luis.

3.2.1 Zona Industrial El Peñón

Ubicada en la parte este de la ciudad de Cumaná, a ambos lados de la vía de la carretera de Carúpano, cerca del Aeropuerto y de la autopista Cumaná–Barcelona. Esta zona comprende una superficie de 235 hectáreas, en las que se encuentran ubicadas aproximadamente 45 empresas tanto pequeñas y medianas como grandes, según el listado de contribuyentes proporcionado por la alcaldía bolivariana del Municipio Sucre,. La zona cuenta con la instalación de los servicios públicos necesarios para el funcionamiento de las empresas y tanto su localización como su acceso pueden calificarse de estratégico debido a su cercanía al Aeropuerto Antonio José de Sucre y a las tres vías de comunicación con Carúpano, Cumanacoa y Puerto La Cruz.

3.2.2 Zona Industrial San Luis

Esta zona está localizada en la avenida universidad, en la parte sur - oeste de la ciudad de Cumaná y tiene una extensión de 130 hectáreas. Cuenta con aproximadamente 81 empresas, de acuerdo al listado de contribuyentes proporcionado por la Alcaldía del Municipio Sucre, tanto productoras de bienes como prestadoras de servicios. La misma fue diseñada para el establecimiento de pequeñas y medianas empresas, sin embargo, también se encuentran empresas grandes, tales como: la procesadora de maíz y la distribuidora de cervezas y maltas.

3.3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN LUIS DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE

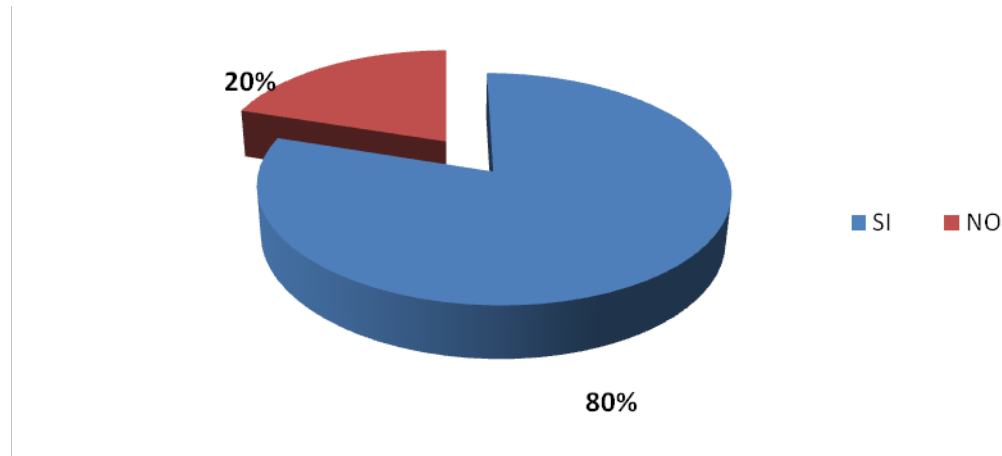
En relación a los procesos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre se procedió a la aplicación de una encuesta en modalidad de cuestionarios, como instrumento de medición para la recolección de datos, donde se llegó a conocer que el 80% de estas empresas para definir las estrategias, utilizan el enfoque de gerencia estratégica, mientras que el 20% no manejan este enfoque (ver cuadro N° 1 y gráfico N° 1).

Cuadro N° 1. Utilización del enfoque de gerencia estratégica en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

ALTERNATIVAS		EMPRESAS	%
Si lo utilizan		8	80
No lo utilizan		2	20
TOTAL		10	100

Fuente: Elaboración propia.2008

Gráfico N° 1 Utilización del enfoque de gerencia estratégica en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre



Fuente: Elaboración propia. 2008

Así mismo se encontró que de las 10 empresas encuestadas, 5 alegaron estar familiarizados con el proceso de gerencia estratégica, 2 conocen el proceso de administración estratégica, 1 está familiarizado con el proceso de dirección, gerencia y administración estratégica y 2 realizan el proceso basado en la experiencia, es decir, que sólo el 10% de los pequeños y medianos empresarios encuestados, conoce las diferentes denominaciones con que se define el proceso de gerencia estratégica, mientras que el 90% restante demostró una falta de conocimiento teórico sobre el mismo (ver cuadro N° 2).

Cuadro N° 2 Conocimiento de los Procesos estratégicos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado sucre

ALTERNATIVAS	EMPRESAS	%
PROCESO DE GERENCIA ESTRATEGICA	6	60
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	3	30
PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA	1	10
OTROS (experiencia)	2	20

Fuente: Elaboración propia. 2008

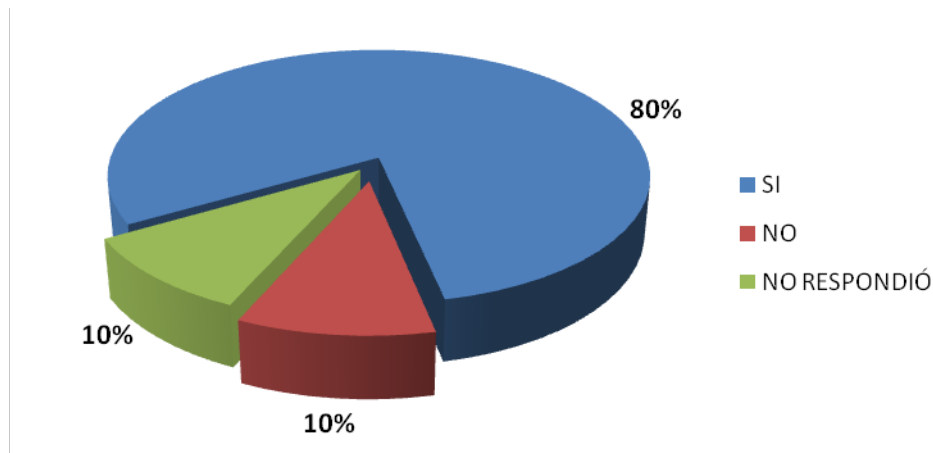
Según los resultados obtenidos la mayoría de las empresas encuestadas formalizan las acciones a seguir a través de planes estratégicos tomando en cuenta tanto las posibilidades de acción y reacción que encaminen a la empresa al logro de los objetivos y estrategias como los recursos necesarios para tal fin, surgiendo con esto el presupuesto estratégico. Por ello, el 80% respondió que dedica esfuerzos a la preparación de planes estratégicos, el 10% no lo prepara y el otro 10% no respondió (ver cuadro N° 3 y gráfico N° 2)

Cuadro N^o 3. Dedicación de esfuerzos para preparar planes estratégicos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

ALTERNATIVAS	EMPRESAS	%
SI	8	80
NO	1	10
NO RESPONDIÓ	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia. 2008

Gráfico N^o 2 Dedicación de esfuerzos para preparar planes estratégicos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.



Fuente: Elaboración propia. 2008

En el mismo orden de ideas, se encontró que del 80% las empresas que respondieron de manera afirmativa a la preparación de planes estratégicos, 60% alegaron que siempre preparan y revisan los planes estratégicos, mientras que el 20% lo hace eventualmente (ver cuadro N^o 4 y gráfico N^o 3). En este sentido es importante resaltar que, si en los planes estratégicos se definen acciones a ejecutar para encaminar a las empresas al logro de los objetivos y que además el mundo

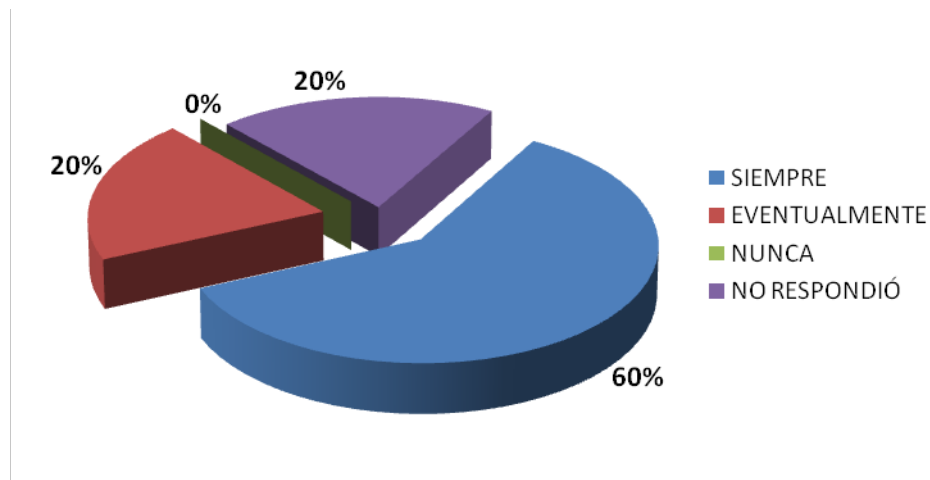
empresarial es cambiante, bien sea por la influencia de factores internos, externos o por el cambio de perspectivas de los empresarios, es favorable que se revisen con frecuencia para que en la empresa se logren los objetivos planteados.

Cuadro N^o 4. Frecuencia con la que preparan y modifican planes estratégicos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.

ALTERNATIVAS	EMPRESAS	%
SIEMPRE	6	60
EVENTUALMENTE	2	20
NUNCA	0	0
NO RESPONDIÓ	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia. 2008

Gráfico N^o 3 Frecuencia con la que preparan y modifican planes estratégicos las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre



Fuente: Elaboración propia. 2008

Ahora bien, las empresas se ven favorecidas al dedicar tiempo a la definición y

supervisión de estos tipos de planes, ya que, estos son un medio para planificar y recoger las acciones a seguir para la ejecución de las posibles estrategias, tanto para alcanzar los propósitos y objetivos de la empresa, como para la adquisición, uso y disposición de los recursos y proyectos.

3.3.1 Elementos Considerados Para Determinar La Visión Y Misión En Las Pequeñas Y Medianas Empresas De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre.

Las organizaciones deben tener muy claro hacia dónde van, esto se logra a través de la definición de la visión y misión. Una visión estratégica refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios, al proporcionar una vista panorámica de “hacia dónde vamos” y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros. Mientras que la misión refleja para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles son sus objetivos, sus clientes, propiedades, cuál es su responsabilidad y derecho, frente a sus colaboradores y cuál es su responsabilidad social.

Ahora bien, en relación a la visión, los encuestados afirmaron que el 90% de estas empresas tienen establecida su visión de futuro, el 80% de los representantes la conoce y el 70% de ellos la comparten y difunden con los trabajadores (ver cuadro N° 5). Esto se considera positivo, debido a que este es un aspecto básico en la definición de estrategias, por lo que es necesario que sea compartida con los trabajadores, quienes deben motivarse a alcanzarla.

Cuadro No 5. Conocimiento de la visión en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

	Tiene la empresa visión de futuro establecida		Conoce usted la visión de la empresa		La visión es conocida por los empleados	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
SI	9	90	8	80	7	70
NO	1	10	0	0	1	10
NO RESPONDIÓ	0	0	2	20	2	20
TOTAL	10	100	20	100	10	100

Fuente: Elaboración propia. 2008

En cuanto a la participación en la definición de la visión, del 90% de las empresas que la establecen, en un 60% participan sólo los gerentes, mientras que el 30% toman en cuenta también a los empleados (ver cuadro N° 6). Respecto a esto se puede agregar que es positiva la participación de los gerentes en la definición de tan importante aspecto, pero los trabajadores también juegan un papel importante tanto en la formulación como en su alcance, ya que se requiere de líderes para su definición y para su cabal realización.

Cuadro No 6. Participación en la definición de la visión en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

ALTERNATIVAS	EMPRESAS	%
EL GERENTE	9	90
LOS EMPLEADOS	3	30
OTROS	0	0
NO RESPONDIÓ	1	10

Fuente: Elaboración propia. 2008

Así mismo, con respecto a la misión de las empresas encuestadas, el 100% alegó que tiene una misión definida de forma explícita y que es conocida y compartida tanto por los responsables encuestados como por los empleados (ver cuadro N° 7).

Cuadro No 7. Conocimiento de la misión en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

	Tiene la empresa misión establecida		Conoce usted la misión de la empresa		La misión es conocida por los empleados	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
SI	10	100	10	100	10	100
NO	0	0	0	0	0	0
TOTAL	10	100	10	100	10	100

Fuente: Elaboración propia. 2008

También se puede señalar que los representantes de las empresas encuestadas consideran para la determinación de la misión los aspectos que a continuación se listan:

- Razón de la organización.
- Tipo de negocio
- Objetivos planteados
- Cartera e clientes
- Propiedades
- Responsabilidad y derechos de sus trabajadores
- Responsabilidad social

3.3.2 Parámetros Utilizados Para Definir Los Objetivos En Las Pequeñas Y Medianas Empresas, De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre.

La necesidad de un buen desempeño, requiere que la administración establezca objetivos, ya que, estos se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean alcanzar; los esfuerzos necesarios para obtener resultados que reflejen competitividad y una posición sólida de la empresa.

Durante la aplicación de la encuesta se encontró que del 100% que define objetivos realistas, sólo el 10% lo hace por escrito, el 40% lo hace tanto a corto como a largo plazo, mientras que del 60% restante una mitad lo define sólo a largo plazo y la otra a corto plazo. Igualmente el 70% de las empresas relacionan el cumplimiento de los objetivos a un sistema de recompensas (ver cuadro N° 8).

Cuadro N° 8. Definición de los objetivos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

DEFINICIÓN	SI		NO		TOTAL	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Tiene la empresa definidos sus objetivos	10	100	0	0	10	100
Los objetivos de la empresa son realistas	10	100	0	0	10	100
Los objetivos de la empresa se establecen por escrito	1	10	9	90	10	100
Se determinan en la empresa objetivos a largo plazo	7	70	3	30	10	100
Se determinan en la empresa objetivos a corto plazo	7	70	3	30	10	100

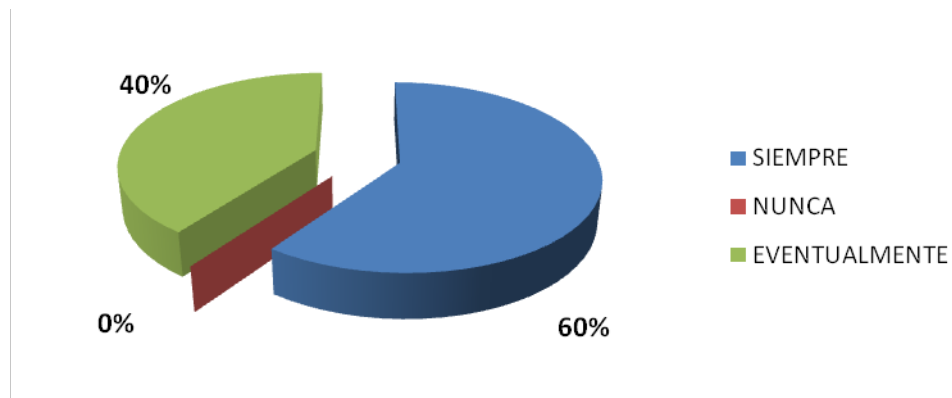
Fuente: Elaboración propia. 2008

Analizando estos resultados se puede acotar que todas las empresas definen objetivos realistas y alcanzables. Sin embargo, existe una falta de formalidad al no hacerlo por escrito, lo que podría traer como consecuencia que los empleados no sean informados sobre las modificaciones en los objetivos, causados por los cambios en el entorno y por los deseos cambiantes de los empresarios. Asimismo, se observó que muy pocas empresas establecen los objetivos a corto y largo plazo, esto implica que si una empresa establece planes sólo a corto plazo no estaría encaminando sus propósitos o fines al alcance de las metas y si por el contrario los realiza sólo a largo

plazo, el tiempo para alcanzar la meta sería muy extenso y esto podría ocasionar la desmotivación de los encargados de alcanzarlas, además no podría ser medido el desempeño y por lo tanto el sistema de recompensa sería injusto.

Con relación a la regularidad con la que se definen los objetivos, en las empresas encuestadas el 60% lo hace siempre y el resto lo hace de forma eventual (ver gráfico N° 4 y cuadro N° 9). Todas las empresas que revisan y modifican sus objetivos constantemente tienen mayores posibilidades de éxito en el alcance de los mismos, puesto que los cambios naturales del mundo empresarial producen la necesidad de modificar perspectivas y metas, tratando siempre de que los objetivos sean planteados de manera flexible y realista.

Gráfico N° 4. Frecuencia de revisión y modificación los objetivos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre



Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro N° 9. Frecuencia de revisión y modificación los objetivos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

ALTERNATIVAS	EMPRESAS	%
SIEMPRE	6	60
EVENTUALMENTE	4	40
NUNCA	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia. 2008

Igualmente se encontró que del 90% de las empresas que definen metas realistas, sólo el 30% lo hace por escrito y el 40% relaciona el cumplimiento de las metas a un sistema de recompensas (ver cuadro N° 10). Según estos resultados se puede señalar que la mayoría de las empresas definen metas realistas y alcanzables, aspecto que es fundamental para llevar a cabo la ejecución de las estrategias, pero al igual que con los objetivos, no estimulan a los trabajadores recompensándolos por el cumplimiento de metas, ni existe la formalidad de establecer éstas por escrito.

Cuadro N° 10. Definición de las metas en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

DEFINICIÓN	SI		NO		NO RESPONDÍÓ	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Tiene la empresa metas establecidas	9	90	1	10	0	0
Las metas de la empresa son realistas	9	90	0	0	1	10
Las metas de la empresa se establecen por escrito	3	30	6	60	1	10
El cumplimiento de metas se recompensa	4	40	5	50	1	10

Fuente: Elaboración propia. 2008

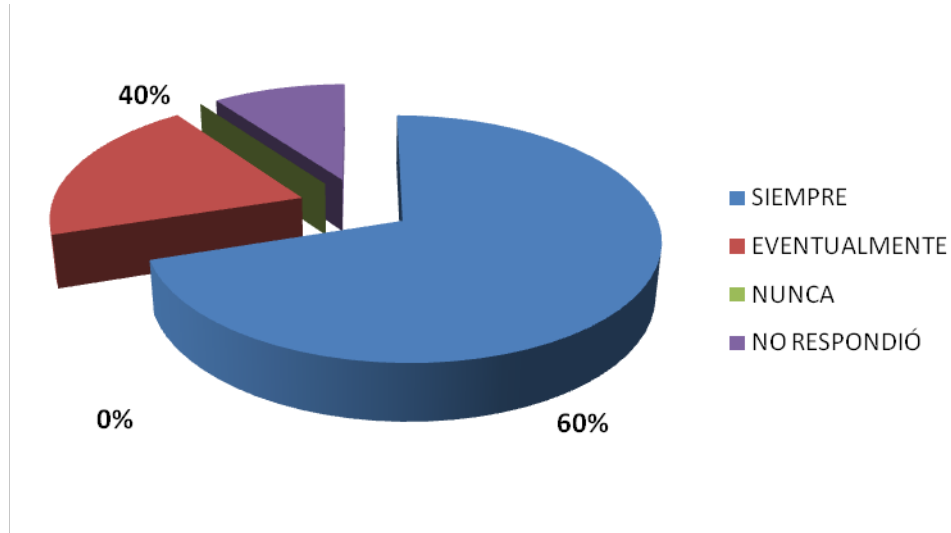
Con relación a la regularidad con la que se definen las metas, en las empresas encuestadas el 70% lo hace siempre, el 20% eventualmente y el 10% nunca las define (ver cuadro N° 11 y gráfico N° 5).

Cuadro N° 11. Frecuencia de revisión y modificación las metas en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

ALTERNATIVAS	EMPRESAS	%
SIEMPRE	7	70
EVENTUALMENTE	2	20
NUNCA	0	0
NO RESPONDÍÓ	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia. 2008

Gráfico N° 5. Frecuencia de revisión y modificación las metas en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre



Fuente: Elaboración propia. 2008

3.3.3 Métodos De Análisis De Los Factores Internos Y Externos Que Utilizan Las Pequeñas Y Medianas Empresas (PYMES), De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre.

La empresa se comporta como un sistema abierto, y a menudo se ve afectada por factores internos y externos, por lo que, siempre se deben analizar estos factores.

El análisis del entorno es un paso determinante en el proceso estratégico, porque este en una organización define en mayor grado, las acciones disponibles para la gerencia. Una estrategia de éxito será aquella que se ajuste bien al entorno, donde existen tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones. Por ello se deben observar el exterior de la organización y su interior. Este paso obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, sin importar su tamaño o poder, está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades que dispone.

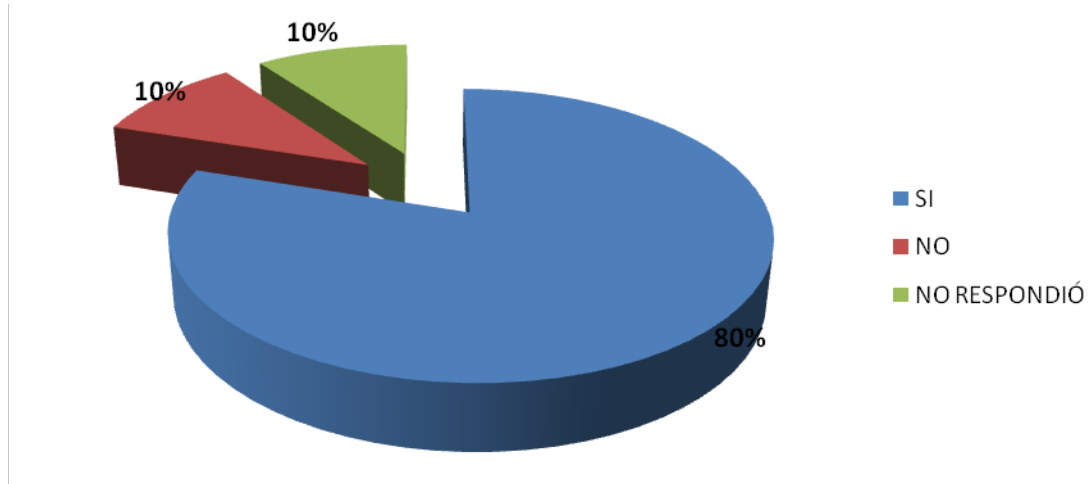
Respecto a lo anterior se encontró en la encuesta realizada que el 80% de las empresas realizan análisis internos y externos, lo que les permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (ver cuadro N° 12 y gráfico N° 6). Sin embargo, respecto a los métodos de análisis que utilizan para evaluar estos factores, el 50% no respondió, un 20% aplica métodos de acuerdo a la experiencia y sólo el 30% emplea métodos como el DOFA (análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y el POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio) (ver cuadro N° 13). Lo anterior evidencia que a pesar de que estas empresas identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, no utilizan técnicas como: el POAM, el DOFA y el PCI para su análisis los cuales garantizan un estudio detallado de lo factores antes mencionados.

Cuadro N° 12. Análisis de factores interno y externo en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.

ALTERNATIVAS	EMPRESAS	%
SI	8	80
NO	1	10
NO RESPONDIÓ	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia. 2008

Gráfico N° 6. Análisis interno y externo en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre



Fuente: Elaboración propia. 2008

Cuadro N0 13. Métodos de análisis utilizados para evaluar los factores internos y externos en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

ALTERNATIVAS	EMPRESAS	%
Matriz DOFA o FODA	2	20
Perfil de Capacidad Interna (PCI)	0	0
Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (el POAM)	1	10
Otras (Empírico)	2	20
NO RESPONDIÓ	5	50
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia. 2008

En cuanto a los aspectos considerados por las empresas encuestadas para realizar el análisis interno, se observa que tomaron en consideración los siguientes aspectos: producción, personal, mercadeo, finanzas, infraestructura, conocimiento y

aprendizaje, tecnología, los sistemas de información y las estrategias. Pero, en las empresas no se analiza la estructura organizativa, que es un factor determinante para evaluar: líneas de comunicación, subordinación, oportunidades de ascensos para los empleados, etc.

Así mismo, del 80% de las empresas que respondieron sobre los aspectos considerados para realizar el análisis externo, la mayoría considera los aspectos legales, competitivos y políticos más importantes, esto podría deberse a que toman en cuenta lo que los afecta directamente y sin darle importancia a aspectos tales como: la ética, lo social y lo tecnológico (ver cuadro N°14).

Cuadro N°14. Factores externos considerados por las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

ALTERNATIVAS	EMPRESAS	%
Legal	7	70
Social	2	20
Tecnológicos	2	20
Políticas	4	40
Éticos	1	10
Competitivos	5	50
Otros	0	0
No respondió	2	20

Fuente: Elaboración propia. 2008

3.3.4 Bases Utilizadas Para Determinar Las Estrategias Y Las Acciones Estratégicas Por Las Pequeñas Y Medianas Empresas De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre,

La determinación de las estrategias y las acciones estratégicas implican la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, para ello se deben fijar metas, políticas y asignar recursos. Según Fred David es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Respecto a las bases utilizadas para llevar a cabo la ejecución de las estrategias se deben tomar en cuenta las diferentes opciones que conlleven al logro de las mismas, para ello es necesario convertir las estrategias en planes de acción concretos, con definición de responsables.

Ahora bien, respecto a la definición de estrategias en las empresas encuestadas se observó que el 100% las definen y comparten con los responsables de realizarlas. Este aspecto, en busca del progreso de estas empresas, se considera positivo, porque para establecer una estrategia es necesario tener conocimiento de las distintas formas en las que se puedan resolver los conflictos y de qué forma enfrentarlos conociendo las metas que se desean alcanzar. Por otro lado, el 80% de ellas lo hacen de manera formal, mientras que el 20% no utiliza para su definición planes estratégicos sino que establecen estrategias a medida en que se presenten situaciones en donde las requieran (ver cuadro N° 15).

Cuadro N^o 15. Definición y conocimiento de estrategias en las PYMES de la Zona industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

CONCEPTO	SI	%	NO	%
Definen estrategias en la empresa	10	100	0	0
Conocen las estrategias los responsables de realizarlas	10	100	0	0
Definen estrategias de manera formal	8	80	2	20

Fuente: Elaboración propia. 2008

3.3.5 Medidas Que Implementan Para Llevar A Cabo La Ejecución De Las Estrategias En Las Pequeñas Y Medianas Empresas, De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre.

El éxito de la etapa de ejecución de las estrategias esta íntimamente relacionado a la capacidad gerencial, debido a que los gerentes deberán proporcionar a la organización estrategias con las que pueda ganar una ventaja relativa sobre sus rivales, así como también deberán buscar la manera de motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Con respecto a esta importante etapa del proceso de gerencia estratégica en la encuesta realizada se encontró que, el 80% de las empresas encuestadas definen las acciones a seguir para la ejecución de las estrategias a través de los planes estratégicos, pero sólo el 60% de las mismas implementan medidas para llevar a cabo la ejecución, dentro de las que los representantes citaron:

- 1.- Trabajo en equipo, seguimiento a las decisiones tomadas y consulta con el

entorno (comunidades).

2.- Revisión del entorno, discusión de las políticas, implementación, revisión y control.

3.- Planificación de metas precisas, tomando en consideración sus objetivos, misión y visión, estudiando los factores internos y externos.

4.- Evaluación permanente (a diario).

5.- Planificación para comprar productos terminados y obtener descuentos por volumen y así generar mayor utilidad, esto va expresado también al consumidor final.

6.- Cumplir con los clientes lo más pronto posible o en el tiempo determinado.

3.3.6 Medidas Que Utilizan Para Evaluar El Alcance De Las Estrategias.Las Pequeñas Y Medianas Empresas, De La Zona Industrial San Luis De Cumaná, Estado Sucre

La evaluación de desempeño es inherente a la gerencia, ésta tiene la responsabilidad de decidir si las cosas se están haciendo bien en el interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos. Un desempeño inferior o un escaso progreso, así como las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren acciones y ajustes correctivos en la dirección, objetivos de la empresa y/o sus estrategias.

De la misma manera es importante destacar que, para la evaluación de desempeño se deben establecer índices o indicadores de gestión que permitan la

medición de los resultados obtenidos y la detección de posibles desvíos en la ejecución de las acciones estratégicas.

Con relación a la evaluación, el 80% de los encuestados alegaron que en la empresa se evalúan los resultados de la ejecución de las estrategias y de ellas sólo el 30% definen indicadores de gestión con base a los objetivos y las metas propuestas en la organización (ver cuadro N° 16).

Cuadro No 16. Evaluación de estrategias en las PYMES de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre

	Evalúa la empresa los resultados de la ejecución de las estrategias		Define la empresa indicadores de gestión		Establece los indicadores de acuerdo a objetivos y metas	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
SI	8	80	3	30	3	30
NO	0	0	2	20	2	20
NO RESPONDI Ó	2	20	5	50	5	50
TOTAL	10	100	20	100	10	100

Fuente: Elaboración propia. 2008

Igualmente del 80% que alegó evaluar los resultados de las estrategias, sólo el 60% describió las siguientes medidas que utiliza para tal fin:

- 1.- Reuniones permanentes con el equipo y asesorías con expertos.
- 2.- Revisión de los resultados y corrección de los mismos.

3.- Estudio detallado con gráficos y porcentajes del desempeño de las metas.

4.- Información.

5.- Al finalizar el cierre mensual de ventas se verifican el volumen de inventario para el próximo mes y la rentabilidad que el mes haya generado.

6.- Inspección de los trabajos realizados.

De acuerdo con el análisis de los resultados mostrados anteriormente se puede acotar que la gerencia de las pequeñas y medianas empresas de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, como un acercamiento a la aplicación de un proceso estratégico, analiza factores internos y externos, define visión, misión, objetivos y metas, pero no aprovecha esta información de forma que pueda tomar decisiones en el presente con repercusión en el futuro y de esta manera minimizar el riesgo típico del acontecer empresarial. Por el contrario es una administración que como tiene facilidad para adaptarse al cambio toma decisiones de acuerdo a las exigencias del momento y utilizando la experiencia.

CONCLUSIONES

La gerencia estratégica es un proceso de creación y puesta en práctica de la estrategia, es decir, desarrollo de la visión estratégica, determinación de objetivos, creación de las estrategias, puesta en práctica o ejecución de las mismas y evaluación del desempeño aplicando medidas correctivas de ser necesario. Produciendo una herramienta que le permite a las organizaciones, tanto grandes, pequeñas y medianas, públicas o privadas, tomar en cuenta todos los aspectos necesarios para una toma de decisiones orientada a las anteposiciones de los riesgos, la maximización de los rendimientos y la superación de la empresa respecto a la competencia, garantizando no sólo el éxito sino también la permanencia en el mercado. Por lo que se podría presumir que si bien este proceso no garantiza el éxito, tampoco orienta a la organización al fracaso.

En función de lo anterior y de la información obtenida y analizada, se puede concluir que el proceso de gerencia estratégica en las pequeñas y medianas empresas de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, no es el adecuado, debido a la presencia de dificultades en algunos aspectos de las variables estudiadas, entre las que se indican:

- Se observó que las pequeñas y medianas empresas de la Zona Industrial San Luis, a pesar de contar con una visión, misión, objetivos y metas, que representan aspectos teóricos necesarios para lograr sus propósitos, éstas presentan deficiencias en la definición, ya que estos aspectos no se establecen de manera formal y muy pocas de ellas establecen planes y presupuestos estratégicos, por lo que las acciones orientadas al alcance de las estrategias son más una tarea del día a día que un proceso previamente establecido.

- A pesar de que la mayoría de las empresas encuestadas establecen metas, son pocas las que implementan un sistema de recompensas para aquellos trabajadores que logren alcanzarlas y por el contrario, cuando ocurren fracasos, los castigan, esto representa un motivo para que los empleados no hagan nada para no arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- Ante los cambios típicos y la evolución en aspectos legales, políticos, competitivos, sociales y tecnológicos, que a menudo se presentan en el mundo empresarial, estas empresas por ser pequeñas y medianas, tienen facilidad para adaptarse a los cambios del entorno, sin embargo, muy pocas manejan herramientas o técnicas de análisis como la DOFA, POAM y PCI, convirtiéndose esta deficiencia en un obstáculo para desarrollar un proceso de gerencia estratégica conducente a la prevención de posibles problemas, disminución del riesgo empresarial y el alcance de una competitividad que le permita superar las expectativas de los clientes.
- Contrariamente, las pequeñas y medianas empresas de la Zona Industrial San Luis se esfuerzan por aplicar un proceso de gerencia estratégica, pero la falta de conocimiento de los encargados del negocio sobre cómo ejecutar y evaluar las estrategias, conlleva a que este proceso se realice de acuerdo a la experiencia.
- De la muestra objeto de estudio se observó que sólo el 30% de de las empresas definen indicadores de gestión, lo cual representa una debilidad puesto que estos son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

RECOMENDACIONES

En vista de las debilidades encontradas en las pequeñas y medianas empresas de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre, y de la importancia que tiene este tipo de empresas para la economía de la región y a nivel nacional, se hace necesario realizar una serie de recomendaciones que ayudarán en buena medida a los gerentes de esta zona a fortalecer el proceso de gerencia estratégica en sus empresas. Tales recomendaciones son las siguientes:

1.- Debe involucrarse a todos los trabajadores de la empresa en la definición de las estrategias; así como también informarles a través de conversaciones, charlas, folletos, circulares y boletines informativos la misión, visión, objetivos, metas, estrategias y sus modificaciones con el fin de que sean de su conocimiento para que orienten su trabajo en función de ello.

2.- Deben crear un sistema de recompensa que motive a los trabajadores al logro de estos los objetivos.

3.- Se deben establecer objetivos a largo plazo puesto que sirven para definir el futuro del negocio, sin dejar de lado los objetivos a corto plazo.

Los gerentes de estas empresas deben documentarse sobre los métodos de análisis del ambiente interno y externo, que les permita visualizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

4.- Para lograr el desarrollo del proceso de gerencia estratégica, es necesario que se realicen y revisen constantemente los planes y presupuestos estratégicos como medida para llevar a cabo la ejecución de las estrategias, así como también reorientar

las políticas, reorganizar la empresa, realizar ajustes en el personal, crear nuevas competencias y habilidades.

5.- Se debe realizar la evaluación de la ejecución de las estrategias mediante indicadores de gestión, ya que, a través de ellos se puede comparar lo planeado con los resultados realmente alcanzados para identificar las desviaciones que puedan existir en los planes y presupuestos estratégicos, así como los cambios en el ambiente interno y externo de la empresa, aplicando medidas correctivas de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Ansoff, Igor (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2ª ed.). México: Addison Wesley Longman.

Arias, Fidias (2006). *Metodología de investigación* (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Briones, Guillermo (1987). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales* (3ª ed.). México: Trillas.

David, Fred (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Hernández, R.; Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Hill, Charles y Jones, Gareth (2005) *Administración estratégica, un enfoque integrado* (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Mc Graw Hill.

Hitt, Michael y Duane, Ireland. y Hoskisson, Robert (2004). *Administración estratégica* (5ª ed.). México: Thomson.

Gómez, José. (1997). *Estrategias para la competitividad de las PYME*. Madrid España: Mc Graw Hill.

Serna, Humberto. (1999). *Gerencia estratégica* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: editores LTDA.

Roobins, Sthepen y Coulter, Mary (1996) *Administración* (5ª ed.). México: Prentice Hall.

Thompson, Arthur y Strickland, A. (2003) *Administración estratégica* (13ª ed.) México: Mc Graw Hill.

Artículos de revistas

Armas, V. (1999). Esplendor y miseria de las pymes venezolanas. *Revista Debates IESA* 36 - 41.

Trabajo de Grado

Cristóbal, Dickson (2004). *Análisis de la planeación estratégica como herramienta fundamental de las PYMES en Venezuela*. Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Salazar José e Yselva Virginia (2004). Aplicación del decreto N^o 963 sobre la exoneración del I.S.L.R. a las pequeñas y medianas empresas ubicadas en estados críticos del país por parte del SENIAT región NOR-ORIENTAL, para el periodo 2001. Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Salazar, Yrmadis (2003). Proceso de gerencia estratégica en la CORPORACIÓN TRES C, C.A. Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Trabajo de Ascenso

Zerpa, Damaris (2001). Modelo de gerencia estratégica (una propuesta). Trabajo de ascenso. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Documentos legales

Código de Comercio 1955. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*. 475. Venezuela

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 2000 *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*. 5453. Venezuela

Decreto con Fuerza de Ley Para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria 2001. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 5.552. Venezuela.

Ley orgánica del trabajo 1997. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 5.152. Venezuela.

Páginas web

Consejo Nacional de Industrias. (Consultado el 25/11/2007). 91% de empresas venezolanas son pymes. [En línea]. (<http://www.mipunto.com/puntoempresas/000/001/000/109.jsp>)

Directorio Central de Empresas. (Consultado el 26/11/2007). Retrato de las PYME 2007. [En línea]. <http://www.ipymemityc.es/NR/rdonlyres/D86BB6D9-EB28-4DFC-BCC7-F10F5008E787/0/Retrato2007.pdf>

Mejía, Juan. (Consultado el 25/11/2007). 91% de empresas venezolanas son pymes. [En línea]. (<http://www.mipunto.com/puntoempresas/000/001/000/109.jsp>)

Ríos, Mauro. (Consultado el 23/11/2007). Ser PYME en Latinoamérica. [En línea]. <http://www.microsoft.com/mexico/pymes/editorial/ayuda-financiamiento/exportadoras/article3.msp>

Otras páginas web consultadas

www.el-nacional.com/Micros/archivo.asp?ID=42

[Http: //es.wikipedia.org/wiki/Pyme](http://es.wikipedia.org/wiki/Pyme)

http://html.rincondelvago.com /administracion-estrategica_1.html

ANEXOS

Cumaná, enero de 2008

Ciudadano

Presente.-

Como estudiantes de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente e integrantes del Curso Especial de Grado: Enfoques estratégicos en la gerencia de las organizaciones, cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento que actualmente nos encontramos en proceso de realización del Trabajo Especial de Grado **“LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES), DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN LUIS DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE”**, el cual tiene como objetivo: Analizar los procesos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre.

Asimismo, le informo que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración para aplicar el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Bra. Indira Rodríguez

C.I. 17.446.627

..... Bra. Carmen Gómez

C.I. 17.021.191

CUESTIONARIO
LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS (PYMES), DE LA ZONA INDUSTRIAL
SAN LUIS DE CUMANÁ, ESTADO SUCRE.
HOJA DE CONTROL

Nº

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.

CUESTIONARIO
LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (PYMES), DE LA ZONA INDUSTRIAL SAN LUIS DE
CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

1. ¿Se definen estrategias en la empresa que usted representan?

Si_____ No_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, Si es negativa pase a la pregunta N° 5

2. ¿Son conocidas las estrategias por los responsables de realizarlas?

Si_____ No_____

3. ¿El proceso de definición de estrategias se realiza de manera formal?

Si_____ No_____

4. ¿Se utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la definición de estrategias?

Si_____ No_____

5. De los procesos estratégicos mencionados a continuación ¿con cuáles está familiarizado?

a. Proceso de gerencia estratégica _____

b. Proceso de administración estratégica _____

c. Proceso de dirección estratégica _____

d. Otro _____

Especifique _____

6. ¿Tiene la empresa que usted representa la visión de futuro establecida?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa continúe, Si es negativa pase a la pregunta N° 10

7. ¿Quiénes participan en la definición de la visión?

a. El gerente _____

b. Los empleados _____

c. Otros _____

Especifique _____

8. ¿Conoce usted la visión de la empresa que representa?

Si _____ No _____

9. ¿La visión de la empresa es conocida y compartida por todos los trabajadores?

Si _____ No _____

10. ¿Tiene definida la empresa que usted representa la misión de forma explícita?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa continúe, Si es negativa pase a la pregunta N° 14

11. Señale cuál de los siguientes aspectos son considerados, por la empresa que usted representa, para la determinación de la misión

- a. ¿Para qué existe la organización? _____
- b. ¿Cuál es su negocio? _____
- c. ¿Cuáles son sus objetivos? _____
- d. ¿Sus clientes? _____
- e. ¿Propiedades? _____
- f. ¿Responsabilidad y derecho frente a sus colaboradores? _____
- g. ¿Cuál es su responsabilidad social? _____
- h. Otros _____

Especifique _____

12. ¿Conoce usted la misión de la empresa que representa?

Si _____ No _____

13. ¿La misión es conocida y compartida por todos los trabajadores?

Si _____ No _____

14. ¿Tiene establecido objetivos la empresa que usted representa?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa continúe, Si es negativa pase a la pregunta N° 21

15. ¿En la empresa se establecen objetivos por escritos?

Si____ No____

16. ¿Se determinan en la empresa objetivos a largo plazo?

Si____ No____

17. ¿Se establecen en la empresa objetivos a corto plazo?

Si____ No____

18. ¿Los objetivos establecidos en la empresa son realistas?

Si____ No____

19. ¿Con qué regularidad se revisan y modifican los objetivos?

- a. Siempre _____
- b. Eventualmente _____
- c. Nunca _____

20. ¿El cumplimiento de los objetivos está ligado a un sistema de recompensa?

Si____ No____

21. ¿En la empresa se establecen metas?

Si____ No____

Si su respuesta es afirmativa continúe, Si es negativa pase a la pregunta N° 26

22. ¿Existen en la empresa metas escritas?

Si_____ No_____

23. ¿Las metas establecidas son realistas?

Si_____ No_____

24. ¿Con qué regularidad se revisan y las metas?

- a. Siempre _____
- b. Eventualmente _____
- c. Nunca _____

25. ¿El cumplimiento de metas está ligado a un sistema de recompensa?

Si_____ No_____

26. ¿Dedica la empresa a la que usted representa esfuerzos para preparar planes estratégicos?

Si_____ No_____

27. ¿Con qué frecuencia se preparan estos planes?

- a. Siempre _____
- b. Eventualmente _____
- c. Nunca _____

28. ¿Realiza la empresa que usted representa análisis internos y externos?

Si_____ No_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, Si es negativa pase a la pregunta N° 32

29. ¿Qué métodos de análisis utiliza la empresa que usted representa para evaluar los factores internos y externos para el establecimiento de las estrategias?

- a. Matriz DOFA o FODA _____
- b. Perfil de Capacidad Interna (PCI) _____
- c. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (el POAM) _____
- d. Otras _____

Especifique_____

30. ¿Cuál (es) aspecto (s) de los que se señalan a continuación son considerados por la empresa para realizar el análisis interno?

- a. Personal _____
- b. Mercadeo _____
- c. Tecnología _____
- d. Sistema de información _____
- e. Producción _____
- f. Finanzas _____
- g. Estrategias _____
- h. Conocimiento y aprendizaje _____

- i. Infraestructura _____
- j. Estructura organizativa _____
- k. Otros _____

Especifique _____

31. ¿Cuál (es) aspecto (s) de los que se señalan a continuación son considerados por la empresa para realizar el análisis externos?

- a. Legales _____
- b. Sociales _____
- c. Tecnológicos _____
- d. Políticos _____
- e. Éticos _____
- f. Competitivos _____
- g. Otros _____

Especifique _____

32. ¿Se pueden prever fácilmente los cambios que puedan ocurrir en el entorno de su empresa?

Si _____ No _____

33. ¿Está capacitada la empresa para adaptarse a los cambios que suceden en el entorno?

Si _____ No _____

34. ¿La empresa aprovecha las oportunidades que le ofrece el ambiente donde se desenvuelve?

Si_____ No_____

35. ¿Conoce y toma en cuenta las amenazas presentes en el ambiente externo para la toma de decisiones?

Si_____ No_____

36. ¿Conoce y toma en cuenta las debilidades de la empresa para la toma de decisiones?

Si_____ No_____

37. ¿La empresa aprovecha las fortalezas con las que cuenta la empresa para la toma de decisiones?

Si_____ No_____

38. En caso de que en su empresa se definan estrategias, ¿realiza seguimiento a la ejecución de las mismas?

Si_____ No_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, Si es negativa pase a la pregunta N° 42

39. ¿Qué medidas implementa la empresa para llevar a cabo la ejecución de las estrategias?

40. ¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de sus estrategias?

Si_____ No_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, Si es negativa pase a la pregunta N° 42

41. Describa brevemente los mecanismos que utiliza la empresa para evaluar las estrategias

42. ¿Define la empresa indicadores de gestión?

Si_____ No_____

Si su respuesta es afirmativa continúe, Si es negativa de por terminado el cuestionario y gracias por su colaboración

43. ¿Establece los indicadores de acuerdo a los objetivos y metas?

Si_____ No_____

44. ¿En qué áreas de la empresa se establecen los indicadores?

- a. Personal _____
- b. Mercadeo _____
- c. Producción _____
- d. Finanzas _____

e. Sistemas de información _____

f. Otros _____

Especifique _____

Gracias por su colaboración

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 1/5

Título	La gerencia estratégica en las pequeñas y medianas empresas (pymes), de la zona industrial san luis de Cumaná, estado Sucre.
---------------	--

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Gómez C. Carmen M.	CVLAC	17.021.191
	e-mail	carmengomez_22@hotmail.com
Rodríguez O. Indira F.	CVLAC	17.446.627
	e-mail	irinda1985@hotmail.com

Palabras o frases claves:

1. Gerencia, estrategia, pequeñas y medianas empresas.
-
-
-
-

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

2. La gerencia estratégica en las organizaciones es de gran importancia, ya que permite que sus integrantes sean capaces de formular su futuro, de que enfrenen los cambios típicos del mundo empresarial, alcancen el éxito, sean competitivos y minimicen los riesgos. En este contexto las pequeñas y medianas empresas generan valor agregado y se mueven en un mundo y un mercado que requieren atención desde el punto de vista estratégico. De allí que el objeto de esta investigación consiste en analizar los procesos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), de la Zona Industrial San Luis de Cumaná, estado Sucre. Para ello se realizó una investigación de campo, obteniendo la información a través de un cuestionario aplicado a una muestra de diez empresas de la zona, concluyendo que la aplicación del proceso de gerencia estratégica no es adecuado y que a pesar de que estas empresas logran sus objetivos lo hacen a través de la experiencia y no siguiendo un modelo aplicado de manera sistemática.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Zerpa de Márquez, Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5 706 787
	e-mail	dzerpa@sucre.udo.edu.ve

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2008	03	07
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_daimariszerpa	Application/word

Alcance:

Espacial: Universal

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Contaduría Pública

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –
5/5**

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines¹⁰² estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.

