



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA GESTION GERENCIAL EN LAS PYMES DEL SECTOR
METALMECÁNICO DEL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO
CARABOBO

Autor: González, Andrés

Bárbula, Febrero de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA GESTION GERENCIAL EN LAS PYMES DEL SECTOR
METALMECÁNICO DEL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO
CARABOBO

Autor: González, Andrés

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Administración de
Empresas, Mención Gerencia

Bárbula, Febrero de 2017



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“DISEÑO DE UN MAPA ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO DEL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO”**. Presentado por el (la) ciudadano (a): **González M. Andrés E.** Titular de la Cédula de identidad N° V. **18.764.667**. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado a los 24 días del mes de Febrero de 2017.

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>Notelia Duran</u>	<u>V-7.135.386</u>	<u>Notelia Duran</u>
<u>Yraida Pérez Silva</u>	<u>V.3490252</u>	<u>[Firma]</u>
<u>[Firma]</u>	<u>6012857</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, Febrero 2017

DEDICATORIA

A la Santísima trinidad por guiarme por el camino del bien y mostrarme la sabiduría necesaria para alcanzar este punto.

A toda mi familia por formarme y brindarme toda la educación hasta ahora.

A mi novia por su paciencia y amarme sobre todas las cosas.

A todos los profesores y el personal administrativo del postgrado FACES-UC, quienes son ejemplo de vocación, entrega y compromiso universitario y con la sociedad.

A todos mis compañeros de clase durante estos dos años de trayectoria

AGRADECIMIENTOS

Al padre por regalarme cada día de mi vida y con su bondad y su misericordia permitirme alcanzar esta meta.

Al hijo, quien con su infinito amor y sacrificio se llevó todas mis preocupaciones y me trajo la paz.

Al espíritu santo por concederme toda la sabiduría necesaria para culminar esta etapa.

A mi madre, por ayudarme durante todo este proceso.

A mi tía Leticia por su apoyo constante y siempre estar ahí cuando la necesito.

A mi hermano por prestarme la colaboración cada vez que lo necesité.

A la Prof. Nohelia Durán por su constante disposición y dedicación en todo el trayecto.

A la Dra. Yraida Pérez Silva por su paciencia y todos sus acertados consejos.

A todos mis profesores del postgrado de quienes aprendí muchas herramientas para lograr esta meta.

A todos mis compañeros de clase por su perseverancia y disciplina en estos dos años.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
GESTION GERENCIAL EN LAS PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO
DEL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO

Autor: Ing González, Andrés

Tutor: Msc Nohelia Durán

Fecha: Febrero de 2017

RESUMEN

Las organizaciones hoy en día están obligadas a modificar su estructura tradicional hacia una orientada a la gestión de la planificación a través de objetivos y estrategias que les permitan subsistir en este ambiente tan competitivo. El objetivo de esta investigación fue el de diseñar un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, la misma se presenta como una investigación del tipo descriptivo dentro de la modalidad de proyecto factible, tomando como muestra a la totalidad de la población, en este caso a las nueve (9) PYMES del sector metalmecánico ubicadas en el municipio Guacara y aplicándoles un instrumento de recolección de datos que constó de veinticuatro (24) ítems bajo la modalidad de escala de Likert, destacando principalmente que las organizaciones en estudio presentan numerosas debilidades en áreas estratégicas encargadas de actuar como base para las estrategias que buscan alcanzar los objetivos de cada organización, dichas fallas son más significativas en la gestión del capital humano y en la administración de los procesos internos. Como principal conclusión se obtuvo que se deben realizar gestiones para alinear el talento humano con la estrategia, y se deben realizar políticas para aumentar su motivación, todo esto dirigido a mejorar las relaciones existentes con los clientes, fundamentado en la necesidad de una propuesta de creación de valor basada en el trato con el cliente.

Palabras clave: estrategia, planificación, mapa estratégico.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES



ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA

CAMPUS BARBULA

DESIGN OF A STRATEGIC MAP FOR THE IMPROVEMENT OF THE
MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN
METALMECANIC SECTOR OF GUACARA CITY OF CARABOBO STATE

Author: Eng González, Andrés

Tutor: Msc Nohelia Durán

Date: February, 2017

ABSTRACT

In this moment, organizations are needing to modify their internal and traditional structure to a new one which seeks to manage the planning through objectives and strategies which allow to survive to this so much competitive environment. The main objective of this investigation was to design a strategic map for the improvement of the management in small and medium businesses in metalmeccanic sector of Guacara city of Carabobo state, which was a descriptive investigation and a feasible project, taking a sample equal to all the people, that is to say all the nine (9) small and medium businesses in metalmeccanic sector of Guacara city of Carabobo state and using an instrument of a Likert scale which had twenty four (24) items. After that, weaknesses in these businesses were measured founding they have a lot of weaknesses in strategic areas to reach their objectives. The most of weaknesses are in the management of the people and the internal processes. The main conclusion of this investigation is the organizations must align people's objectives and strategic, also they must improve the motivation of the people, all of this it's lead to improve the current relationships with the customers, making a new proposal to creat a new value to them based in the relationships with the customers.

Key words: strategic, planning, stratecig map

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice de tablas y cuadros	xi
Índice de figuras	xiii
Introducción	15
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	17
Formulación del problema	22
Objetivos de la investigación	22
Justificación de la investigación	23
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la investigación	26
Bases teóricas	32
Bases legales	62
Operacionalización de las variables	71
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Enfoque de la investigación	74
Tipo y nivel de la investigación	75

Diseño de la investigación	75
Población y muestra	76
Técnicas e instrumento de recolección de datos	78
Validez y confiabilidad del instrumento	79
CAPITULO IV	
ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Presentación y análisis de los resultados	83
Presentación y análisis de los lineamientos estratégicos	116
Presentación de la matriz DOFA	119
CAPITULO V	
LA PROPUESTA	
Objetivos de la propuesta	126
Justificación de la propuesta	127
Factibilidad de la propuesta	127
Definición de la propuesta	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	143
Recomendaciones	145
LISTA DE REFERENCIAS	147
ANEXOS	151

INDICE DE TABLAS Y CUADROS

	Pág.
Tabla 1: Clasificación de las PYMES	37
Cuadro 1: Operacionalización de variables	72
Tabla 2: Población en estudio	77
Tabla 3: Niveles de confiabilidad.	81
Tabla 4: Visión y objetivos estratégicos de las PYMES.	84
Tabla 5: Alineación de objetivos personales y de la organización.	85
Tabla 6: Uso de nuevas TICs	87
Tabla 7: Nivel de capacitación y adiestramiento.	85
Tabla 8: Desarrollo de las descripciones de cargo.	89
Tabla 9: Establecimiento de metas.	91
Tabla 10: Acciones correctivas.	92
Tabla 11: Normas y procedimientos.	93
Tabla 12: Definición de la visión.	95
Tabla 13: Definición de la misión	96
Tabla 14: Niveles de reconocimiento y realización.	97
Tabla 15: Trabajo en equipo.	99
Tabla 16: Nivel de innovación y diferenciación	100
Tabla 17: Responsabilidad social.	102
Tabla 18: Nivel de reconocimiento.	103
Tabla 19: Delegación de actividades.	104
Tabla 20: Mejora continua.	106
Tabla 21: Reducción de pérdidas	107
Tabla 22: Servicio postventa	108
Tabla 23: Quejas y sugerencias.	109
Tabla 24: Posición de la marca.	111
Tabla 25: Uso de recursos.	112
Tabla 26: Planes de ahorro	113
Tabla 27: Fuentes de ingreso	115

Cuadro 2: lineamientos estratégicos	117
Cuadro 3: Matriz DOFA	124
Tabla 28: recursos materiales	128
Tabla 29: recursos operativos	129
Tabla 30: inversión inicial	130
Tabla 31: gastos operativos	131

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Creación de valor a partir de activos intangibles	51
Figura 2: Desarrollo de la perspectiva financiera.	52
Figura 3: Clasificación de los procesos internos.	56
Figura 4: Sinergia entre activos intangibles y procesos internos.	59
Figura 5: Visión y objetivos estratégicos de las PYMES.	84
Figura 6: Alineación de objetivos personales y de la organización.	86
Figura 7: Uso de nuevas TICs	87
Figura 8: Nivel de capacitación y adiestramiento.	88
Figura 9: Desarrollo de las descripciones de cargo.	90
Figura 10: Establecimiento de metas.	91
Figura 11: Acciones correctivas.	92
Figura 12: Normas y procedimientos.	94
Figura 13: Definición de la visión.	95
Figura 14: Definición de la misión	96
Figura 15: Niveles de reconocimiento y realización.	98
Figura 16: Trabajo en equipo.	99
Figura 17: Nivel de innovación y diferenciación	101
Figura 18: Responsabilidad social.	102
Figura 19: Nivel de reconocimiento.	103
Figura 20: Delegación de actividades.	105
Figura 21: Mejora continua.	106
Figura 22: Reducción de pérdidas	107
Figura 23: Servicio postventa	109
Figura 24: Quejas y sugerencias.	110
Figura 25: Posición de la marca.	111
Figura 26: Uso de recursos.	113
Figura 27: Planes de ahorro	114
Figura 28: Fuentes de ingreso	115

Figura 29: mapa estratégico

142

INTRODUCCIÓN

El efecto que tiene la globalización a nivel mundial ha revolucionado la forma en la que la mayoría de las organizaciones son administradas. Esta ha traído consigo un aumento en la competitividad que ha obligado a todas las organizaciones a gestionar las herramientas necesarias para aumentar su productividad y mantenerse a la par del crecimiento de sus competidores.

Es en este punto donde la planificación estratégica juega un rol preponderante como un factor crítico de éxito que permitirá garantizar la subsistencia en el tiempo de cada organización, y es que la gestión de objetivos claros con metas definidas y planes de acción orientados a la consecución de los mismos, representa un camino seguro para ejercer el control necesario sobre el destino de cada empresa.

Aunado a esto, es importante también controlar los factores internos que representan un papel decisivo dentro del logro de los objetivos de cada organización. En el caso específico de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, estas presentan una serie de debilidades que las hace ser vulnerables ante los cambios en el ambiente que las rodea, tales como deficiencias en su proceso productivo y una mala gestión de su talento humano.

Sin embargo, no son solo los factores internos los que amenazan la estabilidad de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, sino también el propio ambiente que las rodea amenaza constantemente su estabilidad y su libre desenvolvimiento, ya que en los últimos años se ha visto una intervención excesiva del estado en los asuntos industriales, así como una política económica que obstaculiza las operaciones de cada organización.

Es por estas razones, que en los últimos años, han surgido numerosas herramientas que facilitan a la gestión gerencial alcanzar los objetivos propuestos y realizar mediciones constantes para detectar desviaciones en los planes de acción planteados, tal es el caso de la herramienta mapas estratégicos donde a partir del desarrollo de activos intangibles no convencionales, es posible lograr la optimización de los activos tangibles.

En el capítulo I, denominado El Problema, se desarrollan los aspectos relacionados con el planteamiento del problema y su formulación final, planteando además los objetivos que se desean alcanzar con esta investigación y la justificación de la misma desde diversos ámbitos.

En el capítulo II, denominado Marco Teorico, se mencionan otras investigaciones que han servido de base para el estudio de la problemática actual, tanto a nivel local, nacional e internacional, asimismo se plantean todas las bases teóricas necesarias para la comprensión y el logro de los objetivos planteados, así como las bases legales que dan sustento a esta investigación.

En el capítulo III, denominado Marco Metodologico, se especifican los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, comenzando por la clasificación de la investigación, la identificación de la población y de la muestra de estudio, el establecimiento de las técnicas y los instrumentos de recolección de datos y el análisis de su validez y confiabilidad.

En el capítulo IV, llamado Análisis de Resultados, se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos así como un respectivo análisis de sus causas y consecuencias así como la determinación de un modelo de lineamientos estratégicos y la matriz DOFA asociada a las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo.

Finalmente en el capítulo V, denominado la propuesta, se presenta el diseño de la propuesta de creación de valor para solucionar la problemática descubierta con la aplicación del instrumento, con su respectivo análisis de factibilidad.

CAPITULO I

EL PROBLEMA.

En este capítulo se plantea el contexto en el cual se desenvuelve la problemática a través del planteamiento del problema, en el cual se describe de una forma amplia abarcando la situación desde un enfoque global hasta llegar al objeto de estudio, con el fin de comprender su origen y las relaciones que éste tiene con su entorno, de igual forma se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de esta investigación, indicando todo aquello que se desea indagar con la finalidad de dar respuesta al problema planteado.

Finalmente se plantea la justificación de la presente investigación abarcando diferentes ámbitos, comenzando por el ámbito científico donde se profundizan conceptos ya tratados y que son aplicados al sector metalmecánico siguiendo por el ámbito social y empresarial donde se plantean todos los beneficios que estos sectores obtienen al conseguir mejoras en la calidad de los productos ofrecidos y en la competitividad de dichas organizaciones y finalmente con el ámbito académico donde se plantean las ventajas que esta investigación trae consigo como fuente para futuras investigaciones.

Planteamiento del problema

Los efectos marcados de la globalización, tales como: la flexibilización de los sistemas legislativos, la integración económica de países producto de las políticas económicas como la reducción de los aranceles de importación, la suscripción de acuerdos comerciales y la adopción de sistemas económicos de libre mercado, se han visto incrementados en los últimos años debido al desarrollo continuo que han

sostenido las tecnologías de la información y la comunicación, ya que estas últimas le han ofrecido a todo tipo de actores económicos individuales mayores herramientas para materializar oportunidades económicas. Con respecto a esto Peraza (2010) afirma lo siguiente:

En este comienzo de siglo la estrategia de empresa adquiere cada vez más importancia. La apertura de los mercados y la aceleración de los cambios tecnológicos han impulsado la competencia. Plantear estrategias acertadas cada vez resulta vital para sobrevivir y prosperar. (p. 18)

Los países sub desarrollados a nivel mundial son los que históricamente se han visto más afectados por los efectos de la globalización, ya que pareciera que todos los países del globo forman parte de esta nueva sociedad global en la cual las fronteras entre lo internacional y lo local es cada vez más frágil, sin embargo, son los países industrializados los que dictan las pautas y establecen las reglas de esta nueva sociedad, ya que estos se encuentran bien emplazados para decidir la agenda mediante una robusta organización interna y con un personal altamente capacitado para tomar las decisiones en un mundo que exige respuestas cada vez más rápidas originadas por los cambios que se generan en un mercado cada vez más competitivo, dejando entonces a los países en vías de desarrollo en una situación muy marcada de interdependencia de los mercados y las decisiones que se tomen a nivel mundial, ya que estos, a diferencia de lo que muestran los países industrializados, carecen de una sólida estructura a nivel organizacional y también de personal especializado, donde además de que el endeudamiento y la dependencia de los créditos otorgados por organismos internacionales han disminuido la capacidad de negociación de estos países.

El afianzamiento de la globalización está obligando entonces a los países en vías de desarrollo, y en especial a las pequeñas empresas locales a llevar a cabo nuevas estrategias que les permitan adaptarse y competir en un mercado cada vez más cambiante impuesto por la sociedad global, llevando además a considerar aspectos y técnicas asociadas a la gestión empresarial que en épocas anteriores

eran ignoradas o subestimadas por estas empresas y que con el auge de las tecnologías de la información y la comunicación y con el surgimiento de la llamada sociedad del conocimiento se han convertido en técnicas de manejo obligatorio, estas son aquellas relacionadas al desarrollo y despliegue de los activos intangibles de la organización, incluyendo estrategias para la obtención de un capital humano altamente motivado y con un perfil de competencias acorde a las exigencias de la sociedad y del mercado, así como un proceso cada vez más eficiente donde se disminuyan al mínimo todos los desperdicios y finalmente desarrollar con los clientes relaciones de confianza que permitan establecerse como una referencia.

No obstante, esta situación también ha llevado a las pequeñas empresas locales a nivel mundial a transformar sus filosofías empresariales hacia otras que les permitan prestar mejores servicios y reestructurar la organización, con el fin de poder competir y subsistir en este tipo de ambiente, desarrollando sistemas de comunicación más eficientes, desarrollo grupal, desarrollo individual y una planificación que permita disminuir la brecha entre el deseo de la organización y la realidad, empleando estrategias o planes de acción que vayan en concordancia a la realidad de la empresa y al medio que la rodea.

En el caso venezolano y especialmente en las pequeñas y medianas empresas, se presenta una situación similar, donde al agresivo ambiente globalizado caracterizado por la competitividad hay que sumarle un entorno en constante crisis económica, propiciada por la excesiva intervención del estado en los asuntos productivos y comerciales del país, con el objetivo de regular el flujo de mercado, así como un régimen legislativo que lejos de fomentar la inversión privada, solo propicia el cierre de empresas por las condiciones adversas de trabajo.

En este orden de ideas, el autor Vanegas (2009: 47) señala que “la República Bolivariana de Venezuela presenta un escenario que está siempre amenazado por las variables circundantes que inciden en el sector empresarial, especialmente por

la participación del estado, que a partir de sus participaciones legales, especialmente las tributarias, ha incidido en el comportamiento organizacional de muchas PYMES”.

Del mismo modo, la naturaleza de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que por sus características de origen familiar y en muchas ocasiones poco capacitadas en la gestión gerencial, no presentan una planificación que las ayude a afrontar los nuevos desafíos y a reducir el componente del azar en sus decisiones, su poca capacidad de reacción para la renovación de la gama de productos y servicios, sus restricciones para la renovación y mejoras del proceso productivo, así como las limitantes para la obtención de financiamientos a nivel crediticio, colocan a las organizaciones de este sector en una situación de inmensa vulnerabilidad, donde es cada vez más necesario el estudio, la formulación y la ejecución de estrategias que permitan a las PYMES garantizar su permanencia en el tiempo y a su vez conseguir los objetivos planteados.

Sin embargo para cumplir con lo anteriormente expuesto, es necesario corregir un grupo de factores de los cuales las PYMES históricamente han adolecido y son aquellos asociados a la falta de planificación, y es que en muchas oportunidades estas organizaciones no tienen plasmado cuál es su razón de ser ni tampoco a donde quieren llegar como organización ni mucho menos como o de qué forma quieren hacerlo, esta situación ocasiona problemas desde los niveles más bajos en la cadena de mando, ya que al no dejar en claro estas variables no existe una alineación de todas las partes con los objetivos de la empresa.

Ahora bien, las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo no escapan de esta realidad, donde la desmotivación del talento humano, así como la falta de compromiso, propiciada en parte por los propios directores de las PYMES quienes en su mayoría no le dan la importancia debida al establecimiento, la publicación y la comunicación de los objetivos y metas de la organización para con los demás miembros de la organización, son las principales

causas que ocasionan esta problemática, esto sin mencionar la fuerte cultura arraigada basada en la resistencia al cambio que presentan muchos de los empleados de estas empresas que a su vez suele ser un obstáculo para el crecimiento organizacional, ya que el manejo del conocimiento juega un rol preponderante en un ambiente tan competitivo como el actual, y aunado a esto, no existe la costumbre de desarrollar mecanismos destinados a la capacitación del talento humano, a la generación de conocimientos ni a la posterior conversión de estos últimos en competencias, habilidades y destrezas que mejoren su desempeño laboral, trayendo como consecuencia una escasa demostración de criterios técnicos a la hora de la solución de problemas y en el desenvolvimiento normal de las operaciones de la empresa.

Por tal motivo, se determina que lo anteriormente expuesto es la causa de otras consecuencias que además repercuten de una u otra manera en el logro de los objetivos de la organización, como por ejemplo unos procesos internos ineficientes, donde no se aprovechan al máximo todos los materiales y herramientas y se disminuye la vida útil de los bienes de la empresa, así como una escasa cultura hacia la calidad que impide alcanzar los estándares de satisfacción exigidos por los clientes y que los llevaría a establecer relaciones de fidelidad para finalmente y como una suma de partes, se muestra una organización económicamente ineficiente y poco rentable, lo cual en el caso de las PYMES es una factor de alerta, ya que estas no cuentan con el musculo financiero para seguir subsistiendo y realizar los correctivos generados por las malas decisiones, sino que en muchos casos deben recurrir al endeudamiento, cayendo en un ciclo del cual es muy difícil abandonar.

Lo anteriormente expuesto hace necesario la implementación de una herramienta que permita mejorar esta situación, para esto se propone el diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmeccánico, en el municipio Guacara del Estado Carabobo, ya que con esta herramienta será posible plasmar, en base a los lineamientos estratégicos

de estas organizaciones, cuáles deben ser las estrategias a seguir para el logro de los mismos, basados en 4 perspectivas cuyo seguimiento es considerado clave, plasmando las estrategias generales y específicas enfocándose en cada perspectiva y señalando la contribución que cada una de estas tiene con respecto a las demás, de igual forma, esta herramienta permitirá realizar una medición y un seguimiento del cumplimiento de dichas estrategias mediante la formulación de indicadores de gestión diseñados para estos casos.

Formulación del problema

Por lo planteado anteriormente donde se expone la situación problemática, cabe preguntarse:

¿De qué forma la herramienta mapa estratégico mejorará la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo?

¿Cuáles son los lineamientos estratégicos adaptados a las necesidades de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo?

¿Cuáles son los factores externos e internos que se deben considerar para la formulación de estrategias generales y tácticas?

¿Se podrán alcanzar los objetivos organizacionales de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara, mediante el desarrollo de un mapa estratégico?

Objetivo General

Diseñar un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del Estado Carabobo.
- ✓ Establecer los lineamientos estratégicos adaptados a las necesidades de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del Estado Carabobo
- ✓ Diseñar la matriz FODA asociada a las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo a través de un análisis PEST.
- ✓ Construir un mapa estratégico que aborde cada perspectiva a fin de mejorar la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo.

Justificación de la investigación

Con respecto al ámbito científico la investigación tiene una gran relevancia, esto principalmente por su valor teórico, en la cual se profundizan diversos términos y conceptos asociados al área de la gestión gerencial, aportando además nuevos conocimientos al sector en estudio, ya que por su carácter innovador en el sector metalmeccánico, generará una serie de ideas y conceptos orientadas hacia el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, los cuales podrán ser generalizados a principios más amplios y que a su vez permitirán a la sociedad en general tener la información necesaria para desarrollar aún más sus conocimientos.

Además de lo señalado anteriormente, las organizaciones pertenecientes a las PYMES del sector metalmeccánico serán las principales beneficiadas con el desarrollo de esta investigación, ya que como fue mencionado anteriormente, las herramientas de la planificación estratégica se han revestido de una gran importancia debido a que permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios que se presentan a nivel tecnológico, social, político y cultural, y a su vez dar una respuesta oportuna a dichos cambios, lo que les permitirá mantener su competitividad, alcanzar el logro de los objetivos propuestos, la medición de su eficiencia y a largo plazo, el cumplimiento de su visión, de igual forma es posible extrapolar las situaciones problemáticas presentadas por estas empresas y que sirvan de base para organizaciones que presenten situaciones similares, por lo cual la investigación beneficiará en nivel general a las empresas pertenecientes a las PYMES

Además de lo anterior, con la presente investigación se pretenden generar ventajas competitivas a las organizaciones en estudio, con la finalidad de optimizar su gestión y por ende incrementar su nivel de posicionamiento, a través del desarrollo de sus activos intangibles y la optimización de sus procesos para así mejorar la imagen y confianza de sus clientes generando valor agregado a sus productos y servicios y aumentando de esta forma la rentabilidad del negocio.

Paralelamente, la sociedad actual en general también será beneficiada con el desarrollo de esta investigación, ya que ésta es caracterizada por un alto nivel de exigencia, calidad y durabilidad en cuanto al suministro de bienes y servicios, producto de los efectos de la globalización en nuestro país, requiriendo cada vez más de productos que satisfagan sus expectativas, y como era de esperarse los bienes del sector metalmeccánico no son ajenos a esta realidad, y al llevar a cabo éste estudio se brindará una herramienta para optimizar los procesos internos de cada organización a través de herramientas como la estandarización que

garantizarán un producto de la más alta calidad, para posteriormente establecer lazos cada vez más fuertes entre los clientes y la sociedad en general.

En el ámbito académico, ésta investigación realizará aportes en el área de las ciencias administrativas ofreciendo estrategias gerenciales orientadas desde las perspectivas del mapa estratégico, además se pretende servir como base para futuras investigaciones en el campo de las ciencias económicas y sociales, integrando nuevos conceptos y tópicos que se manejan en el mundo empresarial actual, referidos principalmente a la planificación estratégica, la gerencia estratégica, los mapas estratégicos, la calidad total entre otros, para así servir de apoyo y referencia a la universidad en los programas de postgrado de las ciencias gerenciales.

Finalmente y sin olvidar el hecho de que el autor de la presente investigación cursa estudios de postgrado en el área de administración empresarial mención gerencia con miras de realizar futuras actividades laborales en ese campo, desde el punto de vista personal y profesional, los resultados del estudio podrán ser de gran utilidad para el investigador en el sentido de hacer factible su adaptación e implementación dentro de la realidad laboral en la cual esté inmerso.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico referencial que sirve de base para concatenar y orientar a la situación problemática de la investigación mediante el sustento teórico del estudio, en el mismo se analizan teorías, enfoques y antecedentes en general, orientados al estudio de la gestión gerencial en las pequeñas y medianas empresas.

A continuación se presentan una serie de antecedentes que sustentan la presente investigación, donde se analizan las relaciones de los mismos con el presente trabajo de grado, a continuación, en las bases teóricas, se realiza un análisis teórico de diferentes temáticas que permiten dar sustento a las variables que se pretenden medir a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos y finalmente, en las bases legales se contextualiza la presente investigación dentro de la legislación actual.

Antecedentes de la investigación

En esta sección, se describen algunos estudios que anteceden a la presente investigación, para conocer los puntos de vista expuestos por otros autores, con respecto al cuadro de mando integral, gerencia estratégica,

planificación estratégica, modelos de gerencia y otras temáticas relacionadas con la investigación, con el fin de facilitar el análisis del tema, destacar la relevancia del estudio, y conformar el sustento teórico.

Wilhelmina (2014) realizó una investigación titulada **El diseño del mapa estratégico y del Balanced Scorecard para la operadora Happy Gringo CIA LTD** en la Escuela Politécnica Nacional para optar al título de magister en gerencia empresarial (MBA) con el fin de diseñar el Balanced Scorecard para la agencia operadora Happy Gringo Cia. LTD, describir los efectos de la implementación del Balanced Scorecard en la forma de gerenciar la operadora Happy Gringo Cia. LTD y evaluar en qué medida el Balanced Scorecard puede ayudar a cumplir con la visión y la ejecución de las estrategias empresariales y describir sus limitaciones.

Esta investigación fue motivada principalmente por la gran competencia caracterizada por una fuerte guerra de precios en el sector turístico ecuatoriano que obliga a las empresas de este sector a emplear estrategias cada vez más innovadoras que les permitan permanecer en el mercado. Para dar solución a esta situación problemática se diseñó una investigación de campo enmarcada en la categoría de proyecto factible, llegando a la conclusión de que en la aplicación del Balanced Scorecard existen cuatro barreras que deben ser superadas para lograr el éxito de la estrategia, y estas son las barreras de la visión la barrera de las personas, la barrera de la gerencia y la de los recursos, afirmando que se deben promover acciones tales como la publicidad y promoción del marco estratégico, las capacitaciones al personal en estos temas, y el desarrollo de estrategias de motivación, con el fin de superar las barreras antes descritas.

Finalmente la investigación desarrollada por Wilhelmina se relaciona con este trabajo de grado debido a que ambos buscan explorar los beneficios que presenta el desarrollo de los mapas estratégicos, diseñando estrategias basadas en el análisis de entornos de Michael Porter siempre con el objetivo de convertir las

debilidades en fortalezas. Por lo tanto esta investigación realiza aportes teóricos y metodológicos en el ámbito de las herramientas de la administración estratégica.

A su vez, Colina, (2014) en su trabajo de grado titulado “**Modelo de gestion estrategica para las empresas del sector publico bajo la perspectiva del cuadro de mando integral (CMI).**” para optar al titulo de Magister en Administracion de Empresas, mencion: Finanzas. Realizado en la Universidad de Carabobo. Bárbula, Edo. Carabobo indica que las empresas publicas, ante los cambios que suceden hoy en día, deben realizar una evaluacion mas completa y pertinente de su gestion, con miras a fundamentar la toma de decisiones e implementar acciones correctivas que le permitan optimizar los resultados en general, y promover la transparencia en la relacion de cuentas.

El objetivo de esta invesigacion es desarrollar un modelo de gestion estrategica para las empresas del sector publico bajo la perspectiva del cuadro de mando integral (CMI), caso especifico de estudio de la gerencia corporativa de finanzas de la industria petroquimica de Venezuela, S,A. El metodo de la investigacion es de indole cuantitativa, y el diseño es de campo. Como resultados se concluye que a pesar de utilizar indicadores financieros, estos son muy basicos, lo que imposibilita una adecuada evaluacion y control de la gestion con miras a lograr su mejoramiento continuo, impidiendo el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, por lo cual el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como propuesta es un sistema de gestion que se perfila como una herramienta que optimiza la gestion empresarial.

La investigación realizada por Colina se relaciona con el presente trabajo de grado, ya que ambos tienen la meta principal de obtener un mejoramiento en la gestión gerencial en las áreas en las que dichas investigaciones están enfocadas, además en ambos casos, se pretende diseñar un sistema de seguimiento a la gestión que permita tomar los correctivos en el caso de que estos sean necesarios,

contribuyendo como fundamento teorico y metodologico a la presente investigación.

Por su parte, Martinez, (2013) en su tesis titulada “**Impacto de la participación del cliente en el diseño de una propuesta para la medición de la productividad en las PYMES del sector servicios.**” para optar al titulo de Doctor en Ciencias de la Ingeniería, mencion: Productividad. Realizado en la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José De Sucre”, Barquisimeto, Edo. Lara, se expresa que en la propuesta diseñada se determina la medición de la productividad en las PYMEs del Sector Servicios, ya que en las ultimas decadas se ha evidenciado la incapacidad que han reflejado las PYMES del sector servicios para capitalizar las opciones que estas han tenido para aumentar su productividad.

En este sentido, el presente trabajo desarrollado como tesis doctoral tiene como objetivo evaluar el impacto de la participación del cliente en el diseño de una propuesta para la medición de la Productividad en las PYMEs del Sector Servicios, la cual fue planteada mediante la integración de Métodos Cualitativos y Cuantitativos.

Como resultado se obtuvo una propuesta de medición que interrelaciona diez factores donde impacta el cliente a la productividad, los cuales son: satisfacción de necesidades, cumplimiento de expectativas, respuesta inmediata, precio justo, infraestructura de calidad, menor cantidad de esfuerzo, empleados capacitados, entorno agradable, innovación permanente y atención personalizada.

Finalmente, esta investigación se relaciona con el presente trabajo de grado, ya que en ambos casos, se busca desarrollar estrategias para el mejoramiento de la gestión gerencial de las empresas del sector de las PYMES, teniendo como objetivo el aumento de productividad y a su vez de la rentabilidad de las mismas.

Por su parte, Matos, (2012) en su trabajo de grado titulado **“La responsabilidad social empresarial como estrategia Competitiva de las pequeñas y medianas empresas (pymes) Constructoras del municipio lagunillas.”** para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas. Mención: Gerencia de Operaciones. Realizado en la Universidad del Zulia, Maracaibo, Edo. Zulia, busca caracterizar los elementos de RSE, identificar los beneficios y proponer lineamientos estratégicos gerenciales para la responsabilidad social, ya que actualmente estas empresas no conciben en su estratégica las prácticas de responsabilidad social, tomando decisiones orientadas a satisfacer las necesidades del accionista y de los proveedores, desatendiendo a los otros grupos de interés, además, las estrategias competitivas no consideran los ámbitos laborales ni medioambientales.

El objetivo del estudio es analizar la responsabilidad social empresarial (RSE) como estrategia competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constructoras del municipio Lagunillas, desarrollando una investigación de tipo descriptiva y de campo, siendo su diseño no experimental y transaccional. En este orden de ideas, se llegó a la principal conclusión de que las PYMES del municipio Lagunillas no tienen bien definido su marco estratégico, en los cuales se presenta escaso interés al cumplimiento de la RSE, enfocando sus actuales estrategias hacia los ámbitos clásicos financieros y comerciales y donde se desconocen los beneficios que trae consigo las estrategias basadas en la RSE.

Este trabajo de investigación se relaciona con el presente trabajo de grado, ya que ambos tienen como objetivo desarrollar estrategias competitivas para beneficio de las PYMES, en un caso enfocados en el área de la responsabilidad social empresarial, mientras que en otro enfocado en las cuatro perspectivas expuestas por Kaplan y Norton, sirviendo entonces como fundamento teórico y metodológico para la presente investigación.

A su vez, Cardona (2011) realizó una investigación titulada **Metodología para la elaboración del mapa estratégico de tecnologías de información y comunicaciones para instituciones de educación superior en Colombia usando el Balanced Scorecard para TI** en la Universidad Nacional de Colombia, para optar al título de magister en ingeniería de sistemas, con el fin de identificar el panorama general de la planeación estratégica de TIC en las instituciones de educación superior en Colombia, proponer una metodología para obtener los requisitos, analizar la información y diseñar un mapa estratégico de TIC, acorde a las necesidades de cada institución y validar la metodología para el diseño del mapa estratégico de TIC para el caso Universidad Nacional de Colombia.

Esta investigación fue ejecutada con el fin de dar solución a todas las problemáticas relacionadas con las TIC, donde se desconocían algunos aspectos importantes y comunes asociados a estas tecnologías, llevando a tener un enfoque parcial del aporte que estas pueden brindar a todas las organizaciones, Para esto se diseñó una investigación enmarcada dentro de la metodología de proyecto factible como una investigación de campo.

La principal conclusión de este estudio es que todas las herramientas a nivel organizacional, incluidas las TIC deben ir alineadas con las estrategias de la institución y a su vez con su misión, visión y objetivos estratégicos con el fin de evitar grandes inversiones que no ofrezcan el retorno esperado. Dicha investigación se relaciona con el presente trabajo de grado en que ambos buscan explotar los beneficios de la metodología de los mapas estratégicos con el fin de mejorar la gestión de las organizaciones, por tal motivo esta investigación sirve de fundamento teórico para el desarrollo del presente trabajo de grado.

A su vez, Mejias, (2011) en su trabajo de grado titulado “**Modelo de gerencia estrategica para mejorar el servicio de las PYMES del sector Talleres de neumaticos en el Estado Aragua.**” para optar al titulo de Magister en

Administración de Empresas, mención: Gerencia. Realizado en la Universidad de Carabobo. Bárbula, Edo. Carabobo, plasma un modelo de gerencia estratégica que busca solventar las problemáticas presentadas por el bajo nivel de satisfacción de los clientes de pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector Talleres de Neumáticos, con la intención de diseñar propuestas que contribuyan a fortalecer y mejorar los servicios ofrecidos, así como también mejorar su competitividad en el mercado y la sustentabilidad de este tipo de empresas en el tiempo.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo conocer la situación actual del sector talleres de neumáticos, determinar la calidad del servicio ofrecido, estructurar el modelo de gerencia estratégica para mejorar los servicios y finalmente establecer los indicadores aplicados en la gestión de estas empresas. Para ello, la investigación está enfocada en la modalidad de proyecto factible, de campo apoyada en un estudio descriptivo y documental, teniendo como principal conclusión, el hecho de que los indicadores y las métricas del modelo de gerencia actual aplicado en las PYMES del sector talleres de neumáticos, son de bajo rendimiento y no permiten la medición de variables clave como la satisfacción del cliente, de igual forma se obtuvo que es necesario desarrollar el capital humano como fuente para mejorar los servicios de estas organizaciones.

En este orden de ideas, se determina que la relación entre ambos trabajos de investigación se encuentra orientada a la solución de problemas en las PYMES y a su vez, generar modelos, propuestas y estrategias, las cuales permitan optimizar su gestión gerencial para obtener la satisfacción del cliente, motivo por el cual contribuye como aporte al presente estudio para fundamentar el marco teórico sobre las herramientas de la administración estratégica y la gestión de las PYMES.

Bases teóricas

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo principal diseñar un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo por lo que se hace necesario recopilar información bibliográfica que genere aportes teóricos al mismo. En tal sentido, se citan las bases teóricas que permiten suministrar un marco referencial que sirve de soporte para comprender el entorno en el que se desenvuelve el problema de la investigación. Por consiguiente Arias (2012: 107) plantean que las bases teóricas: “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado”

Gestión gerencial:

El manejo tradicional de todas las organizaciones parte de premisas que priorizan la optimización de la rentabilidad de las organizaciones a partir del desarrollo de sus activos fijos o tangibles, para esto suelen emplearse indicadores de gestión que son muestra de planes de acción que van dirigidos hacia la reducción de costos, el mayor aprovechamiento de los activos y el aumento de las ventas. Lo anterior es corroborado por Peraza (ob. Cit) cuando afirma que:

En el pasado la economía era dominada por los activos tangibles, los indicadores financieros eran los adecuados para registrar las inversiones, propiedades, instalaciones y equipamiento en los balances en las empresas, de igual forma la cuenta de resultados también reflejaban los gastos asociados con el uso de esos activos para producir ingresos y beneficios. (p.34)

Sin embargo, en la actualidad esta visión ha cambiado por una mayormente orientada al desarrollo de los activos intangibles, tales como el desarrollo del capital humano de la organización, el fortalecimiento de los procesos internos así

como el de las relaciones con los clientes, buscando elementos que al concatenarse entre sí produzcan los mejores resultados en la utilización de los activos tangibles. Sin embargo en ambos casos surge la necesidad de evaluar la gestión, creando elementos de medición que permitan conocer si las decisiones o las estrategias llevadas a cabo están guiando por el camino correcto a la organización, ya que de tal modo si no se emplean los correctivos necesarios en el momento indicado, se corre el riesgo de perjudicar el futuro de la organización. Con respecto a esto, la autora Peraza (*ibíd.*, 35) afirma que: “todo aquello que no pueda ser sujeto a medición representara un problema al momento de administrar y por ende no es susceptible a planes de mejora”

Sin embargo el punto de partida de cualquier sistema de medición de indicadores arranca con el direccionamiento estratégico de la organización y debe ir alineado con el mismo, con la finalidad de que éste pueda ser fiel espejo de los objetivos planteados y logre medir las metas que se desean cumplir; por ende es de vital importancia realizar un proceso de planificación estratégica que plasme todas estas variables:

Planificación estratégica

Una vez definido el concepto de estrategia, es posible entonces tratar el término planificación estratégica, para esto la autora Niño (2010) la describe como:

“una transición ordenada y sistemática entre la posición actual de cualquier organización y la que más le conviene en el futuro a corto, mediano y largo plazo, basándose por ende en decisiones que se deben tomar en este momento con efecto a futuro, no son decisiones a tomarse en el futuro.” (p. 35)

Lo anterior demuestra que existe una clara intención a través del empleo de la planificación de salvar la brecha existente entre el presente y el futuro deseado, disminuyendo la proporción del azar y de la casualidad en los acontecimientos

diarios, para esto empleando planes ajustados a la realidad y al ambiente, que traten de minimizar los posibles efectos de factores fuera de nuestro alcance.

Del mismo modo, Silva (2011: 41) define a la planificación estratégica como: “el resultado de un proceso por el que los miembros de la alta gerencia de una organización, planifican el futuro y desarrollan técnicas, procesos y operaciones para alcanzar el futuro planificado.” Es decir, la planificación estratégica es una herramienta que permite a cualquier organización plasmar cuáles son sus objetivos, a corto, mediano y largo plazo, dejando claro a dónde se quiere llegar. Este proceso es el primer paso para el logro de los objetivos deseados, para esto se debe plasmar con precisión y claridad cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar, y a su vez establecer metas realistas que permitan la medición continua de los planes de acción y que a su vez permitan tomar planes correctivos en caso de desviaciones.

Ahora bien, lo señalado por Silva tiene una marcada relevancia en el proceso del desarrollo de técnicas para alcanzar el futuro planificado, y es que no basta con plasmar planes de acción que a simple vista puedan parecer apropiados o relevantes o que hayan funcionado en otros casos, sino que es necesario evaluar las condiciones internas de la organización, para saber si existe la capacidad de soportar dichas estrategias y posteriormente evaluar el medio ambiente, para considerar todas las amenazas y oportunidades que el mismo presenta al plan de acción establecido.

Lo anterior es corroborado por Chiavenato (2009) cuando menciona que es necesario cumplir con una serie de parámetros establecidos para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica:

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. Por un lado, el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que

deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Se trata de una exploración ambiental para averiguar que hay en el entorno. Por otro lado, el análisis organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Se trata de un inventario de habilidades y capacidades de la empresa, que requieren aplicarse a plenitud, y de sus puntos neurálgicos, que deben corregirse o mejorarse; de un inventario interno, para saber cuál es la vocación de la empresa y en que puede tener más éxito. (p.31)

Este término, también es acuñado por otros autores como administración estratégica, tal es el caso de Thompson y Strickland (ob. cit.) quienes afirman que

Encontrar respuestas claras a la pregunta *¿Cómo vamos a llegar?* es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el *status quo* puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa (p. 4)

La administración estratégica implica entonces, la formulación de un plan bien diseñado para abordar todos los posibles obstáculos para la consecución de los objetivos planteados, para esto es necesario entonces un proceso de planeación, ejecución, medición y control a través de indicadores y metas realistas y conociendo las necesidades de recursos tanto materiales como humanos.

La Pequeña y Mediana Empresa

Antecedentes de la Pequeña y Mediana Empresa

En diversos países en desarrollo, Las PYMES han contribuido sustancialmente con su crecimiento económico, convirtiéndose en un factor catalizador en la aceleración del ritmo de la industrialización, creando mayores oportunidades de

empleo y haciendo un mayor uso de las materia primas locales, dado que requieren de un uso menos intensivo de capital y su estructura le permite aumentar la flexibilidad de la producción, lo que se traduce en poder dar respuestas rápidas a las oportunidades del mercado. Referente a esto, Niño (ob. cit) afirma que:

Las pymes, a pesar de que tecnológicamente no han obtenido el avance y la independencia necesaria para su desarrollo, procuran brindar bienes y servicios, aumentar el empleo y contribuir al desarrollo de las regiones, ya que estas son flexibles al momento de ubicarse; pero con limitaciones en su infraestructura física, además contribuyen a que haya una mejor distribución en el campo industrial. (p. 41)

Las PYMES no deben abordarse, ni como un sector ni como una categoría inferior o marginal, por el contrario, estas han servido como base o como una primera iniciativa del crecimiento empresarial, y además están llamadas a convertirse en la base fundamental de una economía sólida, ya que estas juegan un papel decisivo como fuente de crecimiento y en el empleo de trabajadores, para esto se requiere entonces implementar estrategias gerenciales y de apoyo que permitan ayudarlas a crecer competitivamente

La definición y la clasificación de una empresa dentro de las PYMES suele variar según la región en que estas se ubiquen, y la misma suele ser definida según las ventas facturadas anuales que éstas registren, en la República Bolivariana de Venezuela, según el Boletín de Aplicación de Normas de Información Financiera publicado por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2012) se establece la siguiente clasificación:

Tabla 1: Clasificación de las PYMES

Tipo de empresa	Ventas anuales en Unidades Tributarias
Pequeña Empresa	3.000 - 250.000

Mediana Empresa	250.001 - 750.000
----------------------------	-------------------

Fuente: Boletín de Aplicación de Normas de Información Financiera publicado por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2012)

A su vez Álvarez y Durán. (2009, 18), definen a la microempresa como “el conjunto de unidades productivas que son explotadas directamente por sus dueños, manteniendo ciertos sesgos del paradigma del fordismo, ya que se basaba en la ausencia de división del trabajo y el capital”. Esto deja en evidencia la característica familiar innata que poseen las pequeñas y medianas empresas, donde por su propia naturaleza, éstas son manejadas y administradas por sus propios dueños.

Otros de los factores que caracteriza a las PYMES en el sector industrial es su desempeño financiero, a tal efecto s Álvarez y Durán. (*ibíd*) afirman que:

éstas no solo se ven afectadas por la falta de activos para garantizar el pago de los créditos, sino que los instrumentos bancarios especializados para el sector son escasos y las tasas de interés muchas veces inadecuadas para el fomento de las actividades (p.53).

Cabe destacar que las PYMES cada vez más han ido evolucionado en América Latina en un marco económico y social distinto al de los países desarrollados. Existen diversas razones que a su vez han influido en estas diferencias, las cuales principalmente se refieren a: La escasez de capital, el lento crecimiento económico, las condiciones de inestabilidad político-social, la existencia de grandes masas de población al margen del mercado monetario y el funcionamiento de artesanía que concentra su actividad en la producción de bienes simples con técnicas rudimentarias.

Esta última situación caracteriza a las PYMES en América Latina, y abarca tres

aspectos importantes según Mejias (ob. cit):

- **Asistencia Técnica**, que tiene por objetivo fundamental mejorar el medio económico en que se desenvuelve la PyME y las técnicas más adecuadas para mejorar su eficiencia desde el punto de vista del personal y de las técnicas de producción.
- **El Financiamiento**, al efecto, la PyME se encuentra desmembrada, dada la escasez de capitales para la adquisición de maquinarias y equipos modernos.
- **La capacitación de la mano de obra**. En este sentido, los programas llevados a cabo en diversos países latinoamericanos parecen no haber sido suficientes para atender las necesidades de desarrollo del personal de la PYME.

Lo anterior es corroborado por Niño, (ob. cit) quien reafirma las debilidades y amenazas que usualmente presentan las PYMES a nivel técnico, financiero y comercial, siendo estas principalmente producto de su cultura organizacional, formación del personal, falta de planificación y a nivel externo por un marco regulatorio que en ocasiones suele introducirlas en un ambiente desafiante y retador:

La mayoría de las PYMES operan en mercados regionales, ofreciendo sus productos al consumidor final y en menor medida, sirviendo como proveedora de grandes empresas. En consecuencia pocas exportan porque poseen limitaciones organizacionales, financieras y técnicas: escaso conocimiento de los mercados de otros países y sus canales de distribución, incapacidad para contratar personal especializado en comercio internacional, desconocimientos de los acuerdos internacionales, poco volumen y escasa variedad de productos, e insuficientes recursos financieros. (p. 39)

Por otra parte, Vanegas (2009: 58) indica que en la República Bolivariana de Venezuela las PYMES “aportan más del 13% del PTB, y dan empleo al 55% de toda la población activa, quedando el 17% empleado en la gran empresa, el 16% ocupado en el sector público y el 12% desempleado”, sin embargo, el mismo autor advierte que el 18% de estas organizaciones nunca realizan actividades de entrenamiento; 51% de ellas invierten esporádicamente en el desarrollo de su capital humano y sólo 31% invierte de manera sistemática. Seis de cada diez gerentes prefieren una estructura organizacional jerarquizada, de alto control y baja y delegación de equipos autodirigidos, estando más orientados al poder, al mando, que al aseguramiento de resultados. Seis de cada diez evitan el conflicto, tienen una orientación de corto plazo y pobres habilidades para planificar; tres de cada diez gerentes consideran que la competitividad entre los empleados origina más daños que beneficios.

Lo anterior refleja la precaria orientación al logro que existe en las PYMES venezolanas, motivada principalmente a la casi inexistente política de formación y capacitación del capital humano y su vez por el pobre manejo de herramientas como la planificación y la administración estratégica, comprometiendo así los resultados futuros y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Ahora bien, existen una serie de factores que agrupados hacen ver la importancia que presentan las PYMES para cualquier sociedad, en especial en el caso venezolano. Niño (Ob. cit) los menciona a continuación:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, que cumpla un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tiene efectos socioeconómicos importantes ya que permite la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia una mayor.

- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrecho entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales, ya que en general sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Desarrollan economía de escala a través de la cooperación inter-empresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma. (p. 39)

Del mismo modo, Dearden, C. (Ob. cit: 44) señala una serie de factores que juegan en contra del desarrollo y el crecimiento de las PYMES a nivel regional: “una de las necesidades más apremiantes de los pequeños y medianos empresarios es el financiamiento. Los bancos privados prefieren prestar a grandes empresas, porque los costos de tramitar y supervisar poco pero grandes préstamos son menos que los pequeños y numerosos préstamos.”

En este sentido, puede señalarse que la importancia de las PYME's es que desarrollan un menor volumen de actividad, las PYME's poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultan una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

Lineamientos estratégicos

Mucho antes de iniciar el proceso gerencial de planificar, organizar, dirigir y controlar se hace necesario plasmar una serie de lineamientos que regirán el comportamiento de cada organización, estos van dirigidos principalmente asociados a establecer los objetivos a corto y largo plazo, las metas y el propósito o razón de ser de la organización, así como los valores que serán reflejo del cómo se logran dichos objetivos. Ahora bien con respecto a los objetivos, estos pueden ser definidos como el punto final hacia el cual la organización dirige sus

esfuerzos, en función a esto el autor Niño (ob cit: 24) señala que “administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino”

Ahora bien, estos objetivos pueden ser clasificados en dos partes, objetivos externos y objetivos internos, en función de lo que deseen alcanzar. Los primeros generalmente son de mayor interés primordial para los directivos y dueños y los segundos son de mayor interés para el capital humano de cada organización. Con respecto a los primeros, los objetivos externos, cabe destacar que el objetivo primario de cada organización viene dado por el servicio al cliente, es decir satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez deben estar alineados con los objetivos de la sociedad para que esta pueda operar en la comunidad donde se encuentre, con respecto a esto Niño (ob cit) comenta que:

El deseo de obtener beneficios y la esperanza de compartirlo motivan de alguna manera a todos los empleados, particularmente a los gerentes de la empresa; pero para crear un beneficio una organización debe ser con el fin de servir a sus clientes (p.25).

Por otro lado, los objetivos internos dan lugar a las metas específicas para los empleados de cada organización y también para los accionistas de las mismas y buscan principalmente satisfacer las necesidades a nivel interno, tales como la motivación del personal, las necesidades de valoración, afecto y remunerativas y no se limitan hasta conseguir también la posición de la empresa con relación a sus competidores.

Visión

La visión de la organización puede definirse como una panorámica de todo lo que la empresa desea ser en un futuro a mediano y a largo plazo y de todo lo que quiere lograr en una última instancia. Con respecto al enunciado de la visión Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) afirman lo siguiente:

El enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos (p. 19)

La visión se representa entonces como una imagen general de donde se desea estar, y se plantea por la necesidad de dar a conocer a todos lo qué se debe hacer para llegar hasta allá y debe plantearse de tal forma que despierte los sueños y las emociones de cada uno de los miembros de la organización, con respecto a esto último Hitt, Ireland y Hoskisson (ibíd.:2008) afirman que:

También es importante señalar que los enunciados de la misión reflejan los valores y las aspiraciones de las empresas y que pretenden cautivar tanto el corazón como la mente de cada empleado y, se espera, que también la de muchos de los miembros de sus otros grupos de interés. (p. 19).

Misión

La misión, a diferencia de la visión, representa el propósito de la organización, es decir la razón de ser de la empresa, en esta se especifica las líneas de negocio en las cuales la empresa desea competir, así como el segmento de clientes que la organización desea atender. Con respecto a esto Hitt, Ireland y Hoskisson (ibíd.:20) afirman que: “La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias”

De igual forma es importante señalar que el enunciado de la misión suele ser breve y conciso de modo tal que pueda ser recordado y que a diferencia de la visión, generalmente permanece constante en el tiempo de modo que permanezca mientras permanece la razón de ser de la organización.

Valores

Los valores de una organización son aquellos que dan sustento tanto a la misión como a la visión de la empresa, ya que estos son ejemplo de la cultura organizacional y de los principios que definen su identidad, son un ejemplo del cómo se desean lograr los objetivos planteados y constantemente ayudan a los directivos a la toma de decisiones así como ayudan a la organización a mantener la imagen deseada ante sus clientes. Con respecto a esto Hitt, Ireland y Hoskisson (*ibíd.*) afirman que:

Los valores sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias. La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión (p. 20).

Es por esto que los valores son vitales en las discusiones que ocurren en la empresa para decidir en qué se quiere convertir (su visión), a quién quiere atender y cómo quiere atender a esas personas y grupos (su misión)

Estrategias generales y tácticas

Existen diversas definiciones de estrategia, al abordar este término es frecuente encontrar una sobrecarga de definiciones, las cuales en ocasiones no son muy coincidentes, es necesario entonces realizar el estudio de algunas de ellas con el fin de comprender su significado. Dado que el origen del concepto es militar es frecuente el que estas definiciones estén muy enfocadas a este ámbito. La palabra estrategia proviene del griego *strategos*, que significa "general", "ejército" que quiere decir "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de

los recursos” lo cual implica la elaboración de planes con el fin de alcanzar los objetivos.

Ahora bien, llevando el termino al área organizacional y de negocios, Thompson y Strickland (2012: 4) define la estrategia como "las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio".

Más adelante, los mismos autores plantean lo siguiente acerca de la estrategia:

La estrategia de una compañía se plantea cómo superar a los competidores, cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento, cómo manejar cada parte funcional del negocio, cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía (p. 4).

Asimismo, Koontz y O'Donnell. (2002: 127) se refieren a la estrategia afirmando que es "el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un(os) objetivo(s) con un nivel de riesgo aceptable". La estrategia proporciona entonces un camino seguro a seguir para el logro de los objetivos de la organización suponiendo el conocimiento exacto de las fuerzas y debilidades propias y de los competidores.

De igual forma Hitt, Ireland y Hoskisson, (Ob cit.: 4) definen la estrategia como: “un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”. Es posible entonces encontrar diferentes concepciones del término estrategia al consultar a diversos autores, sin embargo, cada uno desarrolla con mayor o menor precisión cada aspecto que está relacionado con este término, pudiendo destacar dentro de este grupo de definiciones, la presencia primordial de las metas y objetivos de las organizaciones antes de la formulación de las estrategias, así como la influencia de los factores externos e internos en los planes

de acción y la priorización de la asignación de recursos para la puesta en marcha de las estrategias.

Clasificación de las Estrategias

Niño (Ob cit.) clasifica las estrategias según diversos criterios:

Según su origen:

- Emergentes (implícitas o no planeadas): Son estrategias que surgen de manera casual, desde cualquier nivel de la organización, y que muchas veces únicamente el dueño las conoce y que se van adecuando con el tiempo.
- Intentadas (explícitas o planeadas): surgen a través de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el más alto nivel de la organización. Las estrategias son conocidas y aceptadas por los miembros de esta.

Según su desarrollo genérico:

- Crecer: Se aplican en la creación de opciones para negocios adicionales: Cuando hay oportunidades que encajan con las fortalezas. Estas pueden ser: adquisición, fusión o alianza estratégica.
- Consolidar: Es un intento dinámico por mantener la actual capacidad de generación de riqueza, mantener la participación en el mercado y optimizar la operación de la empresa.
- Contraerse: Si la empresa ha fracasado en competir exitosamente, estas estrategias se pueden aplicar para eliminar lo inservible del sistema y quedarse solamente con lo que genera utilidades: desinvertir.

- Liquidar: Es la opción cuando no se tiene ventaja competitiva alguna o no se tienen fortalezas para anular amenazas.
- Vegetar: No hacer nada. Continuar igual. No reaccionar a los cambios del entorno. Estas estrategias pueden desembocar en una estrategia de liquidación.

Según el nivel de la organización del que surgen y aplican:

- A Nivel Funcional: Son estrategias específicas desglosadas para cada función dentro de la empresa.
- A Nivel de Negocio: Cuando una empresa está integrada por varios negocios, unidades de negocio o empresas, en ocasiones se opta por desarrollar planes estratégicos para cada uno de estos.
- A Nivel Global: Es cuando el plan estratégico se realiza a nivel de toda la organización.
- A Nivel Corporativo: Son las estrategias a nivel de grupo de empresas.

Finalmente el autor Dearden (1999) recomienda verificar una serie de elementos básicos antes de oficializar las estrategias:

- 1) Objetivos claros y decisivos: Deben ser específicos y claros para que proporcionen continuidad y cohesión, además de que deben ser bien entendidos por todos.
- 2) Deben obedecer a políticas: Deben ser congruentes con las políticas más significativas de la organización, que son las que guían las acciones.
- 3) Compatibilidad con los valores: Se tiene que verificar que no sean contrarias a los valores especificados y entendidos de la organización.
- 4) Compatibilidad con el entorno: ¿La estrategia es congruente con el medio ambiente social, económico, político y tecnológico?

- 5) Enunciado de la estrategia: Concreto, coherente y claro.
- 6) Recursos necesarios por estrategia: Tiempo y monto de la inversión requerida por cada estrategia.
- 7) ¿Qué posición se espera que construya la estrategia? ¿Es sólida? ¿Es flexible? ¿Qué ventaja competitiva va a proporcionar?
- 8) Grado de riesgo: ¿Cuál es la probabilidad de éxito? ¿En caso de que no sea exitosa, cuáles serán las consecuencias? ¿Cómo se les haría frente?
- 9) Impacto motivacional esperado: ¿El efecto se verá en los miembros de la organización? ¿La moral se incrementará? ¿Qué efecto moral producirá en los competidores?
- 10) Sinergias: ¿En cuáles estrategias se podrá apoyar para incrementar el efecto? ¿Cuál será el efecto resultante?
- 11) Aplicabilidad: Facilidad y pertinencia de la aplicación, así como adecuaciones previas necesarias.
- 12) Confiabilidad de la información: ¿La información obtenida es completa, oportuna, real? ¿Los datos son estimados? ¿Cuáles fueron las fuentes? ¿Cómo fue el proceso de obtención?
- 13) Horizonte Temporal: ¿Cuál será el tiempo de efectividad de la estrategia? ¿Cuándo deberá estar totalmente implantada? ¿De qué eventos dependerá?
- 14) Secuencia de acciones: Cronograma, tiempos, responsables y tácticas.
- 15) Conservar la iniciativa: ¿Determina el curso de los acontecimientos o reacciona ante ellos? Una posición de reacción continua ante los acontecimientos genera cansancio, baja de la moral y cede la iniciativa al competidor. Esto incrementa los costos, disminuye el número de opciones y baja las probabilidades de éxito.
- 16) Concentración: ¿La estrategia se concentra en una ventaja competitiva? ¿La estrategia reduce o bloquea los puntos débiles de la organización? ¿Se concentra en los puntos débiles de los adversarios?
- 17) Flexibilidad: ¿La estrategia ofrece flexibilidad y maniobrabilidad a la organización? ¿Posibilita a la empresa para una reacción rápida? ¿La

estrategia permite mantener en desventaja al competidor? ¿Permite dominar las posiciones seleccionadas?

18) Liderazgo coordinado y comprometido: ¿Existe la motivación en los líderes que asegure el éxito en la implantación de la estrategia? ¿Existe la coordinación entre las estrategias y los responsables de estas?

19) Disciplina: ¿Existe disciplina más allá de lo normal?

20) Sorpresa: ¿La estrategia incluye la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar de forma inesperada a los contrincantes?

21) Seguridad: ¿La estrategia desarrolla un sistema efectivo de inteligencia para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística necesaria para apoyar a cada movimiento necesario? ¿Se tienen planes de contingencia para prevenir todos los posibles acontecimientos considerados menos probables?

Mapa estratégico.

Los autores Kaplan y Norton (2004: 38), creadores de esta teoría, definen al mapa estratégico como “una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización.” De igual forma los mismos autores se refieren al mapa estratégico más adelante como una herramienta que “proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se pueden establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporcionando el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución”.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, partiendo de la premisa de que “no se puede medir lo que no se puede describir” y en el mismo deben quedar plasmados tanto los objetivos, como las tareas y acciones que se realizarán para alcanzar dichos objetivos.

El mapa estratégico es una herramienta no convencional para el logro de los objetivos de la organización ya que esta se basa en el desarrollo de activos intangibles para alcanzar las metas propuestas. Los autores Kaplan y Norton (*ibíd.*: 57) señalan lo siguiente: “La creación de valor a partir de activos intangibles difiere en varios aspectos importantes de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles, físicos y financieros”

Con respecto a esto último es importante destacar que siempre ha existido una visión tradicional que consiste en el desarrollo directo de los activos físicos tangibles y financieros, ya que los activos intangibles, como las tecnologías de información y el conocimiento, rara vez impactan directamente sobre los activos físicos tangibles como la rentabilidad del negocio o los costos operativos, sin embargo estos pueden ser catalogados como la causa raíz de las fallas en los activos tangibles, ya que, por ejemplo un personal altamente capacitado, dará lugar a unos procesos internos con menores desperdicios y con mayor calidad, este aumento en la calidad traerá consigo clientes satisfechos, lo cual generalmente se traduce en clientes fieles y en recomendaciones con otros clientes, lo cual impacta directamente en el aumento de las ventas.

De igual forma Kaplan y Norton (*ibíd.*) realizan la siguiente apreciación acerca del desarrollo y el fomento de los activos intangibles, indicando que los mismos no deben verse de manera aislada, sino que deben ser tratados como un todo, y alinearlos con la estrategia de la organización para sacar su máximo provecho:

Los activos intangibles rara vez crean valor por sí mismos. No tienen un valor que se pueda aislar del contexto y la estrategia de la organización. El valor de los activos intangibles aparece cuando se combinan eficazmente con otros activos, tanto tangibles como intangibles. Por ejemplo la capacitación en calidad se mejora cuando los empleados tienen acceso a la información oportuna y detallada que proporcionan los sistemas de la información orientados a los procesos. Se crea máximo valor cuando todos los activos intangibles de la organización están

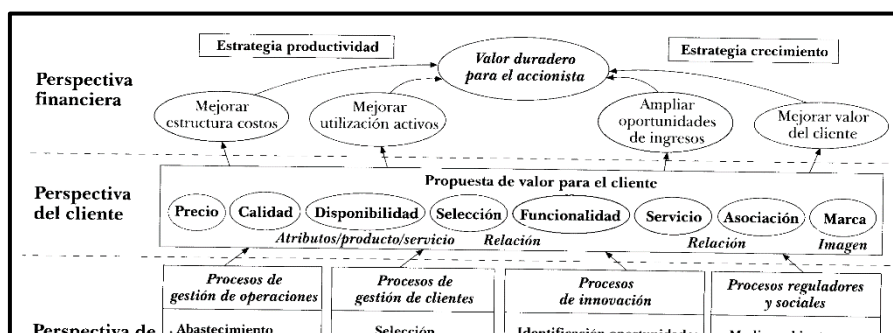
alineados entre sí, con los activos tangibles de la organización y con la estrategia. (p. 59)

Esta herramienta basa su teoría en el desarrollo de 4 perspectivas: la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se integran los activos intangibles para la creación de valor, la perspectiva de procesos internos donde se definen los procesos que transformarán los activos intangibles en resultados financieros y la perspectiva de clientes donde se aclaran las condiciones que crearán valor a los clientes para finalmente desarrollar la perspectiva financiera donde se establecen las relaciones causa efecto, en la cual se define la cadena lógica en la que los activos intangibles anteriormente citados se convertirán en activos tangibles. Con respecto a la creación de valor a través de activos intangibles, Kaplan y Norton (*ibíd.*) señalan lo siguiente:

Los activos intangibles como el conocimiento y la tecnología pocas veces afectan directamente los resultados financieros como mayores ingresos, menores costos y mayores utilidades. Las mejoras de los activos intangibles, afectan a los resultados financieros a través de las relaciones causa-efecto. Por ejemplo la capacitación de empleados en técnicas de calidad total puede mejorar directamente la calidad del proceso. Luego se puede esperar que esa mejora conduzca a una mayor satisfacción del cliente, lo que a su vez debería incrementar su fidelidad, por último, la fidelidad del cliente da lugar a mejores ventas (p. 57)

Es precisamente el mapa estratégico la herramienta que proporciona una vía para vincular los activos intangibles con la estrategia de la organización. La figura 1. muestra el flujo de creación de valor a partir de activos intangibles, el cual es la base de la teoría de los mapas estratégicos:

Figura 1: Creación de valor a partir de activos intangibles



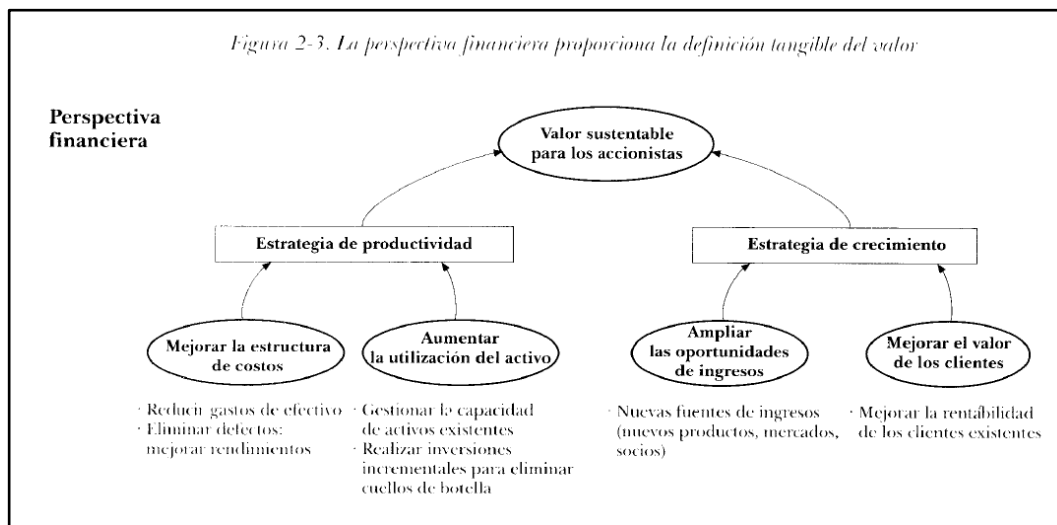
Fuente: Kaplan R, Norton D (2007) (p. 39)

Kaplan y Norton, señalan que los mapas estratégicos se sustentan en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias:

Perspectiva financiera:

Kaplan y Norton señalan que esta es el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades, los indicadores de desempeño financiero muestran si las estrategias planteadas en las demás perspectivas contribuyen con el desempeño financiero. Las estrategias financieras están basadas en dos simples premisas, vender más y gastar menos, es decir crecimiento de ingresos y aumento de productividad, el primero de estos se alcanza profundizando las relaciones con los clientes existentes lo que permite vender en mayor cantidad, mientras que lo segundo se obtiene aumentando la productividad, reduciendo costos en material, personal y energía, es decir optimizando los procesos internos. La figura 2 muestra un reflejo de estas dos estrategias

Figura 2: Desarrollo de la perspectiva financiera.



Fuente: Kaplan R, Norton D (2007) (p. 64)

La figura anterior muestra cómo es posible mejorar la rentabilidad de la organización a través de la expansión y el ahorro, es decir a través de la optimización de las relaciones con los clientes y de los procesos internos respectivamente, demostrándose de esta manera la relación de causa-efecto que existe entre todas las perspectivas del mapa estratégico. Con respecto a esto último los autores Kaplan y Norton (*ibíd.*: 67) plantean que: “Las empresas pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. Esto les permite vender más cantidad de sus productos o servicios adicionales.”

Y es que el afianzamiento de las relaciones con los clientes generalmente trae consigo clientes fieles y satisfechos, lo cual en la mayoría de los casos suele traducirse en un aumento de las ventas y mayores ingresos para la organización, del mismo modo éstas también pueden aumentar sus ingresos vendiendo productos completamente nuevos con la finalidad de abarcar otro mercado de clientes, hasta ahora ajeno.

Pero como fue mencionado, no solo es necesario aumentar los ingresos para optimizar la perspectiva financiera de la organización, también es conveniente aumentar la productividad de la organización, de modo tal que permita eliminar

todos los desperdicios generados durante el proceso productivo que hacen al producto y a su vez a la organización menos competitiva, con respecto a esto los autores Kaplan y Norton (*ibid*) realizan la siguiente aseveración:

Las mejoras en la productividad también pueden darse a través de dos formas. Primero, las empresas reducen costos rebajando los costos directos e indirectos, esas reducciones de costo permiten que una compañía produzca la misma cantidad de productos y servicios y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministro. Segundo, utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, las empresas reducen el capital de trabajo y el capital fijo necesario para respaldar un determinado nivel de negocios. (p. 69.)

Perspectiva del cliente:

Como fue mencionado anteriormente, esta perspectiva define de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para alcanzar los aumentos de ingresos requeridos en la perspectiva financiera. En la perspectiva de cliente debe ser identificado el segmento de los clientes que se desea mejorar buscando siempre retener los clientes existentes, adquirir nuevos clientes y por último mantenerlos a ambos satisfechos. En esta perspectiva es necesario dejar en claro los objetivos y las estrategias para alcanzar la propuesta de valor que se desea ofrecer. Con respecto a esto Kaplan y Norton (*ibíd.*, 70) indican que: “Una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad.”

Lo mencionado por Kaplan y Norton tiene una muy alta importancia, ya que en base a esta identificación de este segmento será posible realizar las propuestas de creación de valor asociadas a las características específicas de cada población, es decir cada segmento de la población tiene unas características esenciales, distintas a las de cualquier otro, y es en base a esto que deben formularse las propuestas de

valor para captar y mantener dicho mercado. Con respecto a estas propuestas de valor Kaplan y Norton (*ibid*) afirman que:

Una vez que la empresa comprende quienes son sus clientes objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes. (p. 72.)

Ahora bien, existen numerosas propuestas de valor que cada empresa puede ejecutar, y todo esto dependerá de las características del segmento objetivo, en función de ellos la empresa puede tomar estrategias basadas en el mejor precio, la mejor calidad, bajos tiempos de entrega, así como políticas de innovación y diferenciación del producto con respecto a los demás o mediante estrategias de bloqueo en las que la empresa procura que al consumidor le resulte muy difícil cambiar de proveedor, entre otros.

Esta perspectiva normalmente incluye una serie de indicadores que permiten medir la eficiencia de las propuestas de valor anteriormente citadas. Kaplan y Norton (*ibíd.*, 70) citan algunos de ellos al indicar que: “la perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada tales como: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad del cliente, participación de mercado”

Perspectiva de procesos internos:

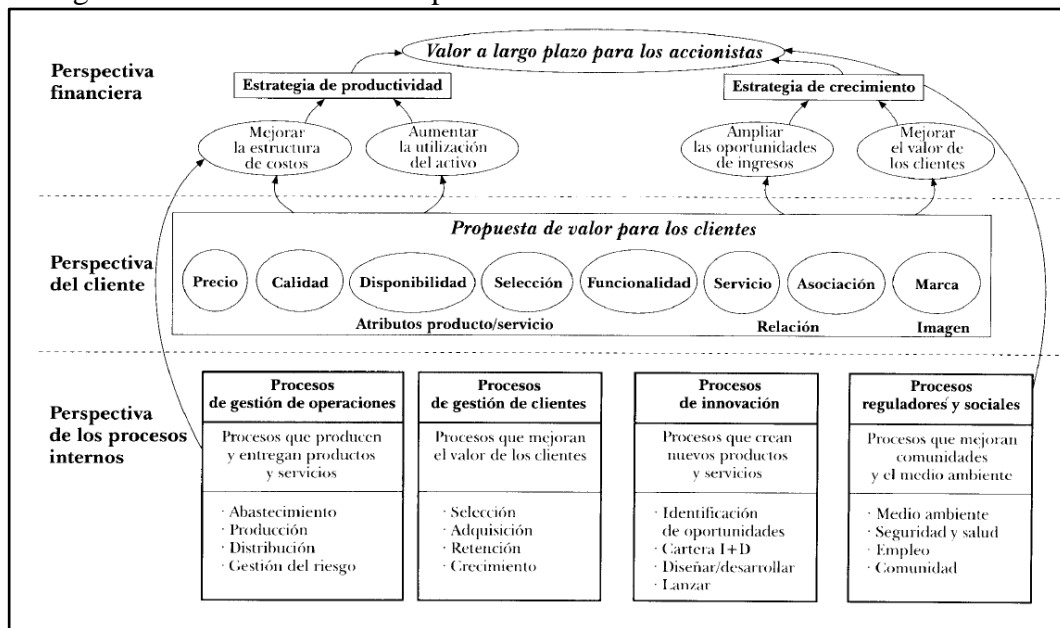
Como fue mencionado con anterioridad en esta perspectiva se desarrollan los métodos necesarios que mejorarán la productividad de la organización e

impactarán directamente en una reducción de costos en la perspectiva financiera, pero además describen como se alcanzará la estrategia plasmada en la perspectiva de clientes que a su vez reflejarán las consecuencias económicas de una estrategia exitosa; es decir, en base al desarrollo de los procesos internos se gestionará una propuesta de valor diferenciadora de la estrategia. Kaplan y Norton (*ibíd.*) señalan lo siguiente en referencia a la perspectiva de procesos internos:

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de una organización: (1) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y (2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera (p. 74).

De lo anterior es importante rescatar que tanto esta perspectiva como la de aprendizaje y desarrollo son el camino a seguir para alcanzar la estrategia plasmada en la propuesta de valor que se desea desarrollar. Es decir al optimizar los procesos internos y al gestionar el capital humano, de información y organizacional de la empresa se alcanzará la estrategia deseada. Ahora bien en el caso de los procesos internos, los mismos pueden dividirse en 4 sub grupos, los cuales se muestran en la figura 3:

Figura 3: Clasificación de los procesos internos.



Fuente: Kaplan R, Norton D (2007) (p. 66)

Los procesos de gestión de operaciones son todos aquellos procesos cotidianos destinados al procesamiento de materias primas, suministros, herramientas y capital humano con el fin de la obtención de un producto final, estos tienen una influencia directa en la productividad de la organización y en los desperdicios generados a lo largo de todo el proceso. Kaplan y Norton (ibíd.) realizan la siguiente definición acerca de los procesos de gestión de operaciones:

Los procesos de gestión de operaciones son aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Los procesos de gestión de operaciones de las empresas dedicadas a la manufactura son los siguientes: Adquirir materias primas de los proveedores, convertir las materias primas en productos terminados, distribuir los productos terminados a los clientes. (p. 74.)

Por otro lado el proceso de gestión de clientes está llamado a fortalecer las relaciones con los clientes y consiste en el proceso de selección y adquisición de

los clientes objetivo y luego el mantenimiento de los mismos para culminar con el aumento de los negocios con los clientes potenciales

Los autores Kaplan y Norton mencionan que la adquisición de clientes está relacionada con la generación de contactos, la comunicación con nuevos clientes, la fijación de precios y el cierre de la venta, de igual forma, estos afirman sobre la retención de clientes indicando que es el resultado de dar un servicio excelente y reaccionar a las solicitudes de los clientes con la finalidad de reducir las deserciones

De igual forma los procesos de innovación son aquellos destinados a la captación de otro segmento de clientes basándose en el desarrollo de nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades de este nuevo segmento de clientes. Lo anterior es corroborado por Kaplan y Norton (*ibíd.*, 75) al afirmar que “los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes.”

Finalmente se encuentran los procesos regulatorios, los cuales son aquellos inherentes al derecho de operar en las comunidades según la legislación local, las cuales generalmente están limitadas a regulaciones en el medio ambiente, la seguridad y la salud, prácticas de empleo e inversión en la comunidad. Con respecto a esto Kaplan y Norton (*ibíd.*, 77) indican que las empresas “buscan ir más allá del cumplimiento de los estándares mínimos establecidos por las regulaciones. Buscan un desempeño mejor que las restricciones regulatorias para poder conseguir la reputación de empleador elegido en todas las comunidades donde ellas están presentes.”

Con respecto a esto, es importante destacar que el gasto social o regulatorio, en ciertas condiciones, puede convertirse en una inversión social, ya que una excelente reputación de desempeño en estas acciones regulatorias ayuda a las

empresas a atraer empleados de alta calidad, mejorando los procesos de recursos humanos, mejorando la productividad y reduciendo los costos operativos, además las empresas con excelente desempeño y destacada reputación generalmente mejoran su imagen con los clientes y atraen nuevos segmentos.

Perspectiva de aprendizaje y de crecimiento

Los autores Kaplan y Norton señalan que esta perspectiva describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia, diferenciando tres categorías de activos intangibles: el capital humano como la disponibilidad de habilidades y competencias requeridos para aprovechar la estrategia, el capital de la información como la disponibilidad de sistemas de información requerida para respaldar la estrategia y el capital organizacional como la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Con respecto a esto Peraza (ob cit; 42) afirma que: “la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender”.

Lo anterior permite afirmar que es esta perspectiva, la cual está compuesta en su totalidad por activos de carácter intangible, la que debe ser tratada y enfocada con la mayor relevancia y los mejores cuidados, ya que son estos activos los que harán el papel de columnas transversales que sostendrán todo el peso de la organización, y en ellos descansa la fuente que alimentará los restantes procesos de la empresa. Sin embargo no basta con el desarrollo independiente de cada uno de los tres pilares que conforman el capital intangible de la organización, es necesario realizar un plan de acción articulado que tenga como objetivo principal el logro de la estrategia de creación de valor planteada y de esta forma alinear y desarrollar todos estos activos en función de lograr la estrategia. Lo anterior es corroborado por los autores Kaplan y Norton (ob. cit.) al afirmar que:

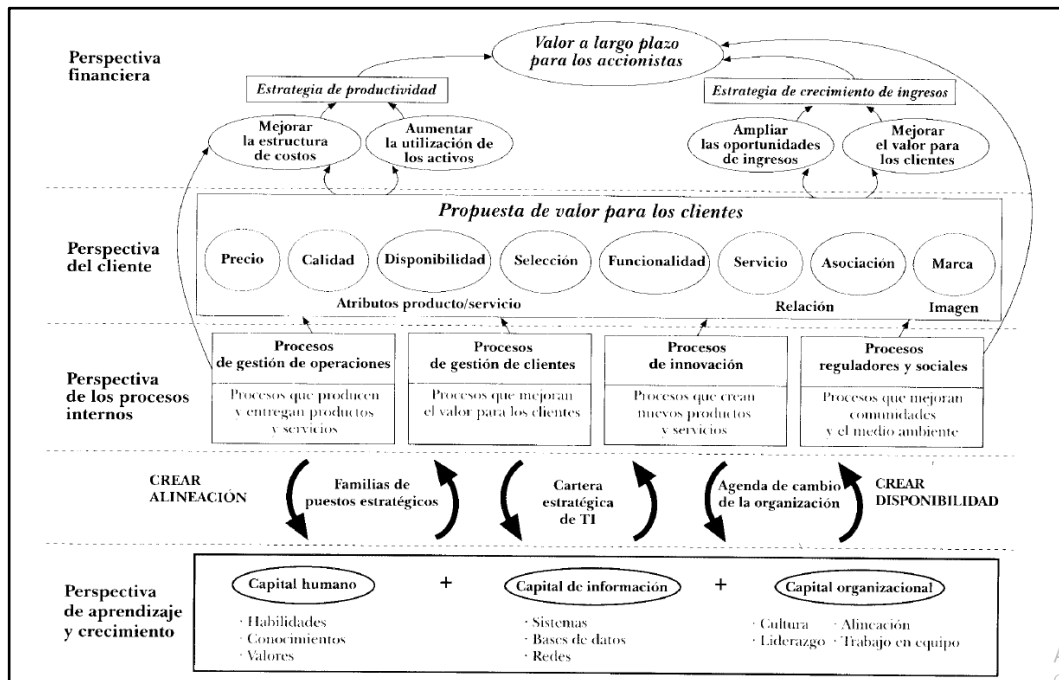
Aunque todas las organizaciones tratan de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, la mayoría no alinea estos activos intangibles con sus estrategias. La clave para crear esta alineación es la granularidad o sea ir más allá de las generalidades. (p. 82)

Los activos intangibles adquieren valor solo en el contexto de la estrategia, es decir en lo que se espera que ayuden a la organización a lograr. El desarrollo de un activo intangible en un área ajena a los intereses de la estrategia y que no contribuya de ninguna forma a alcanzarla es solo una pérdida de recursos. Lo anterior es corroborado por Kaplan y Norton (*ibíd.*: 239) al señalar que:

Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros. Los activos intangibles deben crearse usando como base las capacidades creadas en otros activos intangibles y tangibles, en lugar de crear capacidades independientes sin ninguna sinergia entre ellas. (p. 239)

Esta alineación y la sinergia que debe existir entre cada proceso se muestra en la figura 4, donde se detalla que toda la disponibilidad que se debe generar en los activos intangibles debe ser pautaada por lo indicado en los procesos internos, y esto a su vez por la estrategia de la organización.

Figura 4: Sinergia entre activos intangibles y procesos internos.



Fuente: Kaplan R, Norton D (2007) (p. 80)

Una vez marcada la importancia de la alineación entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la estrategia, es importante resaltar que factores juegan un papel importante y deben ser desarrollados primordialmente para alcanzar la estrategia. Para esto los autores Kaplan y Norton realizan una clasificación en seis empezando por:

Capital humano

Los autores Kaplan y Norton (ibíd.: 243) definen este activo como “la disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas por la estrategia” es decir, implica la necesidad de generar nuevas habilidades, destrezas y competencias en el capital humano de la organización, que permitan lograr aquellas metas que se presenten alcanzar a través de la estrategia. Pero para lograr este punto es necesario sembrar el conocimiento a través de jornadas de formación y de capacitación, las cuales deben ir complementadas de un sistema de información muy bien desarrollado que permita a todo el personal adquirir nuevos conocimientos.

Capital de información

Como fue mencionado con anterioridad, el capital de información es la base para lograr el desarrollo del capital humano, es la fuente de la información, que debe estar relacionada con el tema de la estrategia, con la cual el personal generará nuevos conocimientos y que posteriormente se transformarán en competencias. Con respecto a esto Kaplan y Norton describen al capital de información como la disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión de conocimiento necesaria para implementar la estrategia.

Cultura y alineación

Hace referencia al conocimiento y a la interpretación de los lineamientos estratégicos de la organización, para su posterior internalización que le permitan al capital humano de la organización a ejecutar la estrategia, y una vez asimilados se debe fomentar la alineación de estos lineamientos con los objetivos personales de cada trabajador, lo que permitirá que cada empleado genere un compromiso y un sentido de pertenencia con la organización elevando sus niveles de motivación. Con respecto a esto Kaplan y Norton (ibíd.: 241) comentan que este proceso consiste en la creación de: “conciencia, e internalización de la misión, visión, objetivos y los valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia.”

Liderazgo y trabajo en equipo

En este punto se destaca la importancia de la formación de líderes que ejecuten y lleven a cabo la estrategia en todos los niveles y que sean capaces de compartir

sus conocimientos con el personal potencialmente estratégico, iniciando nuevamente el ciclo de la creación de competencias, habilidades y destrezas. Los autores citados realizan referencia a estos puntos señalando que el liderazgo es una de las herramientas más importantes que permitirán el logro de las estrategias propuestas, ya que es imposible para cada organización lograr las estrategias solo con el empuje de los directores.

Finalmente cabe destacar que la comunicación juega un rol preponderante en esta perspectiva, ya que como fue mencionado con anterioridad, es una tarea que corresponde a todos el lograr alcanzar los objetivos propuestos a través de la estrategia, y que sin la colaboración de todas las áreas muy probablemente las metas no serían alcanzadas. Es por esto que es de vital importancia el abrir los canales de comunicación necesarios para manifestar al capital humano de la organización cuales son los objetivos, las metas y los planes de acción para alcanzarlos, y además de esto, convencerlos de que el éxito y el logro de los objetivos es una tarea que beneficiará a todos los miembros por igual.

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten realizar la medición de la efectividad y de la eficiencia de un plan de acción con el fin de tomar las medidas correctivas que hubieren en el caso de detectar desviaciones con respecto a las metas establecidas o por el contrario, dar continuidad en caso de reflejar el éxito de la gestión. Con respecto a esto Colina (ob. Cit: 41) establece que los indicadores de gestión “son unidades de medida gerencial para evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia”

De igual forma Mejías (ob. Cit: 105) hace la siguiente apreciación al referirse los indicadores de gestión definiéndolos como: “la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al

ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas” con respecto a esto último cabe destacar la necesidad, expresada en la definición de gestión gerencial, de realizar un control posterior a todos los planes de acción establecidos, que permita tomar los correctivos a tiempo y cuando sean necesarios.

Bases legales.

Según Roosevelt, F. (2002: 156) las bases legales: “Son todos aquellos fundamentos legislativos que apoyan la investigación de forma integral, las mismas deben organizarse con base en la siguiente jerarquización: Constitución Nacional, Códigos, Leyes, Reglamentos, Normas, Lineamientos y otros, según el caso”.

De igual forma Sanchez (2010: 73) afirma que “las bases legales constituyen el fundamento de la investigación en cuanto a la veracidad y vigencia de la información manejada y las afirmaciones y propuestas realizadas en el marco de las legislaciones vigentes y pertinentes”.

Bajo este contexto, este trabajo de investigación tiene su fundamento legal en lo siguiente:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860, 30 de Diciembre de 1999

La Constitución Nacional como Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela establece los principios que rigen el comportamiento del Estado venezolano. En ella se encuentran los siguientes artículos que son pertinentes para esta investigación:

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

Artículo 308. 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.

En los artículos citados, la constitución deja al manifiesto su política de promoción a la iniciativa privada, tanto a la pequeña y mediana industria, así como a las microempresas, a través del empleo de medidas y de iniciativas que aseguren la capacitación, asistencia técnica y financiamiento de las mismas con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la población, enmarcadas en el plan de la nación y que permitan el desarrollo de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país.

Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, gaceta oficial de la República Bolivariana de

Venezuela N° 38.999, decreto con rango, valor y fuerza de ley, 21 de Agosto de 2008

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, en su artículo 2 tiene las siguientes finalidades:

1. Apoyar, fomentar, promocionar, expandir y recuperar a la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social como factores fundamentales del fortalecimiento del modelo productivo del país, mediante el desarrollo de su capacidad instalada.

2. Otorgar asistencia técnica, capacitación integral, financiamiento y seguimiento permanente a la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, desde la concepción hasta la fase de comercialización, intercambio solidario y consumidor final.

3. Velar por la participación e inclusión de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social en la adquisición de bienes, servicios y ejecución de obras, en iguales condiciones de calidad y de capacidad, en los procesos de selección de contratistas a ser ejecutados por el sector público, además de implementar cualquier otra acción de apoyo efectivo tendente a expandir su productividad.

4. Garantizar el financiamiento de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social con las entidades financieras públicas o privadas, bancarias y no bancarias, a través de convenios, líneas de crédito, contratos de provisión de fondos, fideicomisos y cualquier otro contrato, en los términos previstos en el presente

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley y sus reglamentos.

5. Regular las funciones de coordinación, supervisión y control del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

6. Establecer mecanismos de coordinación entre los órganos y entes de la Administración Pública en el proceso de desarrollo integral de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.

De igual forma en el Artículo 5 del mismo decreto se realizan las siguientes definiciones:

1. Pequeña y Mediana Industria: Toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Se considerará Pequeña Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 UT).

Se considerará Mediana Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 UT).

Tanto en la Pequeña como en la Mediana Industria ambos parámetros son concurrentes.

2. Unidades de Producción Social: Agrupaciones de personas que trabajan con carácter social y participativo, tales como las organizaciones socio productivas comunitarias, consejos comunales, empresas de propiedad social directa o comunal, empresa de sociedad indirecta y cualquier otra forma de asociación que surja en el seno de la comunidad, cuyo objetivo es la realización de cualquier tipo de actividad económica productiva o financiera o comercial lícita, a través del trabajo planificado, coordinado y voluntario, como expresión de conciencia y compromiso al servicio del pueblo, contribuyendo al desarrollo comunal, donde prevalezca el beneficio colectivo sobre la producción de capital y distribución de beneficios de sus miembros, incidiendo positivamente en el desarrollo sustentable de las comunidades.

3. Tecnología Limpia: Conjunto de mecanismos de producción que conlleven a la elaboración de productos que incorporen equipos, maquinarias, instrumentos, procedimientos y métodos, que cumplan con lo establecido en la legislación vigente para la preservación del medio ambiente.

4. Núcleos de Desarrollo: Áreas determinadas del territorio venezolano, en las cuales se explotan las potencialidades locales, para la transformación social, cultural, política, gerencial, ética, tecnológica y económica, a través de la autogestión, cogestión, aprovechamiento, movilización, administración y uso planificado sustentable y

racional de sus potencialidades, sus recursos naturales y humanos.

De igual forma el artículo 15 de la presente ley destaca la responsabilidad del estado en la formación y el financiamiento de las PYMES:

El Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de economía comunal es el órgano rector en materia de promoción, fomento, expansión, financiamiento, asistencia técnica integral y recuperación de pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, bajo los lineamientos dictados por el Ejecutivo Nacional, conforme a la planificación centralizada, y tiene las siguientes competencias:

1. Someter, a la consideración y aprobación, el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, al Gabinete Económico y a la Comisión Central de Planificación.

2. Ejercer permanentemente los mecanismos de control, seguimiento, supervisión y evaluación del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, conforme a la legislación vigente, así como vigilar que sus actuaciones se sometan a los lineamientos estratégicos, políticas, planes y proyectos, conforme a la planificación centralizada.

3. Crear programas de capacitación e incentivos para la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, en coordinación con el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES).

4. Elaborar programas dirigidos a la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, donde se promueva la defensa, protección y aseguramiento del medio ambiente en condiciones óptimas, en la realización de sus actividades productivas, estimulando la incorporación de tecnologías limpias y socialmente apropiadas, que reduzcan el impacto ambiental negativo y la contaminación en sus procesos.

5. Definir, en coordinación con el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, los programas y acciones tendentes a la promoción, desarrollo y administración de las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, así como plataformas de infraestructura y servicios básicos, la inversión en proyectos

de innovación, por medio de fondos provenientes de sociedades de capital de riesgo.

6. Las demás establecidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, sus reglamentos y por el Ejecutivo Nacional.

En el Artículo 17 de la referida ley se especifican las funciones y responsabilidades del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria:

1. Diseñar, ejecutar y supervisar el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, el cual debe contener los objetivos a ser alcanzados en el corto, mediano y largo plazo, en cada una de las áreas prioritarias de desarrollo para el sector beneficiario del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, en correspondencia con las políticas que dicte el Ejecutivo Nacional.

2. Identificar y atender las necesidades de asistencia financiera, técnica y acompañamiento integral, para el mejoramiento de la eficiencia productiva de las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social.

3. Administrar y gestionar el Sistema de Información de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social.

4. Elaborar los diagnósticos, estudios técnicos y de factibilidad, requeridos por el sector de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, para el financiamiento y sustentabilidad de sus proyectos de desarrollo.

5. Brindar financiamiento integral a las propuestas que presenten las pequeñas y medianas industrias, asociaciones cooperativas, consejos comunales, sociedades civiles y unidades de propiedad social, y suscribir con ellas líneas de crédito o cualquier otro tipo de instrumentos financieros, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la normativa existente al efecto, con tasas de interés y plazos preferenciales, sin menoscabo de las ofrecidas al sector por otras entidades financieras.

6. Otorgar financiamientos destinados a la adquisición y montaje de maquinaria y equipos industriales, para los planes de inversión en proyectos de innovación tecnológica, suscribir fideicomisos o contratos de provisión de fondos, a los fines del otorgamiento de créditos, orientados a la

pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social; así como promocionar los programas de financiamiento preferencial para la actividad del sector aquí regulado, siempre que la finalidad de tales operaciones crediticias sea la de cumplir los objetivos señalados en el programa de administración de los recursos del Instituto, de conformidad con lo previsto en el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social.

7. Administrar sus propios recursos, los asignados por el Ejecutivo Nacional, así como aquéllos provenientes de organismos financieros nacionales e internacionales.

8. Optimizar el rendimiento y utilización de los recursos que le sean asignados.

9. Conformar y administrar el mercado secundario de hipotecas, conforme a los lineamientos respectivos.

10. Ejercer la supervisión y fiscalización de la utilización del financiamiento que se otorgue, con el fin de lograr la debida aplicación de los recursos por parte de los beneficiarios en adecuación a su objeto. Dicha supervisión y fiscalización será efectuada por personal especializado.

11. Efectuar, por su cuenta o a través de empresas consultoras especializadas, estudios destinados a identificar necesidades de inversión en las áreas que constituyen su objeto, cuyos resultados deberán ser informados en forma oficial al órgano de adscripción.

12. Actuar como fiduciario, a los fines de canalizar recursos de terceros a programas de desarrollo de carácter social o especial.

13. Asistir técnicamente a los solicitantes o beneficiarios de los financiamientos, para lo cual podrá identificar, preparar y supervisar proyectos de inversión, de conformidad con las normas operativas.

14. Proponer e instrumentar los mecanismos de incentivos y beneficios, que coadyuven al desarrollo integral del sector de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.

15. Ejecutar, conforme a los lineamientos del órgano rector, los programas y acciones tendentes a la promoción, desarrollo y administración de las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, como plataformas de infraestructura y servicios básicos, así como la inversión en proyectos de innovación, por medio de fondos provenientes de sociedades de capital de riesgo.

16. Suscribir convenios y demás acuerdos con los órganos y entes de la administración pública e instituciones privadas

para la coordinación de políticas, programas y proyectos de desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.

17. Coordinar, con los órganos y entes de la Administración Pública e instituciones privadas, la elaboración de informes y evaluaciones de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, sobre aspectos relevantes relacionados con el sector.

18. Desarrollar programas de adiestramiento y capacitación en todas las áreas de gestión de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, en coordinación con el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES).

19. Apoyar las iniciativas que mantengan como objeto el fomento, creación y desarrollo de pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, en aquellos sectores considerados prioritarios en el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social.

20. Rendir, al órgano rector, informes semestrales, o cuando le sea requerido, sobre su gestión administrativa y financiera.

21. Prestar, directamente o por medio de órganos y entes de la Administración Pública e instituciones privadas o empresas mixtas, asistencia técnica y acompañamiento integral, en materia de administración, gestión de riesgos para el desarrollo y adecuación de productos y procesos en el desarrollo de redes de subcontratación, para el apoyo y cooperación entre las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social.

22. Asesorar, a las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, sobre las medidas adecuadas para promover la defensa, protección y ministerio del aseguramiento del medio ambiente en condiciones óptimas, en la realización de sus actividades productivas, estimular la incorporación de tecnologías limpias y socialmente apropiadas, que reduzcan los impactos ambientales negativos y la contaminación en sus procesos.

23. Presentar al Ejecutivo Nacional, por medio del órgano rector, al término de cada ejercicio anual, el balance general, la memoria y cuenta de sus actividades en el período considerado y el balance mensual de comprobación.

24. Las demás competencias que le sean otorgadas por ley.

La pertinencia de esta ley con el presente trabajo de investigación se justifica principalmente en el artículo 2 de la misma, donde se establece el objeto de esta ley y se enmarca la importancia de la pequeña y mediana empresa dentro del desarrollo de la nación, especialmente en el segundo numeral donde se recalca la importancia de la formación integral y la asesoría técnica a este tipo de empresas.

Así mismo es en esta ley en donde se establece el concepto de pequeña y mediana industria vigente y válido para la República Bolivariana de Venezuela, el cual es de gran importancia para determinar el sector objeto de estudio en esta investigación; y proporciona a su vez información relacionada a la responsabilidad del estado, a través del ministerio del poder popular con competencia en comunas, para el desarrollo y la formación de las pequeñas y medianas empresas.

De igual forma, insta al ministerio del poder popular con competencia en economía comunal al desarrollo de planes de formación y capacitación dirigidas a las PYMES en conjunto con el instituto nacional de capacitación y educación socialista INCES.

En este sentido, la ley establece la creación, del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), es el encargado de ejecutar las políticas y estrategias dictadas por el ejecutivo nacional, de entre las cuales destaca la acción de ejecutar, los programas y acciones tendentes a la promoción, desarrollo y administración de las pequeñas y medianas industrias y unidades de propiedad social, así como prestar la asistencia técnica y el acompañamiento integral en materia de administración y adecuación de productos y procesos para el aumento de la productividad de las mismas.

Operacionalización de las variables

La descripción de las variables en estudio es definida por Tamayo y Tamayo (2002: 224) quienes denominan variable a: “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como características la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente” Es decir, es un parámetro a ser medido como parte del problema planteado en el estudio y que a su vez es capaz de tomar valores numéricos distintos,

En este sentido y teniendo como premisa que las variables son el objeto a medir en el fenómeno estudiado, se procedió a la creación del cuadro de operacionalización de las variables, el cual viene a garantizar la coherencia teórico-práctica del estudio y surge como puente entre el marco referencial y la metodología de la investigación.

Cuadro 1: Operacionalización de variables (cont.)

Objetivo general: Diseñar un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del Estado Carabobo.

Objetivos específicos	Variables conceptuales	Dimensión	Indicadores	Items
Diagnosticar la situación actual de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del Estado Carabobo.	Gestión gerencial: son aquellas acciones de planificación, medición, evaluación y mejora, orientadas a guiar a la organización y a cada unidad de trabajo a mantener y soportar el logro de sus objetivos, a través de estrategias y planes de acción, mediante el uso eficiente de sus recursos.	Planificación	Objetivos y metas: corto y largo plazo	6,7
			Planes de acción y actividades correctivas	7, 8
		Comunicación	Conocimiento del personal sobre tareas y metas	1,2, 5
		Uso de recursos	Empleo de las TICs	3
			Subutilización del capital humano	4
Establecer los lineamientos estratégicos adaptado a las necesidades de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del Estado Carabobo.	Lineamientos estratégicos: es una hoja de ruta donde se encuentra plasmado lo que la organización tiene planificado conseguir, comprende el diseño de misión, visión y objetivos.	Visión de la organización.	Imagen de la organización	9
			Valores de la empresa	9
		Misión de la organización	Clientes de la organización	10
			Productos de la organización	10

Formular estrategias generales y tácticas según cada perspectiva para las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del Estado Carabobo	Estrategias generales y tácticas: son un conjunto de acciones coherentes que son establecidas para el logro de los objetivos y las metas de la organización, así como para anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas	Oportunidades y amenazas	Cercanía de los proveedores	-
			Producto interno bruto	-
			Tecnologías disponibles.	-
		Fortalezas y debilidades	Habilidades del capital humano / motivación del capital humano	11, 12
Calidad y diferenciación del producto final / desarrollo de procesos	13,14			
Desarrollar indicadores de gestión basados en las perspectivas del mapa estratégico que permitan medir el cumplimiento de los objetivos.	Indicadores de gestión: son unidades de medida gerencial para evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.	Flujo económico.	% de ahorro	22, 23
			Ingresos brutos	24
		Relaciones con los clientes.	Canales de comunicación	19,21
			Número de no conformidades	20
		Eficiencia de los procesos internos.	Disponibilidad de los equipos.	17
			Porcentaje de desperdicio	18
		Clima organizacional y capacitación del capital humano.	Motivación del capital humano	12,15,16
				6
			Horas de formación	4

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez operacionalizados los conceptos teóricos en el capítulo anterior, se procede entonces a establecer todos los procedimientos lógicos para la ejecución de la investigación, para esto, en el presente capítulo, se presenta el enfoque que adoptará la investigación para dar respuesta a los objetivos planteados, de igual forma se identifica el tipo y el diseño de la investigación para definir la estrategia adoptada frente al problema planteado.

Finalmente se identifica la población en estudio expuesta a la problemática y la muestra seleccionada, se presentan además la técnica empleada para conocer la situación actual y el diseño del instrumento de recolección de datos. Finalmente se muestran las herramientas empleadas para dar validez y medir la confiabilidad de dicho instrumento.

Enfoque de la investigación

El enfoque del presente estudio está redactado bajo el método científico con un enfoque paradigmático cuantitativo a la cual Colina (ob. cit.: 63) refiere que este tipo de investigación “es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.”

Para que exista metodología científica con un enfoque paradigmático cuantitativo se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo matemático ya sea lineal, parabólico, exponencial o algún otro. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Tipo y nivel de la investigación

El presente trabajo de grado describe la situación actual de la gestión gerencial de las pequeñas y medianas empresas del sector metalmeccánico del municipio Guacara del Estado Carabobo, estableciendo un conjunto de estrategias que redunden en el mejoramiento del servicio gerencial en estas organizaciones empresariales. De acuerdo a los objetivos planteados y a las particularidades del caso, este estudio se cataloga dentro del nivel descriptivo, puesto que este tipo de estudio, especifica las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis con respecto a ello Arias (ob cit: 24) manifiesta que las investigaciones descriptivas expresan: “La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

De igual modo, en vista de que el trabajo que ocupó al investigador fue el de diseñar un conjunto de estrategias adaptadas a las necesidades gerenciales de las PYMES del municipio Guacara del Estado Carabobo como alternativa de solución ante problemáticas inherentes a la gestión gerencial de las mismas; se considera que la misma está enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible apoyado en un estudio de campo, ya que los datos fueron obtenidos directamente de la realidad. Esta aseveración encuentra fundamento en lo mencionado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL: 2010) donde se expresa que un proyecto factible consiste en:

Elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.21)

Diseño de la investigación

El autor Arias, (Ob. Cit.: 27) define el diseño de la investigación como: “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Basado en ello, el presente estudio cuantitativo obedece a un diseño no experimental, transeccional, de campo debido a que se observaron los hechos tal y como se presentaron sin manipulación alguna de las variables. Este tipo de diseño es definido por Arias (Ibíd: 28) como “...aquél donde las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas”. A su vez, se considera transeccional por que los datos fueron recogidos en un tiempo único, sobre lo cual Hernández, Fernández y Baptista. (2003: 120) mencionan que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un tiempo específico y un momento dado”

Por otra parte, el diseño de la investigación incluyó tres fases, a saber: La fase de diagnóstico donde se describió la situación actual del ámbito espacial donde se realizó el estudio, etapa en la cual se enfatizaron los principales problemas y necesidades que enfrenta la población afectada a fines de proponer soluciones alternativas en función de los requerimientos. La detección de las necesidades, según Palella y Martins (2003: 109) “permite establecer prioridades para la propuesta”

La fase de elaboración de la propuesta que consistió en el diseño del proyecto que pretende dar solución a la situación descrita teniendo en cuenta las necesidades detectadas previamente. De acuerdo a lo señalado por UPEL (Ob. Cit: 7) consiste “en la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. Por último, la fase de factibilidad donde se detalló la manera como los recursos humanos, materiales, financieros e institucionales dan la funcionalidad y viabilidad a la propuesta dentro de las organizaciones para la cual ha sido objeto su diseño

Población y muestra

La población se considera como un conjunto de elementos que presenta una característica o condición común que es objeto de estudio. El autor Arias (*ibíd.*: 81) define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio.”

En la presente investigación la población estuvo conformada por la totalidad del personal administrativo y con responsabilidad gerencial de todas las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del Estado Carabobo. En este sentido, se tomó como población la correspondiente a los ciento tres (103) empleados administrativos y con responsabilidad gerencial correspondientes a las nueve (9) Pequeñas y Medianas Industrias pertenecientes al sector metalmecánico del municipio Guacara del Estado Carabobo. Según los establece la CAPEMIAC (Cámara de las Pequeñas y Medianas Industriales y Artesanos del Estado Carabobo) las cuales se enlistan a continuación, detallando el número de trabajadores por cada organización:

Tabla 2: Población en estudio

Empresa	Cantidad de trabajadores
Dinoxi C.A.	8
Gralpe C.A.	12
Industrias Súper Agua	13
Metalúrgica ECKO	23
Prometalca	15
Resortes mecánicas C.A.	4
SCIA	11
Taller metalúrgico plus ultra del centro	8
Trefilería Carabobo TRECARSA	9

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, Hernández, *et al* (2010: 173) definen la muestra como “un subgrupo de la población, del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta.” De este modo y por las características de la muestra, es posible generalizar los resultados al resto de la población.

Con respecto al concepto de muestra el autor Arias (ob. Cit.: 82) afirma que: “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra.” Por tal motivo y debido a las características de la población, siendo ésta de un tamaño finito y accesible para las posibilidades y los recursos del investigador, se tomó como muestra la totalidad de la población, es decir, los ciento tres (103) empleados administrativos y con responsabilidad gerencial correspondientes a las nueve (9) Pequeñas y Medianas Industrias del sector metalmecánico pertenecientes al municipio Guacara del estado Carabobo.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los fundamentos metodológicos que se utilizaron para lograr la obtención de las informaciones necesarias y dar cumplimiento a los objetivos fijados de esta investigación, tienen que ver con las técnicas empleadas en el desarrollo de ésta. Hernández, *et al* (ob cit, 198) señala que una técnica de recolección “es un plan detallado de procedimientos que conducen a reunir datos con un propósito específico” permitiendo al investigador llevar a cabo el levantamiento de la información necesaria, con el fin de determinar las condiciones existentes.

De igual forma el autor Arias detalla el concepto de instrumentos de recolección de datos al identificarlo como cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. La técnica utilizada en el presente estudio, fue la encuesta, considerada ésta como la principal técnica de recolección.

Con respecto a la encuesta, Hernández et al (ob. cit.: 217) la define como “un conjunto de preguntas respecto de una o más preguntas a medir”. La encuesta como técnica de recolección de datos busca desde un principio cualquier recurso o información valiosa que obtendrá el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Por ello para el estudio propuesto fue utilizado como instrumento de recolección de datos al cuestionario.

Con respecto al cuestionario Arias (ob cit.: 74) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel

contentivo de una serie de preguntas y deberá ser llenado por el entrevistado sin intervención del encuestador”.

En el caso específico del presente estudio, se elaboró un cuestionario que persiguió obtener los datos necesarios para detectar las necesidades de la muestra en el área de gestión empresarial a fin de construir un plan estratégico adaptado a sus requerimientos, que conduzca a la optimización de sus procesos. Dicho instrumento estuvo conformado por un total de 24 ítems de respuestas cerradas policotómicas que se generaron a partir de las necesidades del cuadro técnico-metodológico para la medición de cada una de las variables planteadas en los objetivos de la investigación, el mismo fue aplicado al personal de supervisores, jefes y gerentes de las empresas previamente seleccionadas como muestra. (Ver anexo 01)

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez se define como la ausencia de sesgos, además representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir en relación con esto, Hernández, *et al* (ob. cit: 201) afirman que la validez: “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” En este sentido se infiere que la validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación.

De igual forma el mismo autor, más adelante se refiere sobre la validez, afirmando que: “Otro tipo de validez que algunos autores consideran es la validez de expertos o *face validity*, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”.

Es por ello, que en función a los citados autores y para determinar la validez del instrumento, el mismo fue sometido a la evaluación de un panel de tres expertos (un especialista en el área de estadística, otro en el área de metodología de la investigación y un tercero con especialidad en la línea de investigación del presente trabajo especial de grado, todos con estudios de 4to nivel) antes de su aplicación, donde los mismos

realizaron las revisiones y recomendaciones pertinentes para luego proceder a su posterior aprobación (Ver anexo 02)

Por otro lado, la confiabilidad representa un procedimiento cuya intención es verificar que el instrumento muestre iguales resultados a partir de sucesivas aplicaciones, es decir con esta se determina hasta qué punto los resultados de una prueba son adecuados y reproducidos. Los autores Hernández, *et al* (ibíd., 200) definen la confiabilidad de un instrumento como “el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”.

En este sentido la confiabilidad se obtuvo a través de un proceso de cálculo, cuya finalidad fue la de suscitara las fórmulas de las respuestas de los sujetos y si tendrá comportamiento similar, para esto en un principio se desarrolló una prueba piloto, en la cual se seleccionó a un sub grupo de la población, distinto a la muestra, al cual se le aplicó el instrumento, con la finalidad de comprobar la consistencia de sus respuestas así como la claridad de las instrucciones y de cada uno de los ítems, para realizar las correcciones que fueren necesarias y luego de esto aplicar el instrumento a la muestra seleccionada.

Ahora bien, existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Sin embargo todos emplean fórmulas y modelos matemáticos que producen coeficientes de fiabilidad donde es posible oscilar entre una confiabilidad nula y un máximo de confiabilidad. En el caso específico del presente estudio se empleó el cálculo del coeficiente del Alfa de Cronbach el cual es un parámetro que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida con opciones policotómicas

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α es el coeficiente de Alfa de Cronbach

K representa el numero total de ítems del instrumento.

V_i es la varianza de cada item

V_t es la varianza del total de items

Cabe destacar que este coeficiente es una representación de la dispersión de los resultados obtenidos, ya que considera la desviación estándar con respecto a la media, es por esto que es un indicador que permite conocer la confiabilidad del instrumento aplicado, ya que representa la probabilidad de volver a obtener los mismos resultados, aplicando el mismo instrumento a otro segmento de la muestra. Una vez calculado este indicador, el autor Briones recomienda clasificar el resultado obtenido según los valores mostrados en la tabla 3 para así determinar el nivel de confiabilidad del instrumento:

Tabla 3: Niveles de confiabilidad

Rango	Confiabilidad
0,81-1	Muy Alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0,00-0,20	Muy Baja

Fuente: Briones (2002)

Una vez desarrollada una primera versión del instrumento de medición, se procedió a aplicar la prueba piloto a una muestra de 15 empleados administrativos y con responsabilidad gerencial pertenecientes a 2 PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, y se calculó el coeficiente de confiabilidad, obteniendo los siguientes resultados: (Ver anexo 03)

$$K = 24$$

$$\sum V_i = 32,13$$

$$V_t = 274,83$$

Por lo que el coeficiente de alfa de Cronbach fue calculado como:

$$\alpha = \frac{24}{24 - 1} \left[1 - \frac{32,13}{274,83} \right] = 0,9215$$

Al comparar el valor del alfa de Cronbach calculado a los resultados obtenidos en la prueba piloto, es posible determinar, comparando con los valores de la tabla 3, que la misma presentó un nivel de confiabilidad muy alta, lo cual es indicativo de la claridad

de las instrucciones y de los ítems, por este motivo se procedió a aplicar el instrumento a la muestra sin realizar ninguna modificación al mismo, obteniendo los siguientes resultados: (Ver anexo 04)

$$K = 24$$

$$\sum V_i = 37,02$$

$$V_t = 394,97$$

Por lo que el coeficiente de alfa de Cronbach fue calculado como:

$$\alpha = \frac{24}{24 - 1} \left[1 - \frac{37,02}{394,97} \right] = 0,9456$$

Al comparar el valor de confiabilidad obtenido a las respuestas del cuestionario y al compararlo con los valores de la tabla 3, es posible concluir que el mismo presenta una confiabilidad muy alta, es decir, existe una muy alta probabilidad de volver a aplicar el cuestionario a la muestra y volver a obtener los mismos resultados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a la muestra seleccionada y obtenidos los resultados del mismo, se procedió a tabular la frecuencia de respuestas por cada alternativa para finalmente identificar la fracción porcentual de cada una, de manera de obtener una visión clara de los datos arrojados, dándole un tratamiento cuantitativo y descriptivo a los resultados alcanzados.

Posteriormente se realizó una representación gráfica de los resultados obtenidos a través de gráficos de sectores (tortas) que sirvió como soporte para realizar la interpretación estadística de los resultados y proceder con el análisis de la situación actual reflejada a través del instrumento, con respecto a esto el autor Arias (ob. Cit.: 139) considera que el análisis de resultados: “consiste en exponer el significado de los hallazgos obtenidos y compararlos con los de estudios previos (antecedentes de investigación), para establecer semejanzas, coincidencias, diferencias y contradicciones.”

De igual forma los autores Hernández *et al*, recomiendan que en el proceso de análisis de resultados, el investigador se limite solo a describir sus hallazgos a través de un análisis descriptivo de los datos y posteriormente un análisis inferencial sin que esto implique obtener conclusiones ni efectuar predicciones a través de la población. Esto último será posible a través de la organización de los datos y mediante la utilización de herramientas como tablas, graficos, cuadros, y diagramas que coadyuven a la consecución de los objetivos planteados en la investigación y a través de un análisis crítico de la situación actual en función de las condiciones internas y externas de cada caso.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario (Ver anexo 01) a la muestra seleccionada el cual estuvo conformado por un total de 24 ítems, y fue aplicado a una muestra de 103 empleados:

Presentación y análisis de los resultados:

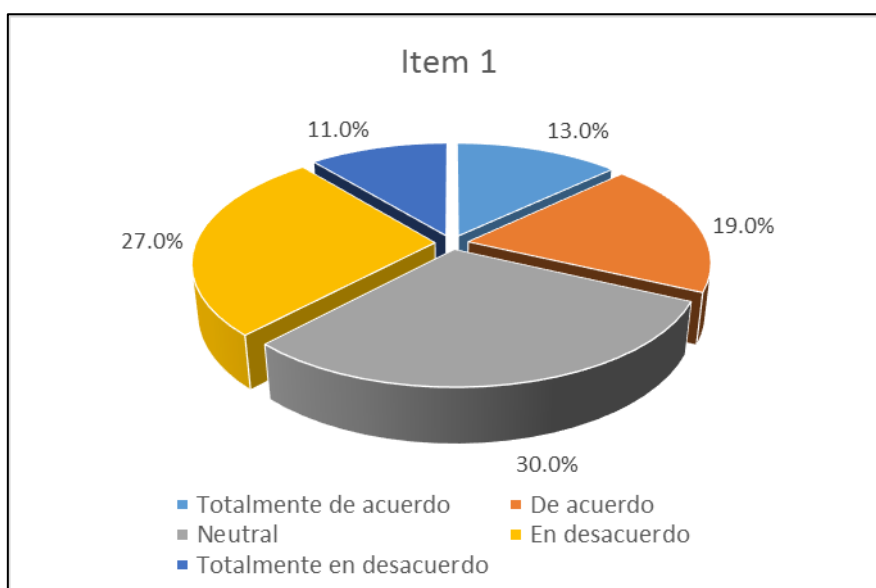
Ítem 1 Piensa usted que la visión y los objetivos estratégicos de la organización se difunden constantemente

Tabla 4: Visión y objetivos estratégicos de las PYMES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	13	13
De acuerdo	20	19
Neutral	31	30
En desacuerdo	28	27
Totalmente en desacuerdo	11	11

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Visión y objetivos estratégicos de las PYMES



Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojados al consultar a la muestra sobre la comunicación y la difusión de los lineamientos estratégicos de cada organización mostraron en su mayoría que el treinta por ciento (30%) de los encuestados estuvo neutral ante esta afirmación,

mientras que un veintisiete por ciento (27%) manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación, seguidamente de un diecinueve por ciento (19%) quienes consideraron estar de acuerdo con esta proposición, seguidamente por un trece por ciento (13%) que manifestó estar totalmente de acuerdo y un once por ciento (11%) quienes dijeron estar totalmente en desacuerdo, lo anterior indica que un muy elevado porcentaje de los encuestados, manifiesta estar neutral, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que es reflejo de que en las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo no perciben que existan canales de comunicación efectiva para difundir los lineamientos estratégicos de la organización, lo cual es una situación alarmante ya que para que toda organización sea capaz de alcanzar sus objetivos es necesario que exista una alineación entre el capital humano y la estrategia, y para que se genere dicha alineación es necesario que el talento humano de cada empresa tenga pleno conocimiento de los objetivos de cada organización, tal y como fue mencionado por Kaplan y Norton al afirmar que es de vital importancia abrir los canales de comunicación para manifestar al capital humano de la organización, cuales son los objetivos planteados y que de esta forma estos ayuden a la consecución de los mismos.

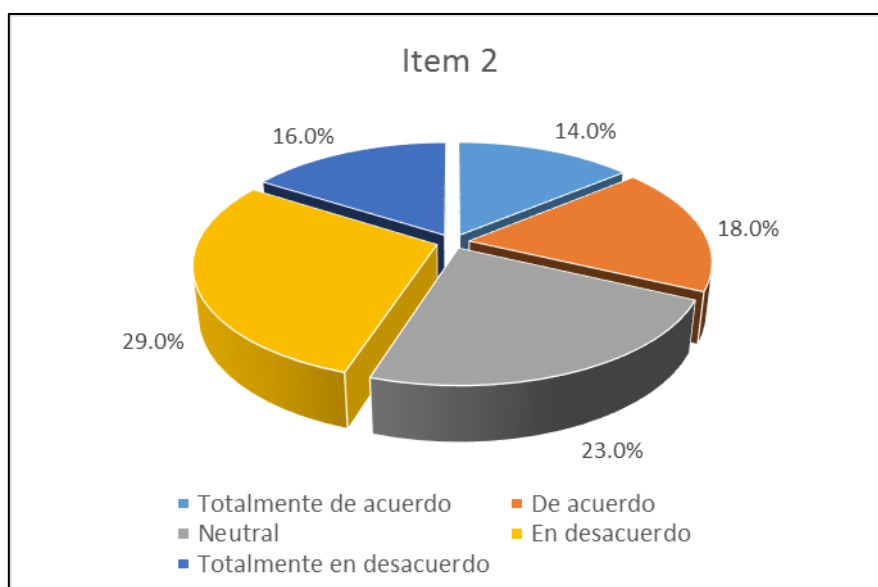
Ítem 2: Considera usted que sus objetivos personales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 5: Alineación de objetivos personales y de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	14	14
De acuerdo	19	18
Neutral	24	23
En desacuerdo	30	29
Totalmente en desacuerdo	16	16

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Alineación de objetivos personales y de la organización



Fuente: elaboración propia

Al consultar a los encuestados referente a su alineación con respecto a los objetivos de la organización, se obtuvieron como resultados que el veintinueve por ciento (29%) de los encuestados está en desacuerdo con esta afirmación, siendo esta la opción mayoritaria, seguida por el veintitrés por ciento (23%) que se manifestó neutral ante esta afirmación, mientras que el dieciocho por ciento (18%) dijo estar de acuerdo, el restante dieciséis por ciento (16%) y catorce por ciento (14%) manifestaron estar totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Con respecto a estos resultados es importante destacar de forma negativa que un alto porcentaje manifiesta estar en desacuerdo con que sus objetivos personales se encuentren alineados con los objetivos y con la visión de la organización a la cual pertenece, lo anterior, como fue resaltado por los autores Kaplan y Norton., juega en contra de los intereses de cada empresa ya que para el logro de sus objetivos es necesario que todo el capital humano se identifique con

ellos y que todas sus acciones vayan orientadas al logro de los mismos, sin embargo, conociendo los resultados arrojados por el ítem anterior, es posible identificar que esto se debe a que en muchos casos no existen canales de comunicación establecidos para difundir los lineamientos estratégicos ni tampoco se encuentra explícita la forma en la que se verán beneficiados los empleados de la organización con el logro de sus objetivos, lo cual también es un reflejo de los resultados del ítem anterior.

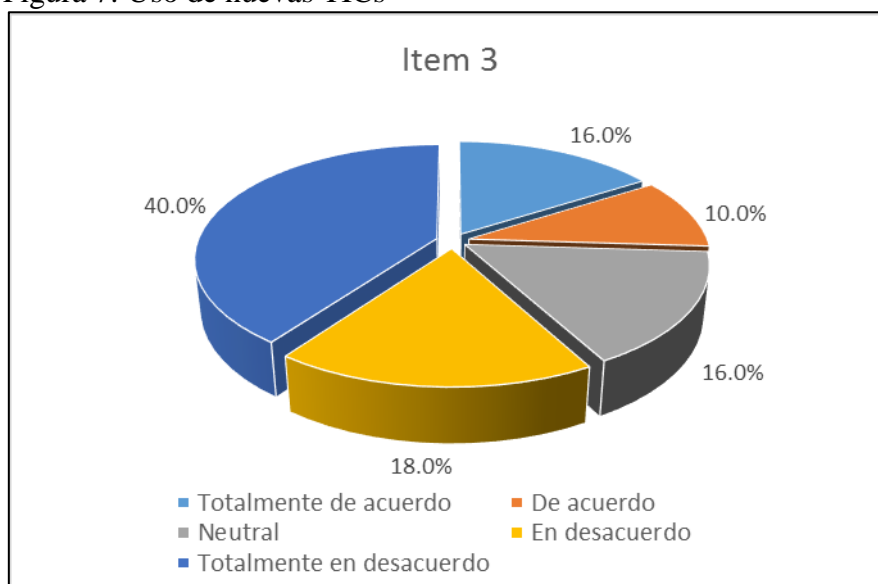
Ítem 3: Considera usted que la empresa fomenta el uso de las nuevas tecnologías de la información.

Tabla 6: Uso de nuevas TICs

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	17	16
De acuerdo	10	10
Neutral	16	16
En desacuerdo	19	18
Totalmente en desacuerdo	41	40

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Uso de nuevas TICs



Fuente: elaboración propia

Posteriormente se procedió a aplicar el ítem 3 obteniendo como resultado que una proporción mayoritaria del cuarenta por ciento (40%) de los encuestados manifestó estar

totalmente en desacuerdo seguidamente del dieciocho por ciento (18%) que estuvo en desacuerdo, mientras que el dieciseis por ciento (16%) dijo estar de acuerdo con que la organización fomente constantemente el uso de las tecnologías de la información, mientras que un dieciseis por ciento (16%) permaneció neutral ante esta información, y finalmente, un diez por ciento (10%) de la muestra seleccionada dijo estar de acuerdo con la afirmación antes realizada. Los resultados anteriores son una fiel representación de lo que constantemente ocurre con todas las PYMES, ya que estas usualmente no consideran como prioridad el uso de las nuevas TICs y desconocen las ventajas que estas presentan, lo cual en esta época resulta preponderante ya que nos encontramos actualmente inmersos en la llamada sociedad del conocimiento, donde la competitividad juega un papel preponderante para el logro de los objetivos, y cada una de estas blindan a la organización de herramientas que les permiten mejorar sus eficiencia ante sus competidores

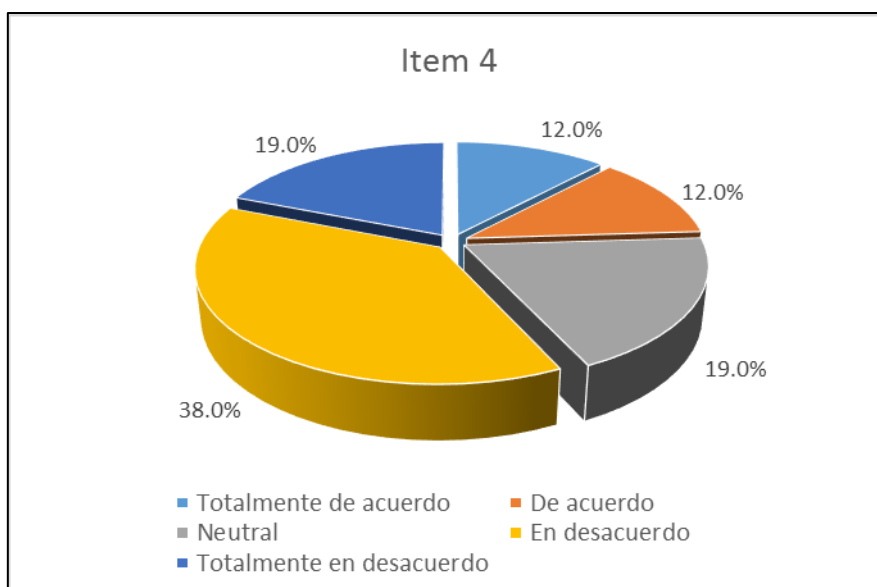
Ítem 4: Cree usted que las jornadas de adiestramiento y capacitación realizadas por la empresa en su área de trabajo son suficientes.

Tabla 7: Nivel de capacitación y adiestramiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	12	12
De acuerdo	12	12
Neutral	20	19
En desacuerdo	39	38
Totalmente en desacuerdo	20	19

Fuente: elaboración propia

Figura 8: Nivel de capacitación y adiestramiento



Fuente: elaboración propia

Los resultados generados a través de la consulta del ítem 4 a la muestra implicaron que un treinta y ocho por ciento (38%) estuvo en desacuerdo con la cantidad de jornadas de adiestramiento y capacitación impartidas por su organización, mientras un diecinueve por ciento (19%) dijo estar totalmente en desacuerdo con la afirmación antes realizada, de igual forma, y un igual porcentaje del diecinueve por ciento (19%) los encuestados manifestaron estar neutrales ante la consulta sobre el nivel de capacitación y adiestramiento en sus organizaciones mientras que las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo presentaron un empate con un doce por ciento (12%) y un doce por ciento (12%) de las opiniones cada uno. De los resultados cabe destacar que la mayor proporción de los resultados se encuentran entre la zona neutral y totalmente en desacuerdo, con una mayor densidad de opiniones en la opción en desacuerdo. Dichos resultados son bastante preocupantes ya que al igual que en el ítem anterior, y como fue mencionado por los autores Kaplan y Norton es de destacar la importancia que tienen el conocimiento, las competencias y las habilidades y destrezas del capital humano como un factor capaz de generar ventajas competitivas con los rivales de la organización, siempre y cuando dichos conocimientos se encuentren alineados con la estrategia de la organización, los mismos servirán de base para el logro de las perspectivas superiores, sin embargo esta deficiencia en las capacitaciones, se debe a la escasa cultura en capacitaciones de las cuales adolecen las PYMES a nivel general.

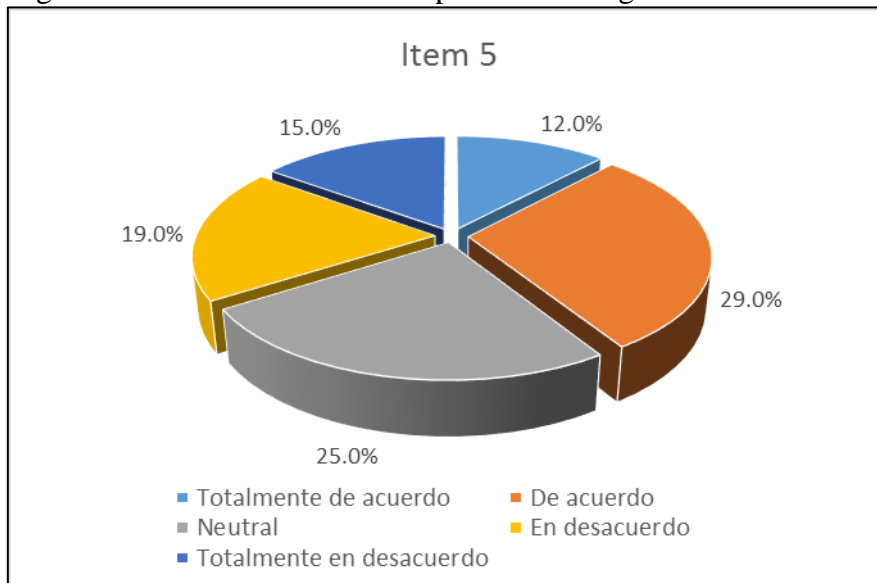
Ítem 5: Considera usted que las descripciones de cargo en la organización se encuentran completamente detalladas.

Tabla 8: Desarrollo de las descripciones de cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	12	12
De acuerdo	30	29
Neutral	26	25
En desacuerdo	20	19
Totalmente en desacuerdo	15	15

Fuente: elaboración propia

Figura 9: Desarrollo de las descripciones de cargo



Fuente: elaboración propia

Los resultados anteriores muestran que la mayoría de los encuestados manifestaron estar en la zona neutral – de acuerdo al consultarles sobre el desarrollo y el conocimiento sobre las descripciones de cargo en su organización, estando mayoritariamente de acuerdo con esta afirmación en un veintinueve por ciento (29%) y ubicándose el restante veinticinco por ciento (25%) en la zona neutral, mientras que un diecinueve por ciento (19%) manifestó estar en desacuerdo, y finalmente un quince por

ciento (15%) y un doce por ciento (12%) manifestaron estar totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Lo anterior refleja de manera positiva que la mayor parte de la población veintinueve por ciento (29%) manifieste estar de acuerdo con el nivel de detalle que tienen las descripciones de cargo, y por ende sus responsabilidades y su cadena de mando, y que además un cuarenta y uno por ciento (41%) se manifieste en la zona de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo cual es muy positivo ya que de esta forma el capital humano tiene conocimiento de sus responsabilidades y sus límites y de todas las acciones que debe ejecutar según sus funciones, sin embargo es un poco preocupante que un treinta y cuatro por ciento (34%) se haya manifestado entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, ya que existe aún un porcentaje importante de los empleados que desconoce el límite de sus responsabilidades y que de esta forma no logrará entregar el máximo de resultados que se espera de ellos.

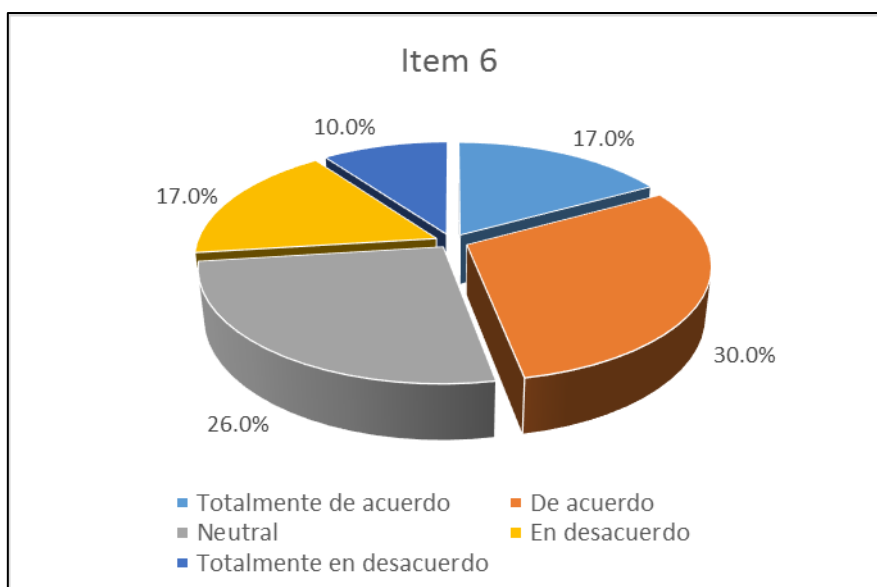
Ítem 6: Piensa usted que la empresa establece metas para alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 9: Establecimiento de metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	17	17
De acuerdo	31	30
Neutral	27	26
En desacuerdo	17	17
Totalmente en desacuerdo	11	10

Fuente: elaboración propia

Figura 10: Establecimiento de metas



Fuente: elaboración propia

Los resultados arrojados al consultar a la muestra por el ítem 6 indicaron que la mayoría de los encuestados (30%) considera estar de acuerdo con esta afirmación mientras que un veinte seis por ciento (26%) permaneció neutral, de igual forma un diecisiete por ciento (17%) dijo estar totalmente de acuerdo con que en su organización se establecen metas constantemente para el logro de los objetivos mientras que hubo un grupo de encuestados que afirmó estar en desacuerdo en una proporción del diecisiete por ciento (17%), y finalmente un diez por ciento (10%) dijo estar totalmente en desacuerdo al ser consultados sobre el establecimiento de metas en sus organizaciones. Lo anterior es resaltante ya que es posible destacar que un alto porcentaje de los encuestados se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con que en su organización se establecen metas para los objetivos propuestos, lo cual, como fue manifestado por Silva permite a todas las organizaciones realizar mediciones de su gestión y detectar desviaciones a tiempo para realizar las correcciones necesarias y de esta forma lograr alcanzar los objetivos propuestos.

Ítem 7: Siente usted que la organización toma acciones correctivas cuando los resultados no alcanzan las metas.

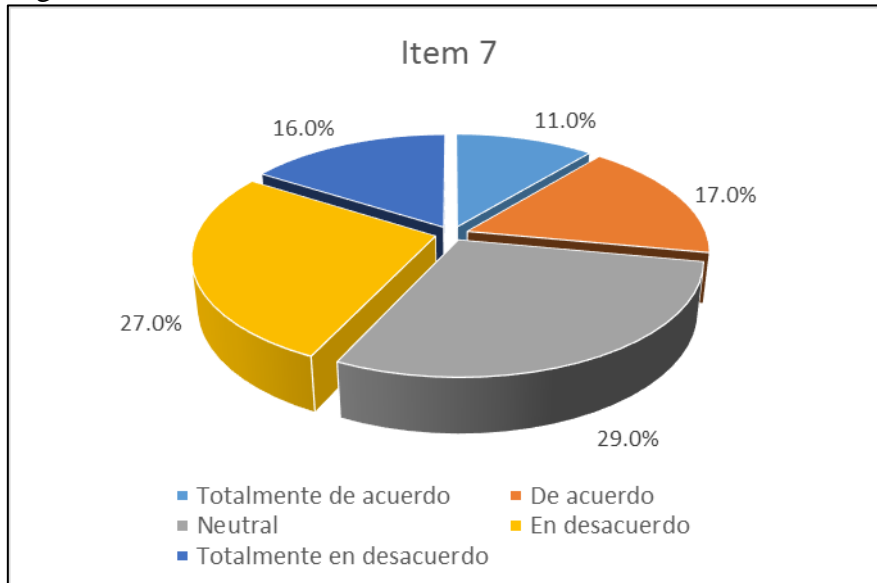
Tabla 10: Acciones correctivas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	11	11

De acuerdo	18	17
Neutral	30	29
En desacuerdo	28	27
Totalmente en desacuerdo	16	16

Fuente: elaboración propia

Figura 11: Acciones correctivas



Fuente: elaboración propia

Al ser interrogados los encuestados sobre el ítem 7 referente a la toma de decisiones correctivas para evitar desviaciones en las metas establecidas, el veintinueve por ciento (29%) manifestó estar neutral a que en su organización se tomen este tipo de decisiones cuando no se alcancen las metas, seguido muy de cerca por la opción en desacuerdo con un veintisiete por ciento (27%), totalizando entre ambas más de la mitad de los encuestados, lo cual es una muestra de las deficiencias en la planificación y en el seguimiento de las acciones en ejecución, finalmente un diecisiete por ciento (17%) de los encuestados se mostró de acuerdo con esta afirmación, mientras que un dieciséis por ciento (16%) y otro once por ciento (11%) se mostraron totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Lo anterior es un ejemplo de las debilidades en la gestión gerencial que adolecen las PYMES, donde la falta de seguimiento a las actividades y de planes de acción para corregir las desviaciones, en muchas oportunidades impide el logro de los objetivos, lo cual como fue afirmado por Silva, es una de las principales causas por las cuales las organizaciones no logran alcanzar las metas propuestas.

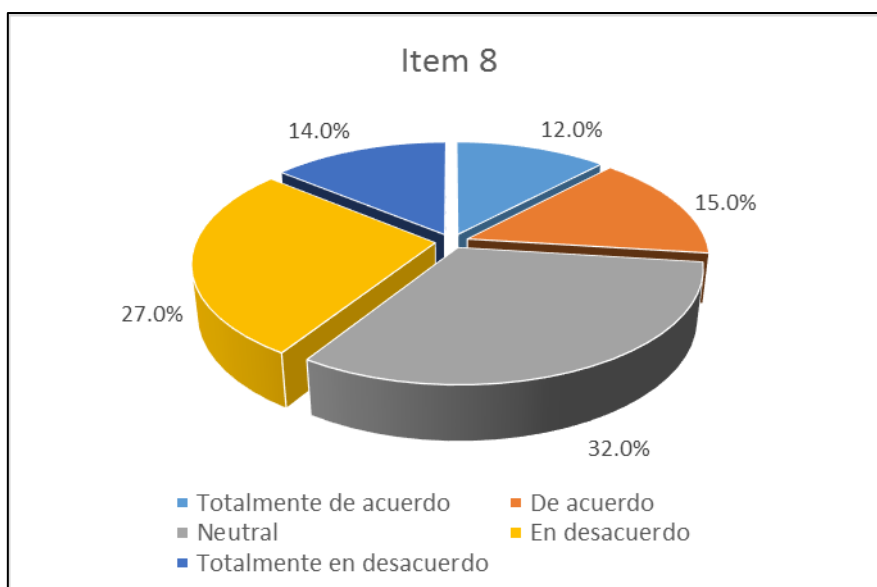
Ítem 8: Considera usted que la empresa cuenta con normas y procedimientos para todos sus procesos internos.

Tabla 11: Normas y procedimientos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	13	12
De acuerdo	15	15
Neutral	33	32
En desacuerdo	28	27
Totalmente en desacuerdo	14	14

Fuente: elaboración propia

Figura 12: Normas y procedimientos



Fuente: elaboración propia

Una vez aplicado el ítem 8 se pudo conocer que un treinta y dos por ciento (32%) de los encuestados manifiesta permanecer neutral ante esta afirmación, seguido por un veintisiete por ciento (27%) quienes manifestaron estar en desacuerdo, contabilizando estas dos opciones un cincuenta y nueve por ciento (59%) de las opiniones, encontrándose aquí la mayor densidad de respuestas, seguidamente se encuentran las restantes tres alternativas: de acuerdo, totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo, todas muy cercanas entre sí con quince por ciento (15%), catorce por ciento (14%) y doce por ciento (12%) respectivamente. Los resultados anteriores muestran un alto porcentaje de personas quienes manifiestan que los procesos internos de cada organización no se encuentran definidos en detalle, lo cual ocasiona dificultades a nivel interno, ya que muchos de los procesos son ejecutados empíricamente y basados en la experiencia y la costumbre de parte del capital humano y muchas veces desconociendo las mejores prácticas de operación. Todo esto es corroborado por los autores Kaplan y Norton al destacar la importancia que tienen estos procesos en la competitividad y en la generación de desperdicios.

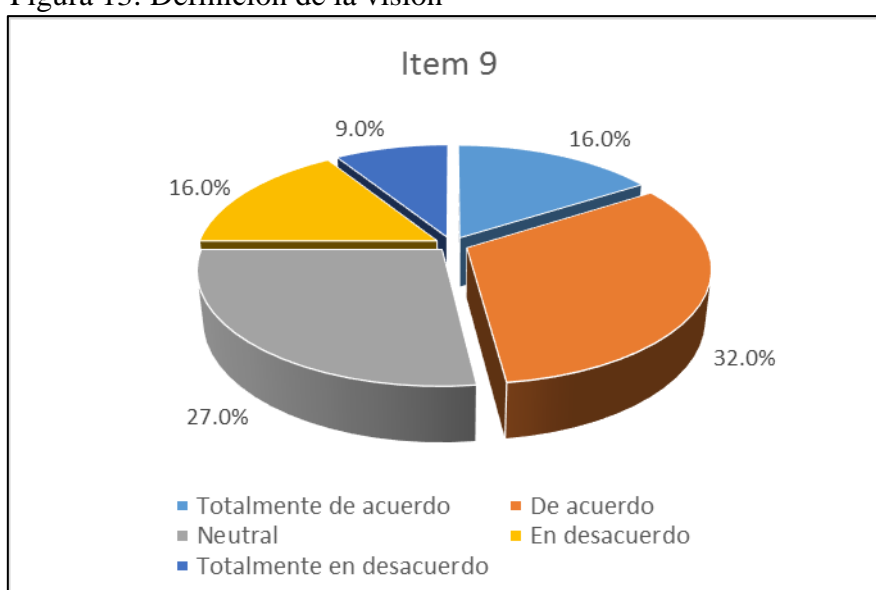
Ítem 9: Considera usted que la visión de la organización se encuentra completamente definida en términos de imagen, actitudes y valores de la organización.

Tabla 12: Definición de la visión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	16	16
De acuerdo	33	32
Neutral	28	27
En desacuerdo	16	16
Totalmente en desacuerdo	10	9

Fuente: elaboración propia

Figura 13: Definición de la visión



Fuente: elaboración propia

Los resultados al aplicar el ítem 9 indicaron que el treinta y dos por ciento (32%) de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con que la visión de su organización se encuentra completamente definida en los términos señalados, seguidamente de un veintisiete por ciento (27%) quienes se mostraron neutrales ante esta afirmación, de igual forma hubo un dieciséis por ciento (16%) de los encuestados quienes se mostraron totalmente de acuerdo con esta afirmación, al igual que otro dieciséis por ciento (16%) de la población se mostró en desacuerdo y finalmente hubo un nueve por ciento (9%) quienes estuvieron totalmente en desacuerdo. Los resultados anteriores muestran que una elevada proporción estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la visión se encuentra completamente definida en su organización (considerando las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo) lo cual es positivo para el desarrollo de todas las PYMES ya que como fue mencionado por Silva es necesario establecer y dejar por

escrito cual es el sueño de la organización, cuáles son sus objetivos y hacia dónde quiere llegar para que todos los miembros de la misma tengan conocimiento de esto y realicen aportes en la misma dirección.

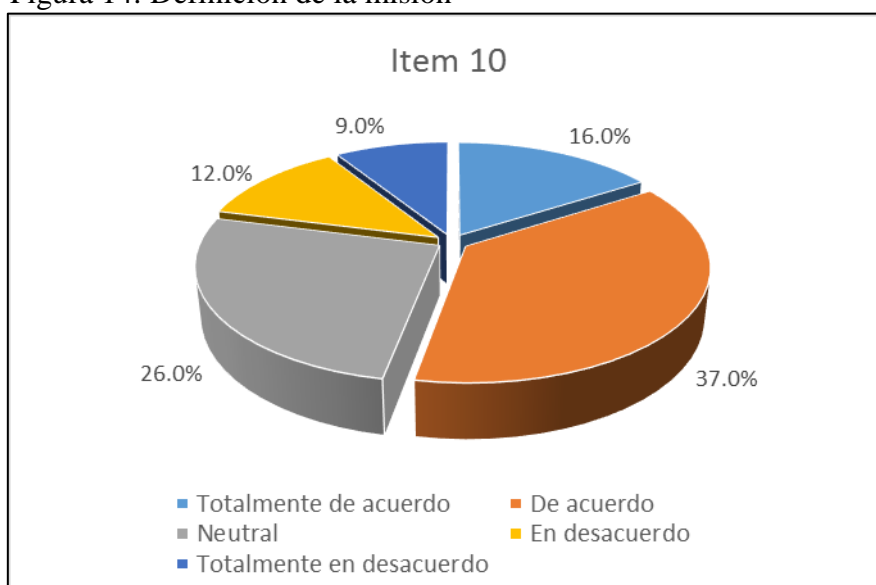
Ítem 10: Considera usted que en la misión de la organización se encuentran completamente identificados los clientes y los productos a ofrecer.

Tabla 13: Definición de la misión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	16	16
De acuerdo	38	37
Neutral	27	26
En desacuerdo	12	12
Totalmente en desacuerdo	10	9

Fuente: elaboración propia

Figura 14: Definición de la misión



Fuente: elaboración propia

Con respecto al ítem 10, referente a la definición y el establecimiento de la misión de la organización un treinta y siete por ciento (37%) manifestó estar de acuerdo en que la misión se encuentra definida en los términos especificados, mientras que un veintiséis por ciento (26%) permaneció neutral, de igual forma el dieciséis por ciento (16%) manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que un doce por ciento (12%) y un

nueve por ciento (9%) estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Con respecto a estos resultados, y al igual que el ítem anterior es muy rescatable para todas las organizaciones el hecho de que el cincuenta y tres por ciento (53%) esté al menos de acuerdo que en sus organizaciones la misión se encuentre completamente definida, ya que además de la importancia que genera saber cuál es el sueño de la organización y hacia donde quiere dirigirse, es importante conocer de qué forma piensa hacerlo y no perder de vista cuál es su propósito y su razón de ser.

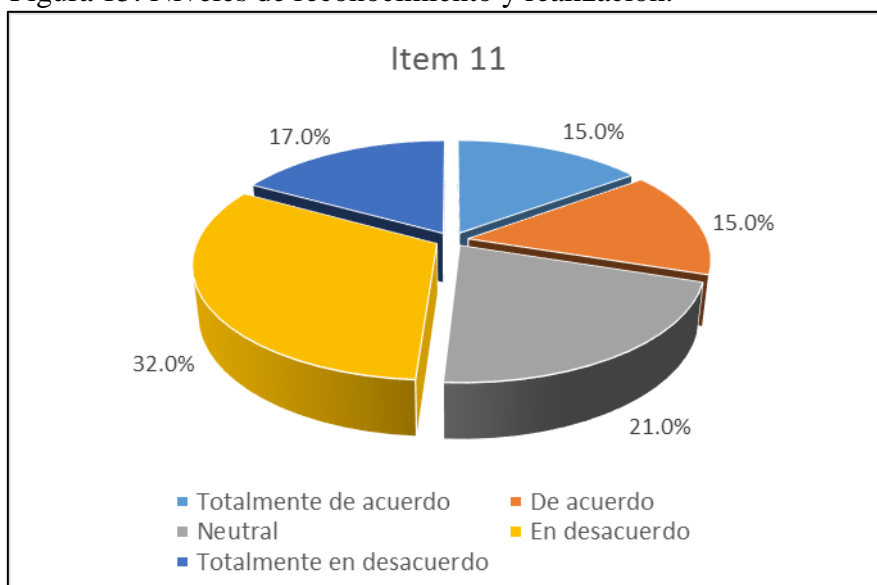
Ítem 11: Considera usted que sus necesidades de reconocimiento y realización como trabajador son completamente satisfechas por la empresa.

Tabla 14: Niveles de reconocimiento y realización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	15	15
De acuerdo	16	15
Neutral	22	21
En desacuerdo	33	32
Totalmente en desacuerdo	17	17

Fuente: elaboración propia

Figura 15: Niveles de reconocimiento y realización.



Fuente: elaboración propia

Posteriormente se procedió a consultar a los encuestados sobre sus necesidades de reconocimiento y realización indica que un treinta y dos por ciento (32%) se encuentra en desacuerdo, seguido por un veintiuno por ciento (21%) quien manifestó estar neutral ante este ítem, mientras que las restantes tres alternativas se encuentran muy cercanas entre sí, mostrando un diecisiete por ciento (17%) quien se mostró totalmente en desacuerdo, un quince por ciento (15%) quienes estuvieron de acuerdo y un quince por ciento (15%) quienes estuvieron totalmente de acuerdo. De lo anterior es posible destacar que existe un treinta y dos por ciento (32%) de los encuestados quienes manifestaron que sus necesidades no son completamente satisfechas por la organización, mientras que otro diecisiete por ciento (17%) respondió estar totalmente insatisfecho en la organización, lo anterior es una cifra muy alarmante que se ve reflejada en desmotivación del personal y que es propiciada por una serie de factores tales como salarios poco competitivos, falta de reconocimiento y escasas políticas de participación e integración por parte de las PYMES, todo esto se ve agudizado cuando solo un treinta coma uno por ciento (30%) manifestó sentirse que sus necesidades se encontraban al menos satisfechas dentro de la organización.

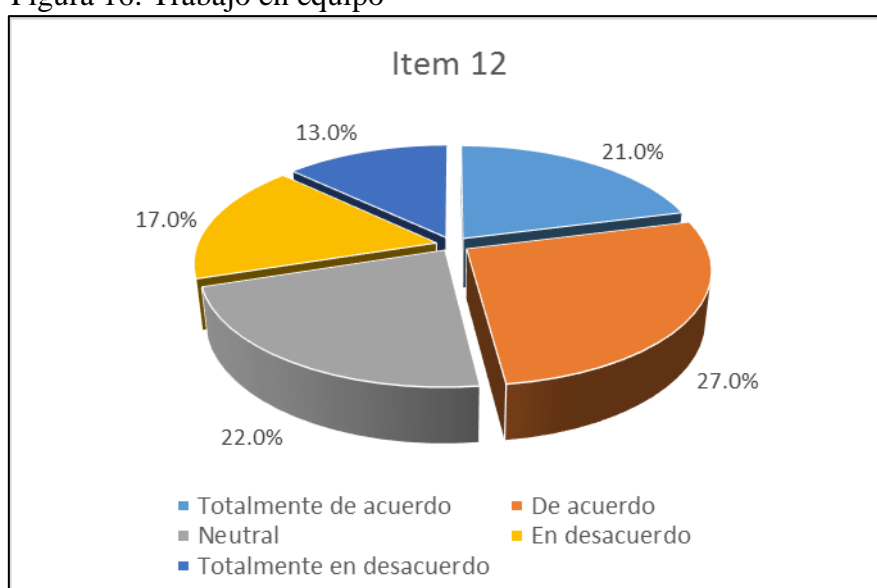
Ítem 12: Considera usted que sus supervisores fomentan el trabajo en equipo en la empresa.

Tabla 15: Trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	22	21
De acuerdo	28	27
Neutral	23	22
En desacuerdo	17	17
Totalmente en desacuerdo	13	13

Fuente: elaboración propia

Figura 16: Trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia

Con respecto al ítem 12 referente al trabajo en equipo dentro de cada organización, cabe destacar que la gran mayoría de los encuestados manifiesta estar de acuerdo, con un veintisiete por ciento (27%), con que en su organización se fomenta el trabajo en equipo, mientras que un veintidós por ciento (22%) se mantuvo neutral ante tal afirmación, aunado a esto un veintiuno por ciento (21%) de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo en que en su organización se fomente el trabajo en equipo, mientras que un diecisiete por ciento (17%) y un trece por ciento (13%) manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente. Lo anterior es un punto a resaltar en las PYMES del sector metalmeccánico ya que como fue mencionado por Kaplan y Norton, el trabajo en equipo es un factor de vital importancia para el logro de las metas de cualquier organización, ya que el mismo fomenta relaciones estables dentro de las áreas de trabajo y crea a su vez un clima agradable entre los trabajadores

que les permite sentirse a gusto en sus funciones, lo que a su vez se ve reflejado en un aumento en la motivación de los mismos, así como un intercambio de información entre cada uno de los participantes, lo que puede verse reflejado con el transcurso del tiempo en la generación de nuevos conocimientos y competencias y a su vez en la formación de nuevos líderes. Este factor es usual en las empresas de este tipo debido al carácter familiar que las rige, caracterizándolas por un núcleo muy unido y una cadena de mando bastante cercana.

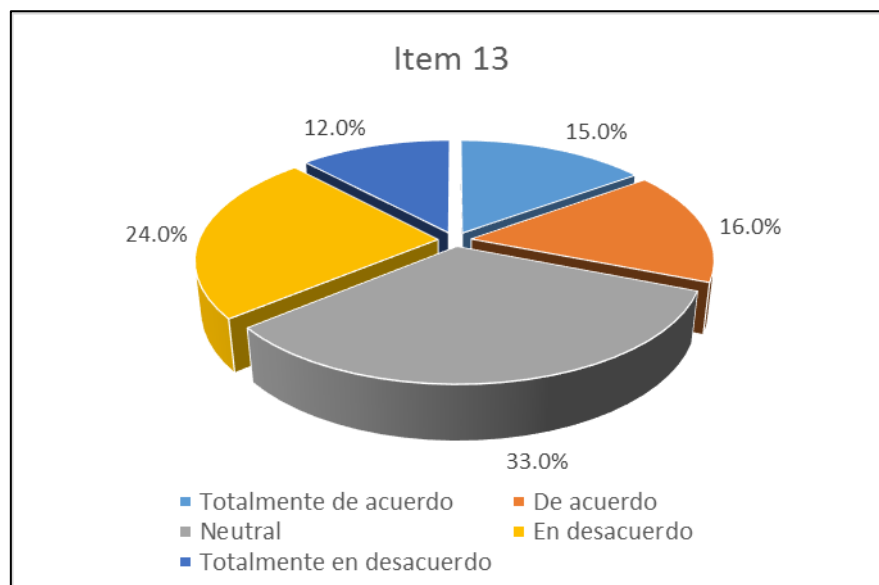
Ítem 13: Percibe usted que la empresa busca siempre innovar y diferenciar su producto del resto.

Tabla 16: Nivel de innovación y diferenciación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	15	15
De acuerdo	17	16
Neutral	34	33
En desacuerdo	25	24
Totalmente en desacuerdo	12	12

Fuente: elaboración propia

Figura 17: Nivel de innovación y diferenciación.



Fuente: elaboración propia

Una vez consultada la muestra seleccionada referente al ítem 13, se obtuvo que un treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados se manifestó neutral ante la afirmación realizada sobre las estrategias de innovación y diferenciación de sus productos, seguido por un veinticuatro por ciento (24%) de la población quienes manifestaron estar en desacuerdo con que en sus empresas se establezcan políticas de diferenciación e innovación, mientras que un dieciséis por ciento (16%) se manifestó de acuerdo y un quince por ciento (15%) y un doce por ciento (12%) manifestaron estar totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente. De lo anterior es posible destacar las deficiencias que existen en los procesos de innovación y desarrollo dentro de las PYMES del sector metalmecánico, las cuales perjudican de manera significativa a este tipo de organizaciones con respecto a sus competidores, especialmente frente a aquellas grandes empresas con procedimientos más desarrollados, lo cual juega en su contra a las PYMES, ya que como fue mencionado por Kaplan y Norton el desarrollo de estos procesos, permite con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados.

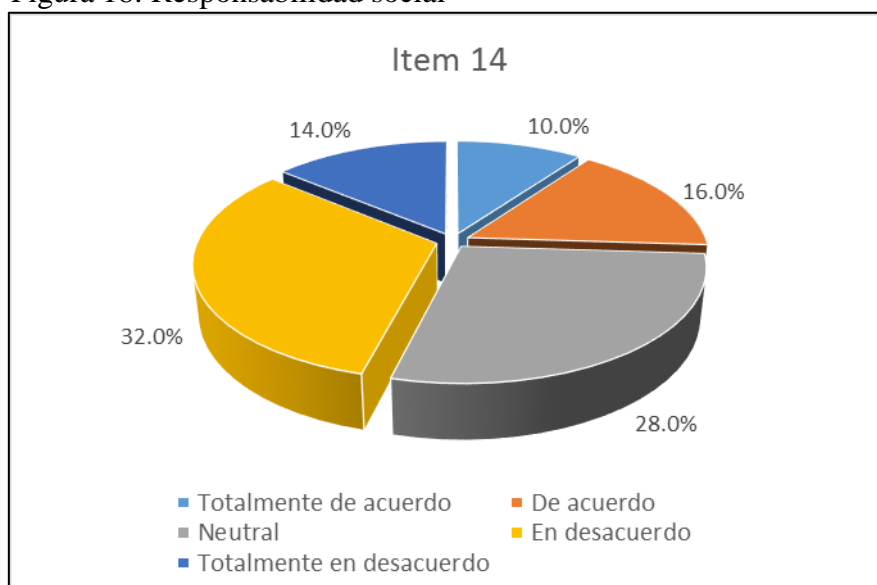
Ítem 14: Considera usted que la empresa cumple con la responsabilidad social.

Tabla 17: Responsabilidad social

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	10	10
De acuerdo	17	16
Neutral	29	28
En desacuerdo	33	32
Totalmente en desacuerdo	14	14

Fuente: elaboración propia

Figura 18: Responsabilidad social



Fuente: elaboración propia

Al interrogar a los encuestados referente a su apreciación de la organización con respecto a la responsabilidad social, se obtuvo que un treinta y dos por ciento (32%) estuvo en desacuerdo con que su empresa cumpla con la responsabilidad social, seguido muy de cerca por un veintiocho por ciento (28%) quien se manifestó neutral ante esta afirmación, mientras que un dieciséis por ciento (16%) se manifestó de acuerdo y un catorce por ciento (14%) y un diez por ciento (10%) se mostraron totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Lo anterior muestra un resultado alarmante producto del desconocimiento en muchos casos de los beneficios que presenta una empresa socialmente responsable, donde la percepción clásica de la

responsabilidad social como un gasto no reembolsable sigue aún vigente en las PYMES del sector metalmecánico, sin embargo es de vital importancia que las organizaciones comprendan los beneficios de la inversión social, lo cual como fue mencionado por Kaplan y Norton trae como resultados una excelente reputación, ayudándolas a mantener y atraer empleados de alta calidad haciendo así más eficientes los procesos de recursos humanos, además de realzar su imagen con las comunidades y con clientes e inversores con conciencia social.

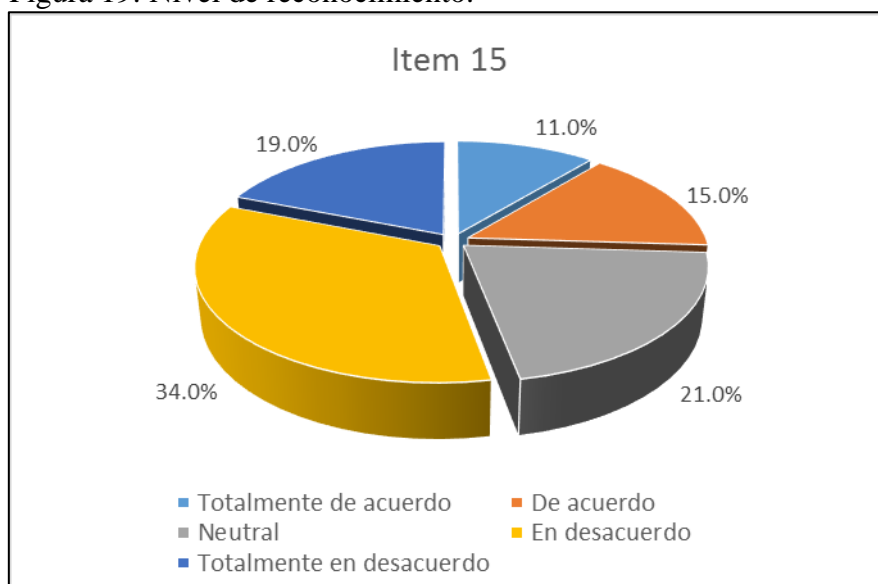
Ítem 15: Cree usted que su esfuerzo es siempre reconocido de una manera acorde.

Tabla 18: Nivel de reconocimiento.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	11	11
De acuerdo	15	15
Neutral	22	21
En desacuerdo	35	34
Totalmente en desacuerdo	20	19

Fuente: elaboración propia

Figura 19: Nivel de reconocimiento.



Fuente: elaboración propia

Posteriormente se procedió a aplicar el ítem 15 y se obtuvo como resultado que el treinta y cuatro por ciento (34%) de los encuestados manifestó estar totalmente en

desacuerdo con que su esfuerzo es reconocido en su organización, mientras que un veintiuno por ciento (21%) se manifestó neutral ante esta afirmación, seguido muy de cerca por un diecinueve por ciento (19%) quienes estuvieron en desacuerdo con que sus esfuerzos son reconocidos de manera satisfactoria, finalmente un quince por ciento (15%) y un once por ciento (11%) se manifestaron de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Lo anterior es un resultado bastante alarmante ya que refleja una clara insatisfacción en el capital humano quienes perciben que su esfuerzo no es reconocido, lo cual puede traer como consecuencia desmotivación en el personal, ya que muestra una situación precaria en las necesidades de estima de cualquier ser humano, lo cual muy probablemente se verá reflejado en falta de compromiso para con la organización, y por ende en no alcanzar los objetivos planteados.

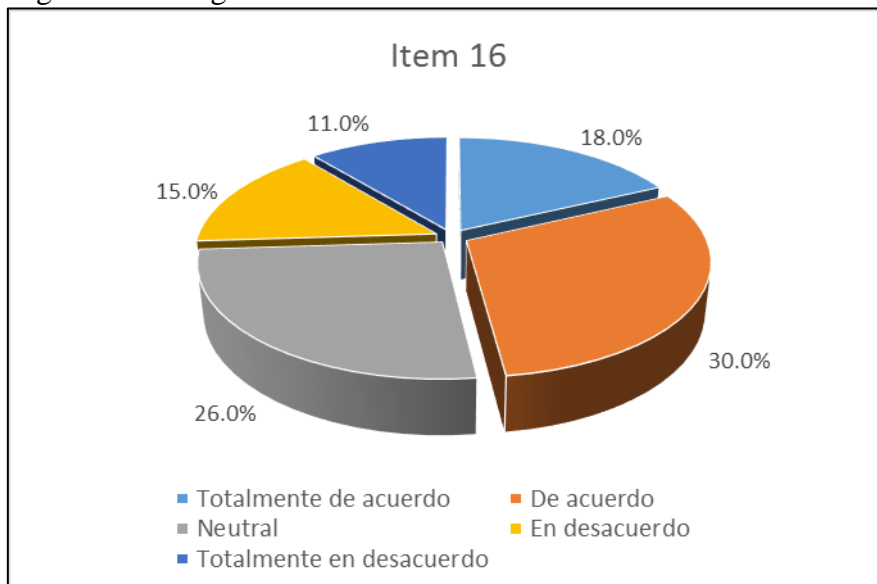
Ítem 16: Piensa usted que sus supervisores le delegan actividades acordes a su capacidad.

Tabla 19: Delegación de actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	18	18
De acuerdo	31	30
Neutral	27	26
En desacuerdo	16	15
Totalmente en desacuerdo	11	11

Fuente: elaboración propia

Figura 20: Delegación de actividades



Fuente: elaboración propia

Con respecto al ítem 16, referente a la delegación de actividades al capital humano, se buscó medir el nivel de aprovechamiento del personal, obteniéndose que un treinta por ciento (30%) se manifestó de acuerdo con que sus supervisores les delegan actividades acordes a sus capacidades, mientras que un veintiséis por ciento (26%) se manifestó neutral, por otro lado un dieciocho por ciento (18%) se manifestó totalmente de acuerdo con esta afirmación mientras que un quince por ciento (15%) y un once por ciento (11%) se manifestaron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que sus supervisores les delegan actividades acordes. Lo anterior es un resultado resaltante ya que el cuarenta y ocho por ciento (48%) de la población manifestó estar entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, esto refleja que las PYMES del sector metalmeccánico aprovechan al máximo a su capital humano, asignándoles tareas acordes a sus conocimientos y sus competencias, lo cual es una gran ventaja, ya que como fue mencionado por Kaplan y Norton, la eliminación de desperdicios y la sub utilización de recursos, tanto materiales como humanos es un factor de aumento de productividad y de competitividad.

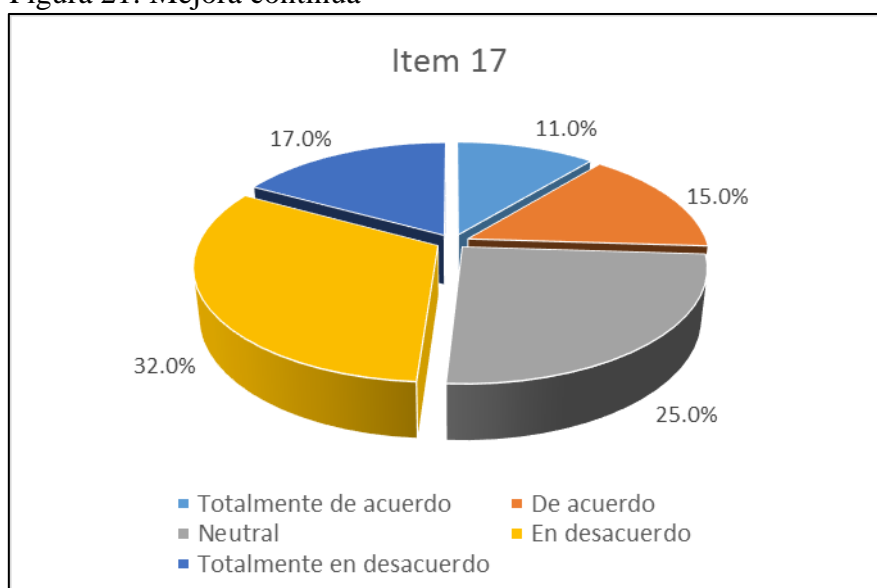
Ítem 17: Piensa usted que la empresa fomenta la mejora continua en todos sus procesos

Tabla 20: Mejora continua

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	11	11
De acuerdo	16	15
Neutral	26	25
En desacuerdo	33	32
Totalmente en desacuerdo	17	17

Fuente: elaboración propia

Figura 21: Mejora continúa



Fuente: elaboración propia

Luego de esto, fue aplicado el ítem 17 referente a la aplicación y el desarrollo del proceso de mejora continua dentro de las PYMES del sector metalmecánico se obtuvo que un treinta y dos por ciento (32%) de la población estuvo en desacuerdo, manifestando que en su organización no hay políticas de fomento hacia esta técnica, mientras que un veinticinco por ciento (25%) se mostró neutral ante esta realidad, de igual forma un diecisiete por ciento (17%) se mostró totalmente en desacuerdo, lo que agrava aún más esta situación y finalmente un quince por ciento (15%) y un once por ciento (11%) se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los resultados

anteriores son un reflejo de las debilidades que históricamente han adolecido las PYMES con respecto a las grandes empresas. Usualmente y por su carácter de empresa familiar, en la mayoría de los casos con escasa formación y capacitación a nivel gerencial, no se le entrega la debida importancia al fortalecimiento de los procesos internos, sino que por el contrario solo se toman acciones asociadas a la perspectiva financiera sin antes corregir todas las pérdidas que se generan durante los procesos de operaciones, innovación y gestión del cliente y responsabilidad social, lo cual generará un aumento de costos que no permitirá observar ningún beneficio al corto plazo.

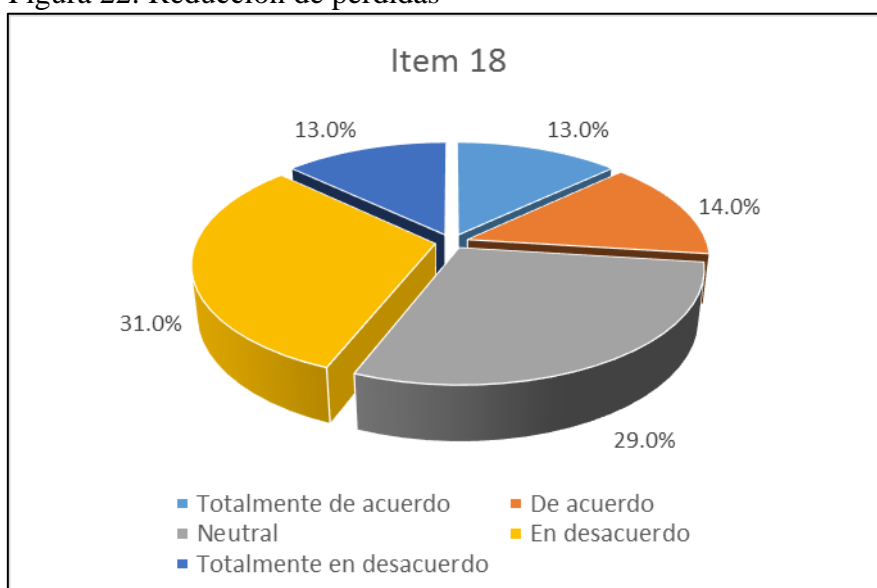
Ítem 18: Considera usted que la organización busca reducir las pérdidas y todo lo que no genere valor agregado al producto final

Tabla 21: Reducción de pérdidas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	13	13
De acuerdo	15	14
Neutral	30	29
En desacuerdo	32	31
Totalmente en desacuerdo	13	13

Fuente: elaboración propia.

Figura 22: Reducción de pérdidas



Fuente: elaboración propia

Los resultados al consultar a los encuestados por el ítem 18, el cual se encuentra relacionado con el grado en que la organización reduce las pérdidas en sus procesos indican que un treinta y uno por ciento (31%) de los encuestados estuvo en desacuerdo, dando a entender que en su organización no existen políticas de reducción de pérdidas, seguido muy de cerca por un veintinueve por ciento (29%) quienes estuvieron neutrales ante esta afirmación, y totalizando un sesenta por ciento (60%) entre ambas, siendo en esta zona donde se encuentra la mayor densidad de población, de igual forma un catorce por ciento (14%) se mostró de acuerdo con que en su organización se realizan políticas de reducción de pérdidas mientras que sólo un trece por ciento (13%) se mostró totalmente de acuerdo, y otro porcentaje en la misma proporción del trece por ciento (13%) de los encuestados, manifestaron estar totalmente en desacuerdo. Estos resultados, al igual que el ítem anterior, reflejan una condición preocupante ya que indican que en las PYMES del sector metalmeccánico no hay políticas para la reducción de pérdidas, lo cual como fue mencionado con anterioridad por los autores Kaplan y Norton, afecta directamente la productividad de la organización, ya que necesitan emplear una mayor cantidad de recursos para obtener los mismos productos, lo que a su vez se ve reflejado en una disminución en la competitividad, poniéndolos en desventaja con sus más grandes rivales, las grandes empresas de este sector.

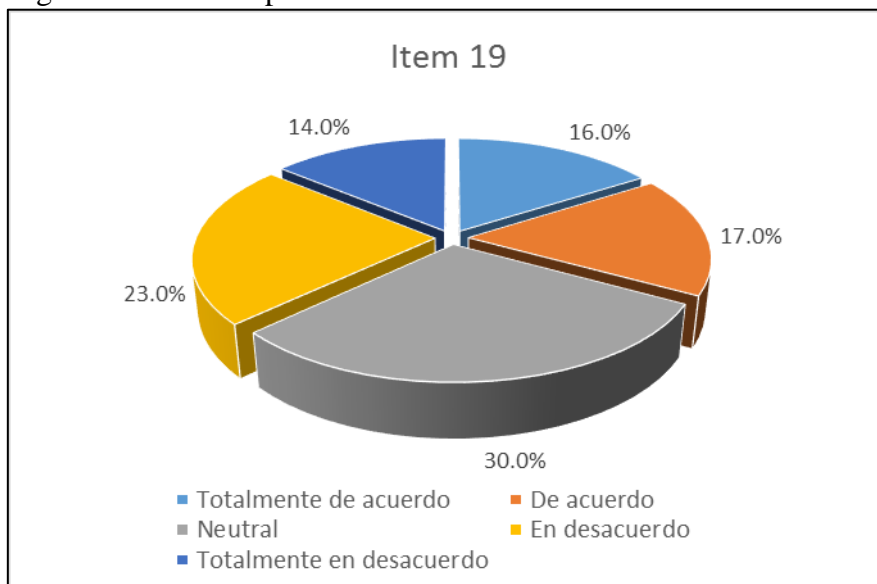
Ítem 19: Considera usted que la empresa realiza un servicio post venta para conocer la satisfacción del cliente.

Tabla 22: Servicio post venta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	16	16
De acuerdo	18	17
Neutral	31	30
En desacuerdo	24	23
Totalmente en desacuerdo	14	14

Fuente: elaboración propia

Figura 23: Servicio post venta



Fuente: elaboración propia

Con respecto al ítem 19, los encuestados indicaron que un treinta por ciento (30%) permaneció neutral ante saber si la empresa realiza un servicio post venta para conocer la satisfacción del cliente, del mismo modo un veintitrés por ciento (23%) estuvo en desacuerdo, indicando que la empresa no realiza este servicio, de igual forma un diecisiete por ciento (17%) si estuvo de acuerdo mientras que un dieciseis por ciento (16%) y un catorce por ciento (14%) estuvieron totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente. Estos resultados indican que las PYMES del sector metalmeccánico no le están dando la importancia debida a la atención al cliente, ya que hay un alto porcentaje de la población que se mantiene neutral, lo cual hace permanecer de forma latente la posibilidad de que la empresa no pueda retener sus clientes y que estos trasladen su fidelidad hacia otra organización, ya que no existen los canales necesarios para que la empresa logre reaccionar a las solicitudes de los clientes.

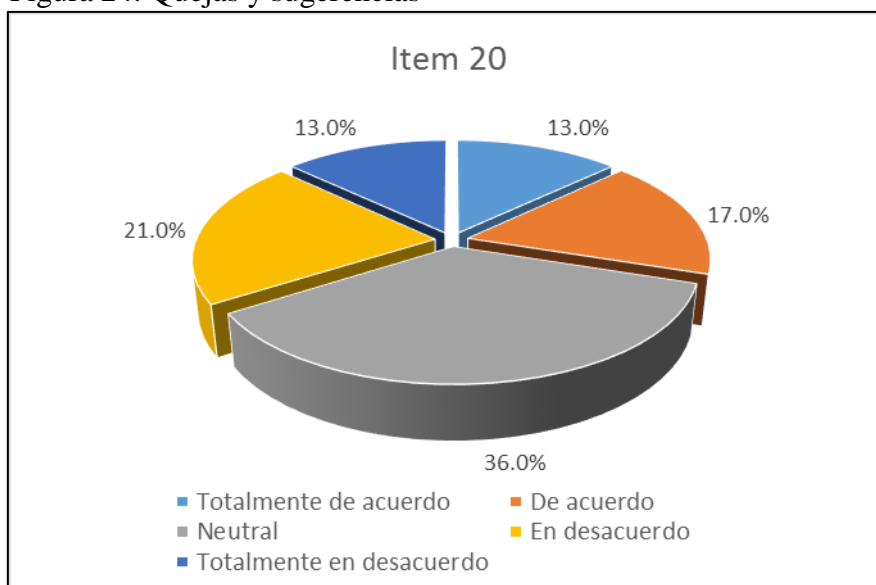
Ítem 20: Siente usted que la empresa escucha las quejas y sugerencias de los clientes.

Tabla 23: Quejas y sugerencias (cont.)

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	13	13
De acuerdo	18	17
Neutral	37	36
En desacuerdo	22	21
Totalmente en desacuerdo	13	13

Fuente: elaboración propia

Figura 24: Quejas y sugerencias



Fuente: elaboración propia

Los resultados al consultar a la muestra por el ítem 20, buscando conocer si la organización escucha las quejas y sugerencias de la organización, indicaron que un treinta y seis por ciento (36%) se manifestó neutral ante esta afirmación, mientras que un veintiuno por ciento (21%) se mostró en desacuerdo, de igual forma el diecisiete por ciento (17%) dijo estar de acuerdo, afirmando que en sus organizaciones si se escucha las quejas del cliente y finalmente en proporción de trece por ciento (13%) se manifestaron los encuestados a través de la opción de totalmente de acuerdo y otro grupo en la misma proporción del trece por ciento (13%) dijo estar totalmente en desacuerdo en que en su organización se escuchen las quejas y sugerencias de los clientes. Estos resultados, igual que el ítem anterior, muestran una situación que llama la atención, ya que existe un altísimo porcentaje manifestándose neutral ante las quejas y sugerencias de los clientes, lo cual es un indicativo que no se le está dando la importancia necesaria al trato con los clientes, ya que no hay suficientes canales de

comunicación que permitan medir si las acciones tomadas por la empresa son realmente efectivas y alcanzan la satisfacción del consumidor, esto como fue mencionado por Kaplan y Norton, pone en juego factores clave como la retención del cliente y una posible baja en la adquisición de nuevos clientes producto de recomendaciones negativas de los anteriores, ya que es en esta área donde la organización debe poner en evidencia el valor agregado que lo diferenciará de sus competidores..

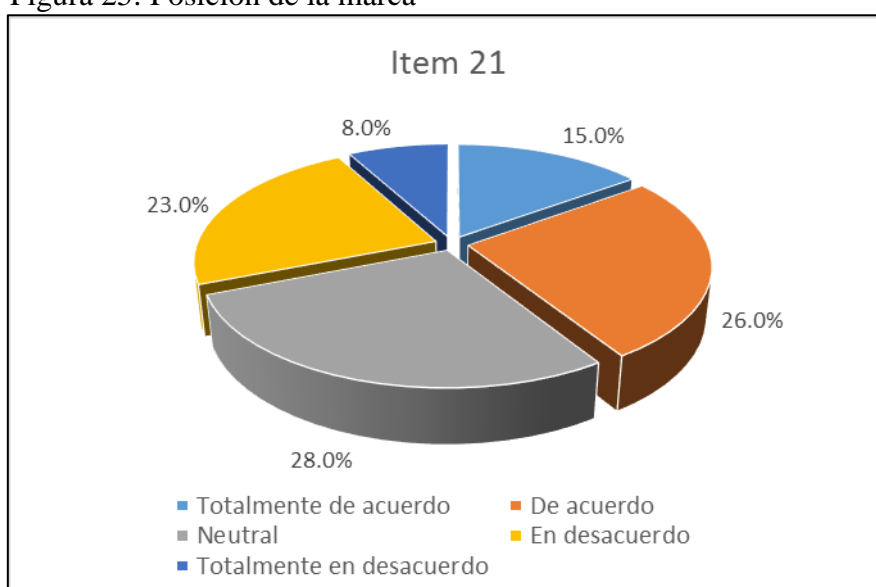
Ítem 21: Percibe usted que la marca de la empresa se encuentra muy bien posicionada ante los clientes

Tabla 24: Posición de la marca

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	15	15
De acuerdo	27	26
Neutral	29	28
En desacuerdo	24	23
Totalmente en desacuerdo	8	8

Fuente: elaboración propia

Figura 25: Posición de la marca



Fuente: elaboración propia

Al interrogar a los encuestados acerca del posicionamiento de la marca, se pudo conocer que un veintiocho por ciento (28%) de los encuestados manifestó estar neutral

al evaluar si la misma se encontraba muy bien posicionada ante los clientes, seguido muy de cerca por un veintiséis por ciento (26%) de la población quienes manifiestan estar de acuerdo con que sus marcas se encuentran muy bien posicionadas, por otro lado el veintitrés por ciento (23%) dijo estar en desacuerdo con esta afirmación, mientras que un quince por ciento (15%) y un ocho coma siete por ciento (8%) estuvieron totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente. Los resultados anteriores son rescatables e indican que las PYMES del sector metalmeccánico tiene un buen concepto acerca de la importancia de la marca y de la imagen de sus productos, ya que, si bien es cierto que un veintiocho por ciento (28%) se manifestó neutral, hubo un cuarenta y uno por ciento (41%) de la población (considerando las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo) que afirma que sus marcas se encuentran bien posicionadas ante los clientes, lo cual es un indicativo de cómo perciben los clientes a las organizaciones, y de la preferencia que estos tengan hacia sus productos, lo cual como fue manifestado por Kaplan y Norton, suele traer consigo clientes fieles y satisfechos, lo que a su vez abre los canales de comunicación para que estos clientes traigan consigo nuevos consumidores por medio de la satisfacción de los primeros.

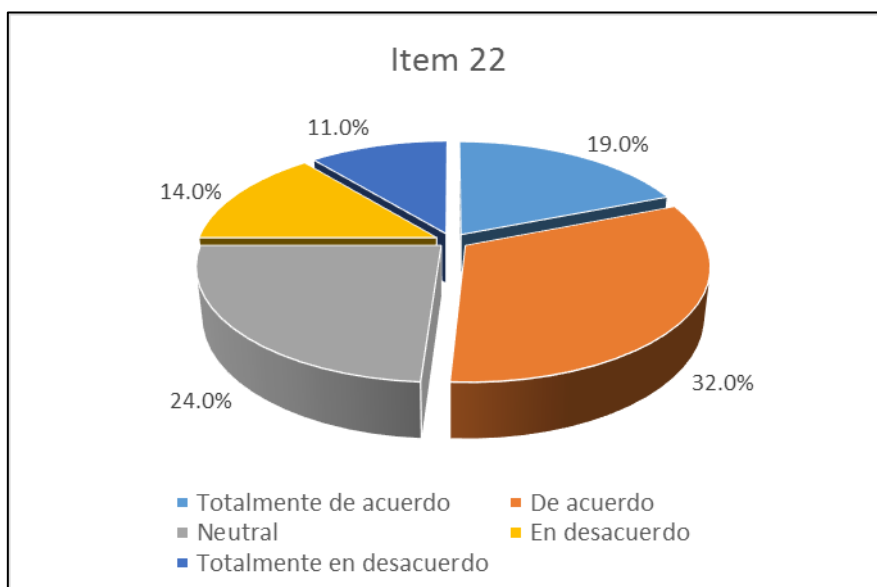
Ítem 22: Considera usted que la empresa utiliza eficazmente sus recursos financieros.

Tabla 25: Uso de recursos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	20	19
De acuerdo	33	32
Neutral	25	24
En desacuerdo	14	14
Totalmente en desacuerdo	11	11

Fuente: elaboración propia

Figura 26: Uso de recursos.



Fuente: elaboración propia

De igual forma, la muestra fue consultada acerca de si consideran que su organización se emplean los recursos financieros eficazmente, para esto el treinta y dos por ciento (32%) respondió estar de acuerdo con esta afirmación y el veinticuatro por ciento (24%) permaneció neutral, de igual forma un diecinueve por ciento (19%) estuvo totalmente de acuerdo con esta idea y finalmente un catorce por ciento (14%) y un once por ciento (11%) permanecieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Con respecto a los resultados anteriores cabe destacar que más del cincuenta por ciento (50%) de la población considera que su organización emplea eficazmente los recursos disponibles, lo cual es rescatable en las PYMES del sector metalmeccánico, ya que por su naturaleza este tipo de organizaciones no cuenta con un musculo financiero que les permita realizar inversiones y desembolsos considerables y tampoco suelen tener acceso a la cartera crediticia ofrecida por las instituciones bancarias, por lo tanto es de vital importancia la correcta administración de todos los recursos.

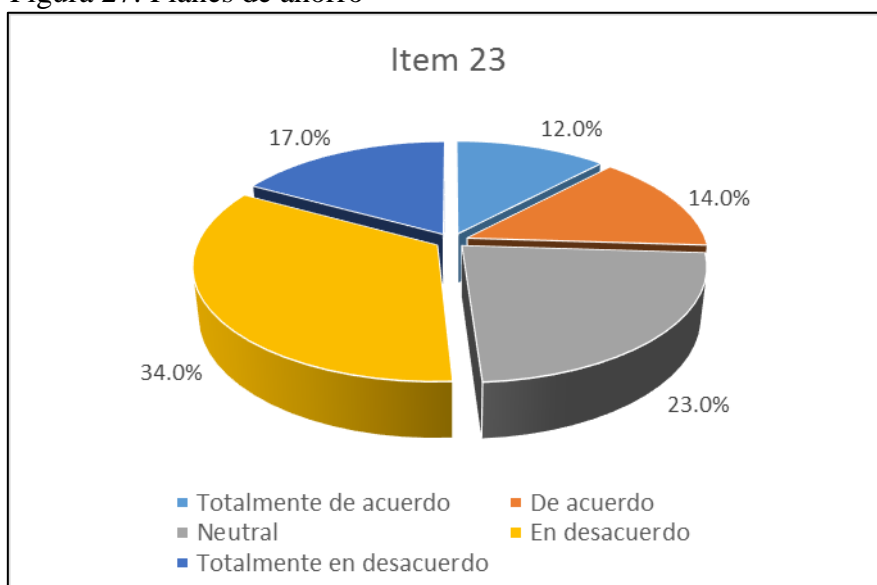
Ítem 23: Considera usted que la empresa emplea planes de ahorro acertados para disminuir los costos.

Tabla 26: Planes de ahorro (cont)

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	12	12
De acuerdo	15	14
Neutral	24	23
En desacuerdo	35	34
Totalmente en desacuerdo	17	17

Fuente: elaboración propia

Figura 27: Planes de ahorro



Fuente: elaboración propia

Posteriormente, los encuestados fueron consultados acerca de si los planes de ahorro establecidos por sus organizaciones son acertados, se logró conocer que el treinta y cuatro por ciento (34%) de la población manifestó estar en desacuerdo, afirmando que dichos planes de ahorro no son acertados, mientras que el veintitrés por ciento (23%) de la población se manifestó neutral, por otro lado un diecisiete por ciento (17%) de la población dijo estar totalmente en desacuerdo con que los planes de ahorro son acertados, porcentaje que hace encender las luces de emergencia, mientras que un catorce por ciento (14%) y un doce por ciento (12%) dijeron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Con respecto a esto es importante destacar que

así como en el ítem anterior se mostraba la eficiencia de las organizaciones administrando sus pocos recursos, en este ítem se demuestra que existen numerosas pérdidas durante los procesos internos de la organización, y que las estrategias empleadas para disminuirlas no están siendo efectivas, dichas perdidas pueden comprender pérdidas de tiempo, producto, desperdicios, inventarios, y sub utilización del capital humano, y todas estas al juntarse contribuyen a la pérdida de productividad, lo cual es muy grave ya que como fue mencionado por los autores Kaplan y Norton, la productividad es uno de los pilares que sustenta la disminución de costos y la rentabilidad del negocio.

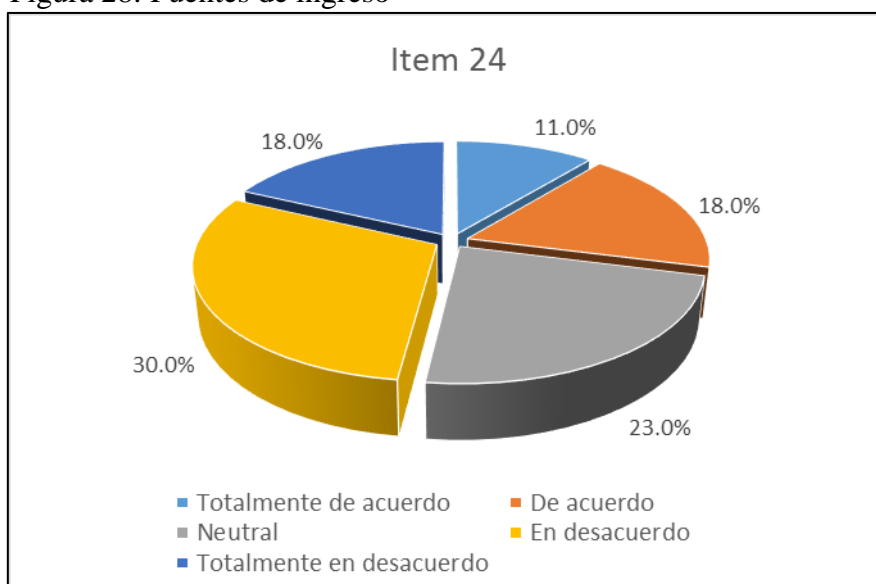
Ítem 24: Considera usted que la organización siempre busca diversificar sus fuentes de ingreso.

Tabla 27: Fuentes de ingreso.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	12	11
De acuerdo	18	18
Neutral	24	23
En desacuerdo	31	30
Totalmente en desacuerdo	18	18

Fuente: elaboración propia

Figura 28: Fuentes de ingreso



Fuente: elaboración propia

Finalmente, se aplicó el último ítem a la muestra seleccionada, consultándole acerca de la diversificación de las fuentes de ingreso dentro de sus organizaciones. Con respecto a esto un treinta por ciento (30%) dijo estar en desacuerdo, indicando que en sus empresas no hay diversificación de las fuentes de ingreso y un veintitrés por ciento (23%) dijo estar neutral, el dieciocho por ciento (18%) se manifestó de acuerdo y otro grupo de encuestados de la misma proporción del dieciocho por ciento (18%) dijo estar totalmente en desacuerdo mientras que solo un once por ciento (11%) dijo estar totalmente de acuerdo, indicando que en sus organizaciones si existe diversificación de las fuentes de ingreso. Esto último es un llamado de atención a las PYMES del sector metalmeccánico ya que como fue mencionado anteriormente por los autores Kaplan y Norton, para lograr el aumento de la rentabilidad es necesario disminuir los costos y aumentar los ingresos, y para lograr el aumento de los ingresos es cada vez más importante escuchar las necesidades del cliente e ir innovando y evolucionando para ir satisfaciendo sus nuevas necesidades y asegurar de esta forma su fidelidad y evitar que los mismos coloquen su confianza en otra organización.

Presentación y análisis de los lineamientos estratégicos:

De igual forma y para realizar este análisis se procedió a consultar la misión, y la visión de cada organización, publicadas en la mayoría de los casos en las instalaciones físicas de cada empresa, solo en los casos en los que dicha información se encontraba definida y plasmada, la misma fue tabulada en un cuadro de datos, donde se procedió a identificar los factores comunes para así generar los lineamientos estratégicos generales de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo; dichos resultados se muestran a continuación:

Cuadro 2: lineamientos estratégicos (cont.)

Organización	Misión	Visión
Dinoxi C.A.	Es una organización orientada al diseño, desarrollo e innovación de productos de altos estándares de calidad en acero inoxidable; para uso industrial, comercial y domestico; con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes , bajo criterios de compromiso, honestidad y responsabilidad. Apoyados en un capital humano para lograr un crecimiento sostenido de la empresa	Consolidar y crecer como una organización líder en el mercado nacional y participar en el mercado internacional , con principios de excelencia, estética e innovación en los diseños de nuestros productos
Gralpe C.A.	No disponible	Ser un proveedor confiable y seguro de Rejillas de Piso dirigidas a todo el mercado nacional , tanto en la rama de Rejillas Peatonales como también en Rejillas Vehiculares
Industrias Super Agua	Industrias Super Agua C.A., inicia sus operaciones en 1987, dedicándose a la fabricación de columnas y partes para bombas turbinas de la más alta calidad , satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes , dándoles un trato justo a los proveedores, con el apoyo dedicado de nuestros trabajadores	Ser la primera y mejor opción para nuestros clientes, nuestros productos se despachan por todo el territorio venezolano a través de los más importantes distribuidores de bombas, la calidad de los mismos, así como la seriedad en las entregas hacen que nuestra presencia en el mercado venezolano sea cada día mayor.
Metalurgica ECKO	Fabricar y Comercializar productos metálicos para el hogar con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes bajo criterios de responsabilidad y compromiso, contribuyendo así, al fortalecimiento y crecimiento de la Organización	Liderizar , Fortalecer y crecer como Organización para el mercado Nacional y participar en el mercado Internacional , ofreciendo productos metálicos de calidad y Durabilidad .

Prometalca	Procesar productos derivados del acero bajo estándares de calidad a precios competitivos que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes	Ser la empresa líder a nivel nacional con marcas preferidas por los consumidores y que proporcionen la mejor garantía, confiabilidad y calidad a nuestros clientes, garantizando así el crecimiento de rentabilidad sostenida.
Resortes mecánicas C.A.	No disponible	No disponible
SCIA	SCIA C.A., es una empresa dedicada a la fabricación de productos eléctricos, electrónicos y metalmecánicos con altos estándares de calidad, y la prestación de servicios especializados de ingeniería para satisfacer los requerimientos en el sector energético, gases industriales, manufactura y agroindustrial.	Ser la empresa con mayor estándar de calidad en sus productos para la satisfacción de nuestros clientes, ofrecer el mayor beneficio económico a la empresa a través de su productividad, dar el mayor beneficio a sus trabajadores y a su comunidad y tener el proceso productivo con mayor seguridad y de menor impacto ambiental.
Taller metalúrgico plus ultra del centro	Exceder con suministros y montajes de estructuras metálicas a todas las empresas a nivel nacional, prestando el mejor servicio y manteniendo el personal altamente motivado, garantizando el mejoramiento de la calidad de vida de su gente y su entorno.	Ser una empresa reconocida a nivel nacional, brindándole a nuestros clientes servicios de primera calidad y entregas a tiempo que permitan el desarrollo económico de la empresa
Trefilería Carabobo TRECARSA	No disponible	No disponible

Fuente: elaboración propia

Una vez construido el cuadro N° 2 se procedió a identificar las palabras clave que forman parte de la misión y de la visión de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo; dichos resultados se presentan a continuación:

Misión de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo: Procesar y comercializar productos bajo los más altos estándares de calidad que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes apoyados en un capital humano altamente motivado.

Visión de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo: Ser una organización líder en el mercado nacional y con participación en el mercado internacional, ofreciendo productos de alta calidad, a través de un sólido proceso productivo que permita el desarrollo económico y crecimiento sostenido de la organización.

Presentación de la matriz DOFA

De igual forma y para construir la matriz donde se enmarcan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, fue necesario en un principio realizar un análisis de entornos a través de la herramienta del análisis PEST, basado en el estudio de las condiciones político-legislativas, económicas, sociales y tecnológicas del ambiente donde se desenvuelven las organizaciones en cuestión, analizando los factores clave que pueden influir en el desenvolvimiento de las mismas. A continuación se presentan los resultados más resaltantes de dicho análisis:

Factor político-legislativo:

- ✓ **Marco regulatorio empresarial:** A nivel nacional, y a menor escala, en el municipio Guacara del estado Carabobo, hay en vigencia una serie de regulaciones, leyes, ordenanzas y decretos que dan fe de una excesiva intervención del estado en los asuntos empresariales, regida principalmente por una rigurosa ley orgánica para la prevención, condiciones y medio ambiente de

trabajo encargada de regir e imponer sanciones a los patronos en los casos asociados a faltas en las condiciones de seguridad y salud laboral, seguido de una ley antimonopolio que cohibe la expansión y el crecimiento de las organizaciones a expensas de la protección de los consumidores y considerando además una ley orgánica del trabajo de los trabajadores y trabajadoras y un continuado decreto de inamovilidad laboral que ponen en desventaja al patrono con respecto a los trabajadores y que dificultan la imposición de sanciones en los casos de falta por parte del trabajador, son solo una muestra de las amenazas a las cuales se encuentran expuestas las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo

- ✓ **Regulaciones sobre el comercio exterior:** Actualmente, y desde hace 14 años, la República Bolivariana de Venezuela se encuentra sometida a un control cambiario que dificulta el acceso a la obtención de divisas para la importación de productos, bienes y materiales desde el extranjero, esto junto a la disminución de la capacidad productiva nacional ha traído como consecuencia disminuciones en la productividad de las organizaciones y las PYMES del sector metalmecánico del estado Carabobo no escapan de esta realidad.
- ✓ **Estabilidad gubernamental:** Recientemente el instituto para la economía y la paz (2016: 96) publicó el indicador de índice de paz global el cual considera factores que permiten la medición de la estabilidad gubernamental de un país y de los cuales resaltan los más importantes como: “el nivel de conflictos internos, las relaciones con los países vecinos, el nivel de criminalidad, el respeto a los derechos humanos, el número de homicidios, número de personas encarceladas, el gasto militar en relación al PIB” ubicando a la República Bolivariana de Venezuela en la posición 143 de 163 países estudiados, siendo el número 163 el país con mayor inestabilidad gubernamental. Lo anterior es una muestra de la amenaza que presentan las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo al desenvolverse en dicha área geográfica.

Factores económicos:

- ✓ **Niveles de inflación:** Según cifras oficiales del Banco Central de Venezuela (2016: 01) “la variación acumulada del INPC durante el año 2015 en la República

Bolivariana de Venezuela alcanzó el 180,9%” lo que lo situó en su momento como el país con mayor inflación a nivel mundial lo cual presenta una situación de extrema complejidad para cualquier organización ya que existe una variación de precios casi constante, no solo en los productos finales sino también en las materias primas necesarias para el procesamiento de cualquier producto, además de una disminución del poder adquisitivo de todos los clientes, donde las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo no son ajenas a esta realidad.

✓ **Tasas impositivas:** Según el estudio global realizado por KPMG (2014: 21) acerca de las tasas de impuestos corporativos el cual analiza las estructuras impositivas de más de 130 países, la República Bolivariana de Venezuela aparece en el puesto seis (6) entre los países con mayor tributación para los negocios, la cual básicamente está expresada en el impuesto sobre la renta, indicando lo siguiente sobre la República Bolivariana de Venezuela: “la tasa de impuesto corporativo es 34% del ingreso bruto, la cual se dispara cuando el ingreso gravable excede las 3000 unidades tributarias”.

✓ **Calificación de riesgo país:** el riesgo inherente al realizar operaciones internacionales y en particular a realizar financiamientos entre países suele evaluarse como el riesgo existente de que un país cancele sus obligaciones financieras previamente adquiridas. Con respecto a esto las 3 principales firmas que realizan la medición de este indicador: Moody's, S&P y FITCH coinciden en calificar a la República Bolivariana de Venezuela en el último lugar de Sudamérica con una puntuación de CCC.

Factores Sociales

✓ **Cambios demográficos:** Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) (2013: 02) el estado Carabobo presentó una transición demográfica avanzada, lo cual es un indicativo de un proceso de modernización, lo anterior también se ve verificado cuando el INE comenta que: “la tasa de nacimientos se ubica entre 24-32 por cada mil habitantes y la tasa de mortalidad entre 4-7 por mil, o sea mantienen la tendencia característica de la etapa de transición demográfica avanzada” de igual forma, el INE señala en su boletín que el 50,2% de la

población del estado Carabobo son hombres y el porcentaje restante son mujeres. Además según el INE el 67% de los habitantes de esta entidad tienen entre 15 y 64 años de edad. De igual forma el INE (*ibíd.*: 03) publica en el boletín antes mencionado que el estado Carabobo se encuentra dentro de uno de los estados más densamente poblados al afirmar que “las dos terceras partes de la población residen en los estados Zulia, Miranda, Carabobo, Distrito Capital, Lara, Aragua, Bolívar y Tachira” Finalmente, el INE en el mismo boletín, producto del último censo poblacional afirma que el 95,1% de la población se encuentra alfabetizada.

- ✓ **La competencia:** Existen un total de nueve (9) PYMES del sector metalmecánico en el municipio Guacara del estado Carabobo, sin embargo en los alrededores de esta geografía existen otro grupo de organizaciones que se encuentran dentro de la misma rama que las empresas en estudio. Según la última publicación de CAPEMIAC, en el municipio Valencia existen otras 36 organizaciones del ramo, que compiten con las PYMES del municipio Guacara y otras nueve (9) empresas de la misma área que de igual forma amenazan el logro de los objetivos de las organizaciones en estudio.
- ✓ **Los proveedores:** Actualmente y por la situación antes descrita, donde la tasa de inflación nacional ha ido en aumento, hasta llegar a ser la más alta del mundo, donde el marco regulatorio atenta constantemente contra el libre ejercicio de la empresa y la constante limitación al acceso a las divisas, así como el riguroso control cambiario al cual se ha visto expuesto al país desde hace 14 años, ha habido una disminución significativa en las empresas encargadas de proveer servicios y materias primas a todas las organizaciones, de igual forma la reciente situación nacional ha mermado la producción de las empresas que aún quedan operativas. Todo este cúmulo de situaciones ha desencadenado en un aumento del poder de los proveedores sobre las empresas, ya que debido a la escasez de proveedores y productos, en muchas ocasiones estos logran imponer sus condiciones de negociación, obligando a las empresas a aceptarlas para no interrumpir el flujo productivo.

Factores tecnológicos:

- ✓ **Apoyo a la tecnología:** A nivel nacional, incluyendo el municipio Guacara, existe una ley orgánica para la ciencia tecnología e información que fija

anualmente un monto en forma de aporte del 0,5% de los ingresos brutos de cada empresa hacia un fondo nacional de ciencia y tecnología. Lo anterior es un punto resaltante que muestra la intención y el fomento para la investigación y el desarrollo a todo el nivel nacional.

- ✓ **Cantidad de patentes:** A nivel nacional se ha generado una disminución en la cantidad de solicitud de patentes, según cifras del Servicio Autonomo de propiedad intelectual (SAPI), en el año 2012 se realizaron un total de 1622 unidades lo cual contrasta con las 3084 unidades realizadas en el año 2006. Lo anterior se debe a que el SAPI no autoriza las patentes desde hace aproximadamente 14 años y por ende el público pierde interés y se ve cada vez mas desmotivado en realizar las inversiones necesarias en el área de la investigación y el desarrollo.
- ✓ **Inversión en innovación:** El índice de innovación global es un indicador que mide cual ha sido la inversión de cada nación en el área de investigación y desarrollo como una función del Producto Interno Bruto, con respecto a esto es posible destacar que en el año 2015 la República Bolivariana de Venezuela estuvo en la posición 132 de un total de 141 países estudiados lo que da muestra del escaso nivel de inversión en el área de investigación que se dedica en el país, y en este caso el municipio Guacara no escapa de esta realidad. Con respecto a esto los autores de este indicador (Instituto Europeo de Administración de Empresas, Organización Mundial para la Propiedad Intelectual, Universidad de Cornell: 05) afirman que: “La innovación puede ser trascendental para fomentar el crecimiento económico en los países, sea cual sea la fase de desarrollo en la que se encuentren.”

Ahora bien una vez definido el entorno que rodea a las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, se procedió a identificar las amenazas y las oportunidades que éste plantea así como también las fortalezas y las debilidades que se vieron expuestas al conocer la situación actual de dichas organizaciones para luego tabularlas y de esta forma conocer la matriz DOFA asociada a las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo:

Cuadro
3:
Matriz
DOFA

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de alineación entre el capital humano y la estrategia. - Bajo nivel de comunicación. - Escaso uso de las TIC's. - Personal poco capacitado. - Alto nivel de improvisación en los procesos internos. - Personal desmotivado e insatisfecho. - Escasa cultura de la responsabilidad social. - Bajo nivel de productividad. - Escaso servicio post venta - Fuentes de ingreso únicas. - Carencia del sentido de la planificación 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la competencia. - Necesidad del producto. - Zona geográfica altamente poblada. - Población mayoritaria en edad económicamente activa - Costo de servicios básicos bajo - Ubicación estratégica para distribución a nivel nacional
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación y procedimientos bien definidos. - Establecimiento de metas y objetivos. - Lineamientos estratégicos definidos por escrito. - Cultura de trabajo en equipo - Aprovechamiento del capital humano - Imagen de la empresa bien posicionada. - Uso eficaz de recursos financieros - Cultura financiera de la empresa 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pocas oportunidades de crecimiento. - Poder de negociación de los proveedores. - Disminución del poder adquisitivo de la población objetivo. - Regulación desfavorable. - Aumento de precio de insumos. - Inestabilidad democrática. - Fuga de personal capacitado. - Limitaciones al acceso de divisas

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO V LA PROPUESTA

Una vez analizados los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento que permitió dar a conocer la situación actual de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmecánico del estado Carabobo, donde pudo conocerse cuales son las debilidades que las mismas presentan, y que a su vez dan justificación al desarrollo de este trabajo de investigación, se procede entonces al diseño de las estrategias generales y tácticas que con el conjunto de indicadores de gestión darán forma al mapa estratégico que permitirá el mejoramiento de dicha gestión gerencial.

Tal y como fue mencionado anteriormente por Kaplan y Norton, los mapas estratégicos proporcionan una manera uniforme para definir la estrategia y para establecer, desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos a través del desarrollo de indicadores de gestión, proporcionando una relación de causa y efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Por tal motivo, a partir de la anterior afirmación, se procedió a diseñar el mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, el cual debe servir de guía para que cada organización lo adapte a sus necesidades específicas y sirva de base para mejorar su competitividad.

De igual forma y con fundamento en la información teórico referencial, incluyendo las propuestas y recomendaciones de autores previos se procedió a construir y a dar soporte al mapa estratégico, dando mayor prioridad a la gestión de activos intangibles para el logro de los objetivos propuestos, fortaleciendo las cuatro perspectivas antes descritas, con la finalidad que el modelo planteado permita que las empresas pertenecientes a las PYMES del sector metalmecánico del estado Carabobo, gocen de mayor estabilidad y logren influir dentro de su entorno y no solo ser reactivas ante él.

Objetivo general

Proponer un mapa estratégico basado en las necesidades de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara que redunden en su optimización.

Objetivos específicos

- ✓ Determinar la factibilidad de la ejecución de un mapa estratégico que tienda a optimizar la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo.
- ✓ Formular las estrategias generales por cada perspectiva del mapa estratégico que permitan alcanzar la visión de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo.
- ✓ Formular las estrategias tácticas por cada perspectiva del mapa estratégico que permitan alcanzar las estrategias generales de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo.
- ✓ Desarrollar una serie de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de las estrategias generales y tácticas de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo
- ✓ Construir un mapa estratégico a través de las relaciones de causa y efecto entre las estrategias generales y tácticas de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo.

Justificación

Como fue mencionado en el planteamiento del problema, el agresivo ambiente globalizado unido a un entorno en constante crisis económica hace cada vez más necesario que todas las organizaciones, especialmente aquellas más susceptibles a los cambios impuestos por el mercado, realicen los ajustes necesarios para mejorar su gestión global en general para mantener su competitividad y a su vez influir en su entorno y no solo ser reactivas ante él.

Ahora bien, con la aplicación del instrumento de recolección de datos quedaron en evidencia diferentes debilidades y oportunidades de mejora que presentan las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo que las hacen susceptibles ante sus competidores ya que son muestras de deficiencias en la productividad y en la competitividad de las mismas. Con el desarrollo de esta propuesta se pretende diseñar un modelo de mapa estratégico conformado por un conjunto de estrategias que permitan transformar dichas debilidades en futuras fortalezas y que por ende aumenten la competitividad de dichas organizaciones y a su vez la capacidad que estas tienen para incidir en su futuro y no solo reaccionar ante los cambios del entorno.

De igual forma el consumidor final se vería beneficiado con el desarrollo de esta propuesta, ya que la misma permitirá mejorar los procesos internos y las relaciones con los clientes de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, trayendo consigo un aumento en la calidad del producto final y en la satisfacción del cliente.

Factibilidad

Factibilidad técnica

La factibilidad técnica está relacionada con la disposición de equipos, herramientas y materiales necesarios para la implementación del mapa estratégico. Ahora bien para que la propuesta de esta investigación sea considerada factible

técnicamente, es necesario evaluar dichos recursos materiales, su disposición, o la posible fuente de adquisición de los mismos, para esto se plantea una lista en detalle de los equipos necesarios así como el estatus de cada uno de estos:

Tabla 28: recursos materiales

Recurso material	Cantidad	Unidad	Estatus
Computador	1	pza.	Disponible
Impresora	1	pza.	Disponible
Papel	4	Resma	Disponible
Cuadernos	30	Und	Disponible
Lápices	30	Und	Disponible
Carpetas	45	Und	Disponible
Pendones	5	Pza	Por adquirir
Software AutoCAD	1	Lic.	Por adquirir
Racks para almacén	3	Pza	Por adquirir
Botiquín de primeros auxilios	1	Pza	Por adquirir
Señalizaciones	10	Und	Por adquirir
Teléfono	2	Und	Por adquirir
Cajas de herramientas	1	Pza.	Disponible
Instrumentos de medición	2	Pza.	Por adquirir

Fuente: elaboración propia

Los materiales y herramientas anteriormente listados necesarios para la implementación de las estrategias que permitirán la construcción del mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo, se encuentran en su mayoría disponibles dentro del stock de insumos y herramientas de las organizaciones en cuestión, mientras que los ítems restantes son de fácil acceso y comercialización a nivel regional y serán adquiridos por cada una de las empresas interesadas en aplicar las estrategias. Por este motivo se considera que dicha propuesta es factible técnicamente.

Factibilidad operativa:

Este tipo de factibilidad, a diferencia de la anterior, hace referencia a todas aquellas actividades o procesos plasmados en las estrategias diseñadas donde sea necesaria la participación del capital humano, de modo tal de identificar la factibilidad de ejecutar dichas actividades con los recursos humanos de la organización o en caso de no ser posible, indicar la necesidad de un sub contratado o de un nuevo empleado para la organización. En el siguiente cuadro se hace referencia al personal requerido:

Tabla 29: recursos operativos (cont.)

Recurso operativo	Descripción	Estatus
Servicio de consultoría y capacitaciones bajo la modalidad <i>in-company</i>	Empresa contratada para impartir capacitaciones específicas al personal	Por contratar
Gerentes de todas las áreas	Requerido para comunicar al personal los beneficios de la estrategia.	Disponible
Jefe de calidad	Liderizar el proceso de estandarización de los procesos internos	Disponible
Personal del área de almacén	Requerido para optimizar la gestión de inventarios	Disponible
Jefe de seguridad y salud laboral	Requerido para liderizar la creación del servicio de seguridad y salud laboral	Disponible
Coordinador de atención a las comunidades	Requerido para organizar la logística de las actividades con la comunidad organizada	Por contratar
Analistas de calidad	Necesarios para emplear el control estadístico de procesos	Disponible

Supervisor de atención al cliente	Encargado de canalizar las quejas y reclamos y el servicio post-venta	Por contratar
--	---	---------------

Fuente: elaboración propia

Debido a que la mayoría del personal que ejecutará las estrategias diseñadas ya es personal de la organización y que solo en algunos casos puntuales se necesitará emplear la contratación de personas o el servicio de terceros para llevar a cabo la capacitación del personal, y a que estos se encuentran en el mercado laboral de la región se considera que la propuesta es factible operativamente.

Factibilidad económica

Con respecto a este punto es importante determinar cuales deberán ser los desembolsos correspondientes a una inversión inicial, tanto el componente fijo y el capital de trabajo, para dar cumplimiento a los planteamientos plasmados en la propuesta de esta investigación, así como cuales serían los costos fijos y variables ocasionados por la misma, para luego contrarrestarlos con los beneficios brutos obtenidos traducidos como los ingresos que se esperan obtener tras la aplicación de la propuesta y finalmente determinar si la misma es factible técnicamente, para esto es importante definir que se estudiará la rentabilidad en un periodo de tres años y que las mismas se compararán con una tasa mínima de rendimiento del 12%. De igual forma cabe destacar que todos los recursos aquí plasmados provendrán del capital propio de las organizaciones en estudio. De esta forma se presenta entonces el siguiente cuadro donde se detalla la descripción de los elementos requeridos para la inversión inicial de la propuesta:

Tabla 30: inversión inicial (cont)

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Pendones para publicación de la estrategia, incluye publicidad	5	16.400	82.000
Licencia software AutoCAD	1	2.000.000	2.000.000

Racks para mejorar orden y limpieza en almacén	3	241.900	725.700
Botiquín de primeros auxilios	1	241.000	241.000
Señalizaciones de seguridad	10	3.200	32.000
Teléfono para atención al cliente	2	72.000	144.000
Caja de herramienta	1	421.000	421.000
Inventario	1	32.500.000	12.500.000
Instrumentos de medición	2	415.000	830.000

Fuente: elaboración propia

De igual forma, abajo se muestran los gastos requeridos durante la aplicación de la propuesta:

Tabla 31: gastos operativos

Descripción	Costo (Bs/año)
Servicio de formación y talleres en áreas específicas	2.400.000
Contratación de personal	3.700.000
Gastos por telefonía y atención al cliente	372.000
Refrigerios y logística para talleres	220.000
Gastos de papelería	135.000
Gasto social	900.000
H.C.M.	3.400.000

Fuente: elaboración propia

De igual forma se estima que con la aplicación de la propuesta se reducirían los costos operativos en un 10% y se lograrían incrementar las ventas en un 5%, anual, lo cual se ve reflejado en un ingreso aproximado anual de: 30.337.500 Bs por lo tanto al estimar la rentabilidad financiera de la propuesta, se tiene que la misma recupera la inversión inicial en el primer año del proyecto, y que la misma es rentable ya que se obtiene un valor actual de 29.164.680 Bs.

Definición de la propuesta

Una vez definida la matriz DOFA asociada a las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, identificando sus debilidades, fortalezas y como se ve influenciada por el medio ambiente a través de las oportunidades y las amenazas, y teniendo además plasmada cual es la visión de este sector donde quedan identificadas las metas a largo plazo de cada organización así como también la misión donde se muestra la razón de ser de cada una de las empresas en estudio, es posible plantear las estrategias, generales y tácticas que conducirán en base a un efecto cascada al logro de los objetivos de cada organización, así como una serie de indicadores que facilitarán realizar la medición de los planes de acción y detectar desviaciones de los mismos:

Estrategias generales

Perspectiva financiera

- ✓ Garantizar el aumento sostenido de la rentabilidad basados en las técnicas de mejoramiento continuo: esto con el objetivo de generar mayores ingresos y disminuir los costos de operación, basados en el ciclo de mejora de todos los procesos, lo primero a través de la diversificación de ingresos y lo segundo a través de mejoras en la productividad de todos los procesos.

$$\text{Rentabilidad neta} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} 100\%; \quad \text{Meta} \geq 7\%$$

Perspectiva de clientes

- ✓ Ofrecer a los clientes el mejor costo total del producto: Una vez identificado el segmento de clientes que las organizaciones en estudio

desean atender, esta estrategia se encuentra dirigida a generarles valor agregado a través de reducción de precios, mejor calidad y menores tiempos de entrega.

$$\text{Ventas mensuales} = \frac{N^{\circ} \text{ de ordenes}}{\text{mes}}; \quad \text{meta} \geq 16 \text{ ordenes/mes}$$

- ✓ Aumentar la satisfacción del cliente a través de una mejora en las relaciones: Esta estrategia, como parte del plan para generar valor agregado a los consumidores objetivo se encuentra dirigida a aumentar la participación de la empresa en las compras del cliente, a través de una mejora en el servicio post venta y de mantener la imagen de la organización.

$$\text{Fidelidad del cliente} = N^{\circ} \text{ de clientes perdidos}; \quad \text{meta} = 0$$

Perspectiva de procesos internos.

- ✓ Aumentar la competitividad de la empresa a través de políticas de productividad total: esto principalmente con el objetivo de eliminar todo aquello que no genere valor a la organización y que causen desventajas competitivas con respecto a sus competidores.

$$\text{Eficiencia de línea} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Capacidad}} 100\%; \quad \text{meta} \geq 90\%$$

- ✓ Mantener al cliente satisfecho a través de políticas de calidad total: la cual viene a complementar a las estrategias de creación de valor plasmadas en la perspectiva del cliente, buscando aumentar la calidad en todos los procesos que contribuyen a la elaboración del producto final.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{total de clientes}} 100\%; \quad \text{meta} = 100\%$$

- ✓ Mejorar el medio ambiente de trabajo mediante la responsabilidad social: De igual forma esta estrategia permite dar sustento al plan de creación de valor para el cliente, esta vez ayudando a mejorar la imagen

de la empresa ante la comunidad y colaborando con el medio ambiente de trabajo.

$$\text{Nivel de resp. social} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades de resp. social}}{\text{tiempo}}; \text{ meta} \geq 6 \text{ actividad/año}$$

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- ✓ Generar un nivel de compromiso en el capital humano de la organización a través de políticas de motivación: esta estrategia servirá como pilar de las anteriores ya que buscará generar el compromiso necesario en el personal para lograr los planes establecidos brindándoles la capacitación requerida para el logro de las metas propuestas.

$$\text{Nivel de compromiso} = \frac{\text{Numero de empleados satisfechos}}{\text{Numero total de empleados}} 100\%; \text{ meta} = 100\%$$

Estrategias tácticas

Perspectiva financiera

- ✓ Mantener las políticas de reducción de costos a través de planes de ahorro cíclicos: los planes de ahorro continuos buscan establecer un proceso de mejora continua en toda la organización y además aumentar la rentabilidad total del negocio, dichos planes se encuentran orientados a buscar eliminar los desperdicios en todos los departamentos y a limitar las compras excesivas que complican el accionar continuo de la organización.

$$\text{proy. de mejora} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos de mejora}}{1 \text{ mes}}; \text{ meta} \geq 2 \text{ proyectos/mes}$$

- ✓ Optimizar utilización de insumos, consumibles y materias primas: como parte de la política dirigida al aumento de la rentabilidad del negocio la cual viene dada en parte por la reducción de los costos

operativos, se propone entonces diseñar proyectos de mejora, re-ingenierías o modificación de procesos, que traigan como beneficio la reducción de los gastos operativos en insumos consumibles, etc.

$$\% \text{ reducción de costos} = \frac{\text{costos mensuales en consumibles}}{\text{costos mes anterior en consumibles}}; \text{ meta} \leq 0,9$$

- ✓ Fomentar mejor utilización de activos fijos: Dicha estrategia busca alargar la vida útil de los activos fijos de la organización alargando su depreciación y disminuyendo de esta forma los costos asociados al mantenimiento de los mismos.

$$\text{Disponibilidad} = \frac{\text{tiempo disponible} - \text{paradas no programadas}}{\text{tiempo disponible}}; \text{ meta} \geq 90\%$$

- ✓ Diversificar productos ofrecidos: como parte de la búsqueda del aumento de la rentabilidad del negocio, esta estrategia contribuye al aumento de los ingresos de la organización y busca diversificar la gama de productos ofrecidos por cada organización con el fin de atraer una mayor cantidad de clientes.

$$\text{eficiencia de I\&D} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos productos}}{\text{tiempo}}; \text{ meta} \geq 5 \text{ productos/año}$$

- ✓ Ampliar el segmento de clientes objetivo: Para aumentar la rentabilidad, cada organización debe reorientar y definir nuevamente sobre quiénes son sus clientes objetivo, esto con el objeto de abarcar la demanda insatisfecha ocasionada por el cierre de organizaciones de este sector en los últimos años.

$$\text{adquisición} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes adquiridos}}{1 \text{ mes}}; \text{ meta} \geq 2 \text{ clientes/mes}$$

- ✓ Aumentar la rentabilidad de los clientes: Dicha estrategia se logrará generando que los clientes actuales de cada organización gasten una mayor cantidad de dinero adquiriendo los productos ofrecidos por la empresa, ofreciéndoles productos más competitivos y de mejor calidad así como mejorando las relaciones de la empresa para con ellos, lo que a su vez traerá consigo que los clientes satisfechos traigan una nueva

cartera de clientes que aumentará las ventas de las organizaciones en estudio.

$$\text{rentabilidad del cliente} = \frac{\text{ingresos por cliente}}{\text{ingresos por cliente periodo pasado}}; \text{ meta} \geq 1,25$$

Perspectiva del cliente

- ✓ Disminuir los tiempos de entrega: Esta estrategia busca generar valor agregado a los clientes de la organización y parte como uno de los ejes fundamentales de la propuesta de valor que diferenciará a la organización de sus competidores, en este caso, la misma pretende satisfacer los requerimientos de sus clientes en base a la temporalidad y a la urgencia de los mismos, esto optimizando todos los procesos e identificando aquellos que generen retrasos y cuellos de botella que afecten finalmente los tiempos de entrega hacia los clientes.

$$\text{Eficiencia de entrega} = \frac{\text{pedidos entregados a tiempo}}{\text{total de pedidos}} 100\%; \text{ meta} = 100\%$$

- ✓ Ofrecer precios más competitivos: Con la finalidad de alcanzar la estrategia general de ofrecer al cliente el mejor costo total del producto, se propone mejorar los precios de venta, a través de la eliminación de todos aquellos desperdicios que no generen valor al producto final y que afecten la competitividad de la organización, para esto los mismos deben ser identificados, focalizados y buscar su pronta reducción y posterior eliminación.

$$\% \text{ de variación de precios} = \frac{\text{precio de venta}}{\text{precio de venta mes anterior}} 100\%; \text{ meta} \leq 15\%$$

- ✓ Fomentar políticas de cero defectos: como complemento y último eslabón para el logro de la propuesta de creación de valor de ofrecer el menor costo total del producto, es necesario implantar en la organización una conciencia acerca de la importancia de la calidad dentro de todos los procesos que conllevará a un producto final de alta

calidad y a la satisfacción del cliente, de igual forma será necesario reestructurar los procesos internos en función del objetivo de la calidad.

$$\% \text{ desperdicio} = \frac{N^{\circ} \text{ de piezas defectuosas}}{N^{\circ} \text{ total de piezas}} 100\%; \quad \text{meta} = 0\%$$

- ✓ Ofrecer servicios de garantía y atención post-venta: con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente, se plantea la necesidad de mejorar las relaciones con los mismos, generando una imagen de una organización no solo preocupada por vender sino por brindarle soluciones ajustadas a las necesidades de sus clientes, para esto se plantea la apertura de un canal orientado solo a la atención post-venta de cada cliente, con la finalidad de medir su satisfacción, y en caso de haber insatisfacción buscar la causa raíz de la misma.

$$\% \text{ de resolución} = \frac{N^{\circ} \text{ de quejas atendidas}}{N^{\circ} \text{ total de quejas}} 100\%; \quad \text{meta} = 100\%$$

- ✓ Establecer canales de comunicación cliente empresa: con el mismo objetivo de mejorar las relaciones con los clientes, se plantea mejorar la comunicación existente cliente-empresa de modo tal que la empresa pueda estar enterada de las necesidades de su cliente y exista una retroalimentación continua entre ambos, para esto se plantea la apertura de canales tipo líneas telefónicas, intranet y buzón de sugerencias, buscando siempre aumentar la satisfacción del cliente, ya que es importante destacar que un cliente satisfecho se convertirá en un cliente fiel y un cliente fiel suele realizar más compras a la empresa y a su vez suele manifestar su satisfacción a sus allegados a través de la comunicación boca a boca lo que traerá consigo la adquisición de nuevos clientes para la empresa.

$$\text{Nivel de acercamiento} = \frac{N^{\circ} \text{ de interacciones con los clientes}}{1 \text{ mes}}; \quad \text{meta} \\ \geq 30 \text{ interacciones/mes}$$

- ✓ Fomentar la responsabilidad social en la organización: esto con la finalidad de mejorar aún más la imagen de la organización dentro de la comunidad y de optimizar el ambiente de trabajo dentro de las

instalaciones, se busca crear operativos para la atención a las comunidades, interactuando aún más con ellos en épocas especiales y a su vez generar un medio ambiente seguro, sin accidentes, a través de un servicio de seguridad y salud laboral encargado de velar por el bienestar del trabajador.

$$\text{Nivel de resp. social} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades de resp. social}}{\text{tiempo}}; \text{ meta} \geq 6 \text{ actividad/año}$$

Perspectiva de procesos internos

- ✓ Procedimentar y estandarizar todos los procesos de la organización: Con el propósito de combatir la improvisación y de optimizar todos los procesos estratégicos y de apoyo se deben estandarizar cada uno de los mismos, dejando por escrito cuáles serán las buenas prácticas para el desenvolvimiento de los mismos y publicando todos los cambios a través de estrategias efectivas de comunicación. Lo anterior servirá de base para garantizar la mejor utilización de los activos fijos de la organización y para reducir los desperdicios creados.

$$\text{Nivel de estandarización} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos con procedimiento}}{\text{N}^\circ \text{ total de procesos}} 100\%; \text{ meta} \geq 90\%$$

- ✓ Mejorar la gestión de inventarios y de *stocks* máximos y mínimos: Con el propósito de aumentar la productividad de la organización a través de la eliminación de desperdicios que no contribuyan a dar valor agregado al producto final, se plantea optimizar los *stocks* máximos y mínimos en los almacenes de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo, con el objetivo de optimizar el capital de trabajo que se encuentra dentro de los inventarios y a su vez disminuir los tiempos de espera asociados a la falta de repuestos y herramientas dentro de los almacenes.

$$\text{Eficiencia de almacén} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes con material en stock}}{\text{N}^\circ \text{ total de solicitudes}}; \text{ meta} \geq 95\%$$

- ✓ Realizar control estadístico de procesos en todas las etapas: De igual forma y para dar sustento al plan de creación de valor plasmado en la

perspectiva de clientes de aumentar la calidad del producto ofrecido, se propone mejorar la calidad de todas las partes para así garantizar un producto final con mejor acabado, para esto se deben establecer criterios de calidad parciales de cada uno de los procesos y realizar mediciones constantes para determinar las desviaciones.

$$\% \text{ de inspecciones} = \frac{N^{\circ} \text{ de inspecciones}}{\text{Unidades producidas}} 100\%; \text{ meta} \geq 20\%$$

- ✓ Establecer especificaciones mínimas de producto que satisfagan al cliente: ya que es imposible controlar lo que no se puede medir, resulta de vital importancia mantener una comunicación fluida con el consumidor para conocer sus criterios de calidad y trabajar en base a ellos, esto resultará como resultado de las estrategias de acercamiento con el cliente plasmadas anteriormente.

$$\% \text{ de especificaciones} = \frac{N^{\circ} \text{ de productos con especificación}}{N^{\circ} \text{ total de productos}}; \text{ meta} = 100\%$$

- ✓ Desarrollo de comités para la atención a la comunidad: esto principalmente con el objetivo de mejorar aun mas la imagen de la organización ante la comunidad y a su vez ser reconocida como empleador elegido ante las otras comunidades, lo que a su vez resalta la imagen de la empresa ante otros clientes y que a su vez ayudará a la organización a atraer empleados de alta calidad haciendo así mas eficientes los procesos de recursos humanos. Para lograr lo anterior es importante establecer equipos de trabajo orientados a escuchar los problemas y las necesidades de las comunidades donde estos operen y brindar las posibilidades que estén al alcance de la empresa.

$$\text{eficiencia del comité} = \frac{N^{\circ} \text{ de actividades ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ de actividades planificadas}} 100\%; \text{ meta} \geq 90\%$$

- ✓ Creación de servicios de seguridad y salud laboral: finalmente y para contrarrestar las amenazas que representan las estrictas legislaciones de la región en esta materia, se debe crear un servicio integral que atienda las necesidades de los trabajadores desde el punto de vista preventivo y que optimice las condiciones del medio ambiente de trabajo realizando

análisis de riesgos en todas las áreas. Lo anterior también contribuirá a aumentar la motivación del personal.

Accidentalidad = N° de accidentes ocupacionales; meta = 0

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- ✓ Crear un plan de capacitación alineado a la planificación estratégica de la empresa: Para poder lograr las estrategias antes plasmadas, es indispensable la participación del capital humano como miembro activo de todo el proceso, para esto se plantea la creación de un plan de capacitación continuo en las áreas de interés para la organización y que contribuyan al logro de los objetivos planteados, esto con el fin de desarrollar las competencias, habilidades y destrezas necesarias para esta etapa, para esto debe contarse con facilitadores de instituciones reconocidas en la región y con un operativo logístico que facilite todo el proceso.

Nivel de formación = $\frac{\text{Horas de capacitación}}{1 \text{ mes}}$; meta $\geq 16 \text{ horas/mes}$

- ✓ Desarrollo de un plan de comunicación destacando los beneficios de la estrategia: como ya fue comentado, es indispensable la participación activa del capital humano dentro de la estrategia, sin embargo para esto es necesario que el mismo se vea motivado al logro de los objetivos planteados y que a su vez comprenda que el beneficio de la organización representa el beneficio de los trabajadores, de modo tal que estos puedan alinear sus objetivos personales a los de la organización, para esto es necesario realizar campañas de comunicación y llevar y traducir la estrategia a cada trabajador, utilizando medios tales como intranet, reuniones, correos, entre otros.

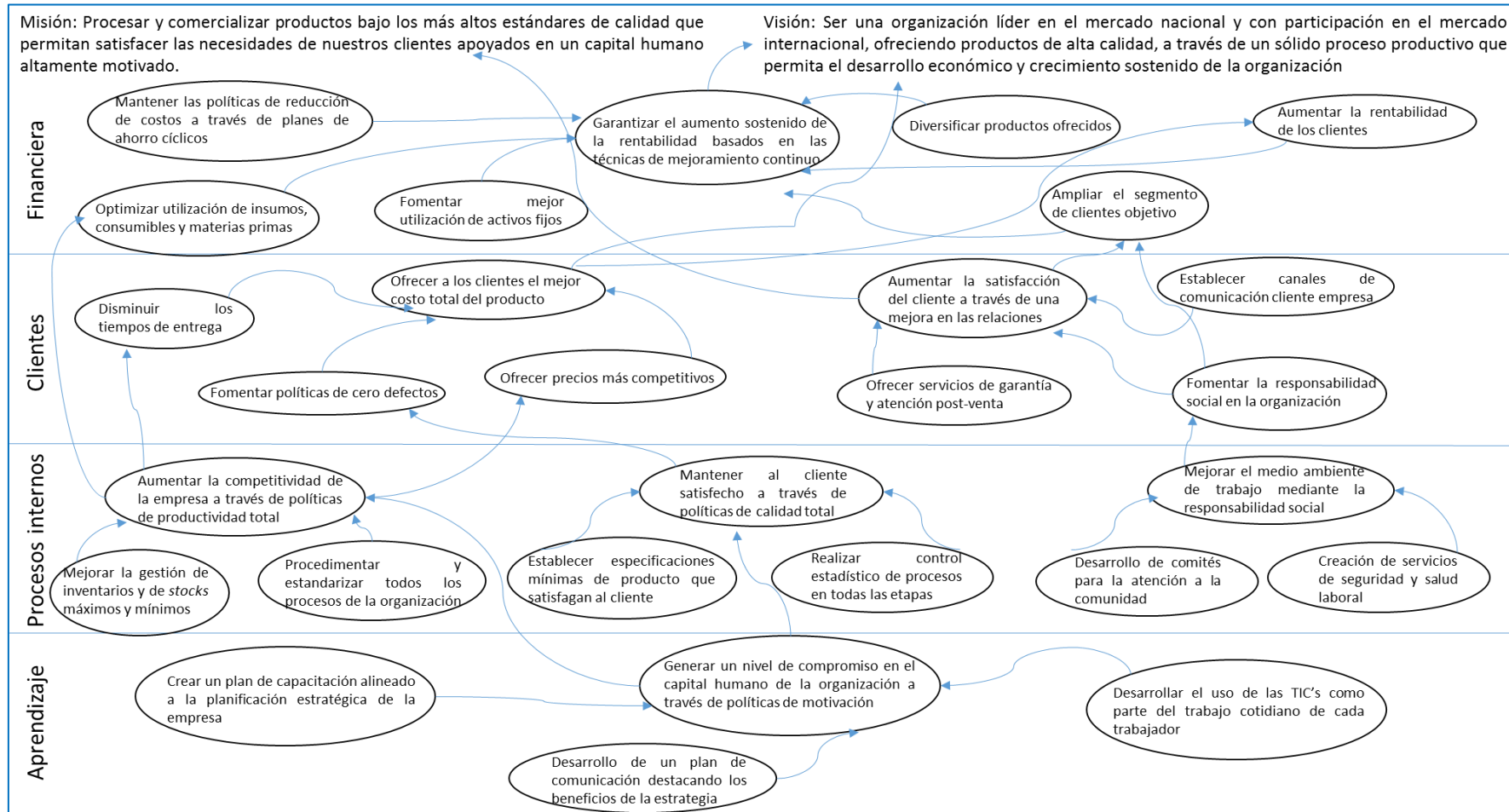
cumplimiento de PC = $\frac{\text{N° de actividades informativas}}{1 \text{ mes}}$; meta ≥ 2

- ✓ Desarrollar el uso de las TIC's como parte del trabajo cotidiano de cada trabajador: Finalmente y para mejorar la eficiencia de todos los procesos, así como para aumentar la competitividad de las organizaciones en estudio, surge la necesidad de fomentar aún mas el uso de las TIC's dentro de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, para esto deben realizarse inversiones en softwares especializados y a la vez transformar los procesos de tal modo en que sea obligatoria la utilización de las TIC's.

$$\% \text{ de avance TIC} = \frac{N^{\circ} \text{ de procesos automatizados}}{N^{\circ} \text{ total de procesos}} ; \text{ meta} \geq 90\%$$

Una vez identificadas las estrategias generales y tácticas, se procede entonces a plasmar cuales son las relaciones entre cada una de ellas a través de un diagrama conocido como mapa estratégico donde se observa la influencia y la relación que guardan cada una de las estrategias enlistadas anteriormente:

Figura 29: mapa estrategico



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Partiendo de los objetivos específicos plasmados al inicio de la investigación y con ayuda de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos fue posible alcanzar el logro de todos los objetivos propuestos entre los cuales es posible destacar que existen numerosas deficiencias que internamente impiden el crecimiento de las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo y que a su vez las hacen caer en desventajas frente a sus mas cercanos competidores, volviéndolas vulnerables ante cualquier cambio en el marco que las rodea. La principal falla que estas presentan es a nivel de su capital humano, donde existe un personal altamente desmotivado, insatisfecho, con un bajo nivel de instrucción, que viene acompañado de mucha improvisación en las procesos internos, trayendo consigo numerosos desperdicios de tiempo, insumos y herramientas.

Aunado a lo descrito anteriormente, en muchos de los casos se consigue un personal desalineado con la estrategia de la organización, lo cual es un punto crítico ya que es este el activo mas importante que tiene una organización debido a que el mismo es el principal aliado en el logro de los objetivos y en el cumplimiento de las estrategias planteadas. Dicha situación pone en total riesgo el logro de las metas establecidas e incluso la subsistencia de la empresa en el tiempo, ya que mientras el talento humano de cada organización no se encuentre inspirado a alcanzar todos los objetivos ni comprenda la importancia que el logro de estos tienen dentro de su vida personal, cualquier esfuerzo por alcanzar estos objetivos será hecho en vano.

Sin embargo, otro punto resaltante es que se observó una muy buena cultura de trabajo en equipo y de compañerismo entre todos los trabajadores, lo cual confirma la similitud que tienen las PYMES en general con las familias, donde por su carácter flexible y por la carencia de estructuras y procedimientos establecidos, suelen parecerse a una gran familia que opera bajo una serie de principios y valores previamente establecidos. De igual forma en cada caso es de resaltar que todos los lineamientos estratégicos se encuentran plasmados por escrito, sin dejar lugar a malas interpretaciones y desviaciones en los mismos.

Con respecto a los lineamientos estratégicos y dando cumplimiento al segundo objetivo de la investigación, partiendo de un análisis de las misiones y visiones de cada una de las organizaciones en estudio se lograron establecer los lineamientos estratégicos que definen como un conjunto a las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo. Con respecto a este análisis y como fue mencionado con anterioridad, es de destacar que la mayoría de las organizaciones tienen plasmadas por escrito su misión y el deseo de su visión; resaltando que todas coinciden en la necesidad de alcanzar la satisfacción del cliente a través de un servicio de calidad con el fin de garantizar el crecimiento sostenido y el aumento de la rentabilidad del negocio.

De igual forma y dando cumplimiento al tercer objetivo específico se pudo elaborar la matriz DOFA asociada a las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, donde cabe destacar que las mismas se encuentran inmersas en un ambiente lleno de adversidades y desventajas que dificultan las operaciones de cada empresa, amenazadas especialmente por un marco legal que atenta constantemente contra la libre industria y el libre ejercicio profesional, así como una inestabilidad económica y una errante política inflacionaria que ha propiciado el cierre de numerosas empresas (competidores y proveedores) y que junto a las limitaciones para el comercio exterior y el acceso de divisas amenazan cada vez más las operaciones continuas de la organización. Sin embargo, esta situación abre el paso a la existencia de un mercado desatendido, propiciado por la numerosa cantidad de empresas que han cesado sus operaciones en los últimos años, donde las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo deben dirigir su atención.

Finalmente y dando cumplimiento al cuarto objetivo específico de la investigación, se logró elaborar un mapa estratégico asociado al logro de los objetivos de las PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo, destacando principalmente la técnica de los mapas estratégicos como una herramienta que ayuda a mejorar, enriquecer y fortalecer la gestión gerencial, fomentando una visión integral y proactiva a través de relaciones causa-efecto entre las estrategias diseñadas y haciendo especial énfasis en el desarrollo de los activos intangibles para alcanzar los beneficios rentables que buscan las organizaciones del sector privado; destacando que para el

mejoramiento de la gestión gerencial de las organizaciones en estudio es necesario desarrollar una propuesta de creación de valor basada en las mejoras en las relaciones con los clientes a través de la creación de canales de comunicación efectivos empresa-cliente y ofreciéndoles el mejor costo total del producto, garantizando un producto final de alta calidad a bajos precios y con entregas a tiempo.

Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos a través del desarrollo de esta investigación, la revisión bibliográfica y documental y las conclusiones anteriormente expuestas, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Capacitar al talento humano de cada organización acerca de las ventajas de la herramienta mapas estratégicos, explicar la metodología de construcción y seguimiento a las actividades propuestas y de igual forma familiarizarlos con el uso del mismo.
2. Realizar campañas comunicativas del contenido de la estrategia de la organización a todo el capital humano, explicando en qué consiste, los objetivos, las metas y por encima de todo explicando al personal cuáles serán sus beneficios con el logro de la estrategia.
3. Exigir en los perfiles de cargo, personal con formación técnica-universitaria en las áreas requeridas, así como capacitar y realizar inducciones a todos los empleados de las organizaciones en las áreas clave para los procesos internos que ayuden a alcanzar la estrategia establecida.
4. Ejecutar evaluaciones periódicas de los objetivos y los planes de acción, con el fin de determinar desviaciones en los mismos y tomar las acciones correctivas pertinentes, esto mediante el diseño de indicadores de gestión que permitan medir dichas desviaciones.
5. Realizar evaluaciones periódicas de las metas establecidas y en caso de que éstas ya estén alcanzadas o carezcan de ambición, reformularlas para mantener la motivación en el personal.
6. Centrar la atención del cliente como el eje estratégico de la estrategia diferenciadora que creará valor al servicio ofrecido por la organización.

7. Implementar el mapa estratégico diseñado en esta investigación para establecer las relaciones causa efecto entre cada estrategia que permitan alcanzar los objetivos propuestos, a través del desarrollo de los activos intangibles.

LISTA DE REFERENCIAS

Alfonzo, Nohelia (2010) Artículo en línea, **la defraudación tributaria en las PYMES en Venezuela** disponible: <http://www.monografias.com/trabajos80/defraudacion-tributaria-pymes-venezuela/defraudacion-tributaria-pymes-venezuela3.shtml>; consulta: Marzo, 25 de 2016.

Álvarez, Mariano, Durán José (2009) **Manual de la micro, pequeña y mediana empresa**, comisión económica para américa latina y el caribe, San Salvador

Arias, Fidias (2012) **El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica**, sexta edición, Caracas, Editorial Episteme, C.A.

Banco Central de Venezuela (2016) **Resultados del índice nacional de precios al consumidor, producto interno bruto y balanza de pagos, cuarto trimestre de 2015 – cierre del año 2015**

Briones Guillermo (2002) **Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales**, ARFO Editores, Bogotá

Cardona, Andrés (2011) **Metodología para la elaboración del mapa estratégico de tecnologías de información y comunicaciones para instituciones de educación superior en Colombia usando el Balanced Scorecard para TI**, tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Medellín

Chiavenato Idalberto (2009) **Gestión del talento humano**, editorial Mc Graw Hill, tercera edición, Mexico

Colina, Elialis (2014) **Modelo de gestión estratégica para las empresa del sector público bajo las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI)**, Tesis De Maestría, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Concha, M. (2001). **Las Microempresas como alternativa de desarrollo económico**. Caracas. Revista Producto.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, **gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela** N° 36.860, Diciembre 30, 1999. Caracas

Dearden Jhon (1999). **Administración de Empresas**. México. Editorial Prentice Halls.

Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2012) Boletín de Aplicación de Normas de Información Financiera **Criterios para la aplicación en Venezuela de los VEN-NIF-PYME** 6to boletín, revisión cero

Hernandez, Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2010) **Metodología de la investigación** 5ta edición, Editorial Mc Graw Hill, Mexico

Hitt Michael, Hoskisson, Robert e Ireland, Duane (2008) **Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos** 7ma edición, editorial Cengage Learning.

Instituto Europeo de Administración de Empresas (INSEAD), Organización Mundial para la Propiedad Intelectual (OMPI), Universidad de Cornell **Índice global de innovación 2015**, Edición 2015, Nueva York

Instituto Nacional de Estadística (INE) (2013) Boletín Demográfico, Vol N°1, Caracas

Instituto para la economía y la paz (2016) **Índice de paz global**, 10mo boletín, Nueva York, Estados Unidos.

Kaplan, Robert; Norton David (2007); **Mapas estratégicos, cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles**, Harvard Business School.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. **Curso de Administración Moderna**. Editorial Mc Graw Hill. (2002).

KPMG (2014) **Tasa de impuestos corporativos e indirectos 2014**.

Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, **gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.999, decreto con rango, valor y fuerza de ley**, Agosto, 21 de 2008. Caracas

Martínez, Roxana (2013) **Impacto de la participación del cliente en el diseño de una propuesta para la medición de la productividad en las PYMES del sector servicios**. Tesis de doctorado, Universidad nacional experimental politécnica Antonio José de Sucre, Barquisimeto.

Matos, Daniela (2012) **La responsabilidad social empresarial como estrategia Competitiva de las pequeñas y medianas empresas (pymes) Constructoras del municipio lagunillas**. Tesis de maestría, Universidad del Zulia, Maracaibo.

Mejías, Guillermo (2011) **Modelo de gerencia estrategica para mejorar el servicio de las PYMES del sector Talleres de neumaticos en el Estado Aragua**, Tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Niño, Veronica (2010) **Evaluación de la gerencia estratégica de las PYMES del sector metalmecánico del estado Carabobo**, Tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Parella, Santa y Martins Feliberto. (2003) **Metodología de la investigación cuantitativa**, 3era edición Fedeupel, Caracas.

Peraza, Susan (2010) **Estrategias competitivas basadas en las perspectivas del cuadro de mando integral para las empresas comercializadoras de partes automotrices ubicadas en el estado Cojedes.**, Tesis de Maestría Universidad de Carabobo, Bárbula.

Roosevelt, Simon (2002) **Tipos de investigación**, España, editorial Limusa

Sánchez, Carmen (2010) **Plan estratégico de política financiera orientado al mejoramiento de las condiciones de financiamiento de la PYME a través de la banca comercial enmarcado dentro de las políticas públicas del estado venezolano**, tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Bárbula

Silva, Yaritza (2011) **Diseño de un cuadro de mando integral que permita, a la gerencia de un banco en la República Bolivariana de Venezuela, medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño**, tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Thompson, Arthur y Strickland, Lonnie (2012) **Administración estratégica. Textos y casos**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, 18° edición S.A., México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales, 4ta edición, Caracas

Vanegas, Carmen. (2009) **Exportaciones y microempresa latinoamericana.** Caracas. Serie de Lecturas N° 11: Fundación Escuela de Gerencia Social.

Vergara, Richard (2005) **Diseño de un modelo d gerencia estratégica para el sector metalúrgico en Venezuela.** Tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Wilhelmina, Eva (2014) **El diseño del mapa estratégico y del Balanced Scorecard para la operadora Happy Gringo CIA. LTD.** Trabajo de grado de maestría, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 01



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



Estimado –

Me dirijo a usted muy respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración mediante las respuestas a este cuestionario a ser utilizado en una investigación titulada: **“DISEÑO DE UNA MAPA ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO DEL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO”**.

La información suministrada será de carácter confidencial y se utilizará con fines netamente científicos, por tal motivo no debe colocar su nombre ni ningún tipo de identificación y le pedimos por favor su sinceridad a la hora de contestar.

Este trabajo forma parte del trabajo de investigación requerido para optar al título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA**, por lo que le agradecemos su colaboración y profesionalismo al respecto. Las alternativas están dispuestas de la manera siguiente:

T.A: Totalmente de acuerdo; D.A: De acuerdo; N: Neutral; E.D: En desacuerdo; T.D: Totalmente en desacuerdo.

Gracias por su colaboración
Andrés Eloy González Morales
EL INVESTIGADOR



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



Instrucciones: Las proposiciones siguientes se muestran como generalizaciones, Marque con una equis (X) en la casilla correspondiente según sea su apreciación, respecto a cada una de ellas. Se agradece responderlas todas.

Nº	Ítems	T.A.	D.A.	N	E.D.	T.D.
1	Piensa usted que la visión y los objetivos estratégicos de la organización se difunden constantemente					
2	Considera usted que sus objetivos personales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la organización					
3	Considera usted que la empresa fomenta el uso de las nuevas tecnologías de la información					
4	Cree usted que las jornadas de adiestramiento y capacitación realizadas por la empresa en su área de trabajo son suficientes.					
5	Considera usted que las descripciones de cargo en la organización se encuentran completamente detalladas.					
6	Piensa usted que la empresa establece					

	metas para alcanzar los objetivos propuestos					
7	Siente usted que la organización toma acciones correctivas cuando los resultados no alcanzan las metas.					
8	Considera usted que la empresa cuenta con normas y procedimientos para todos sus procesos internos					

9	Considera usted que la visión de la organización se encuentra completamente definida en términos de imagen, actitudes y valores de la organización					
10	Considera usted que en la misión de la organización se encuentran completamente identificados los clientes y los productos a ofrecer					

11	Considera usted que sus necesidades de reconocimiento y realización como trabajador son completamente satisfechas por la empresa.					
12	Considera usted que sus supervisores fomentan el trabajo en equipo en la empresa					
13	Percibe usted que la empresa busca siempre innovar y diferenciar su producto del resto					
14	Considera usted que la empresa cumple con la responsabilidad social.					

15	Cree usted que su esfuerzo es siempre					
----	---------------------------------------	--	--	--	--	--

	reconocido de una manera acorde					
16	Piensa usted que sus supervisores le delegan actividades acordes a su capacidad					
17	Piensa usted que la empresa fomenta la mejora continua en todos sus procesos					
18	Considera usted que la organización busca reducir las pérdidas y todo lo que no genere valor agregado al producto final					
19	Considera usted que la empresa realiza un servicio post venta para conocer la satisfacción del cliente.					
20	Siente usted que la empresa escucha las quejas y sugerencias de los clientes					
21	Percibe usted que la marca de la empresa se encuentra muy bien posicionada ante los clientes					
22	Considera usted que la empresa utiliza eficazmente sus recursos financieros					
23	Considera usted que la empresa emplea planes de ahorro acertados para disminuir los costos					
24	Considera usted que la organización siempre busca diversificar sus fuentes de ingreso					

ANEXO 02



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA

Yo, Miguel Eduardo Alastre venezolano (a), titular de la C.I.: V. A284.693, de profesión Ing. Químico por medio de la presente constancia doy validez del instrumento de recolección de datos presentado para mi revisión por el Ing. Andrés González a ser aplicado en la investigación de estudio de posgrado **DISEÑO DE UNA MAPA ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO DEL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO**, el cual cumple con los requisitos exigidos para dicha investigación, por lo tanto puede ser aplicado a la muestra seleccionada para tal fin.

En Valencia, a los 20 días del mes de Septiembre del año 2016

Miguel Alastre



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA

Yo, Yairda Pérez Silva venezolano (a), titular de la
C.I. 3.490.252, de profesión Contabilista por
medio de la presente constancia doy validez del instrumento de recolección de datos
presentado para mi revisión por el Ing. Andrés González a ser aplicado en la
investigación de estudio de posgrado **DISEÑO DE UNA MAPA
ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN
GERENCIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO DEL
MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO**, el cual cumple con los
requisitos exigidos para dicha investigación, por lo tanto puede ser aplicado a la
muestra seleccionada para tal fin.

En Valencia, a los 03 días del mes de Octubre del año 2016

Yairda Pérez Silva



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA

Yo, Alexander Nuñez, venezolano (a), titular de la C.I: V-13.079.839, de profesión Economista, por medio de la presente constancia doy validez del instrumento de recolección de datos presentado para mi revisión por el Ing. Andrés González a ser aplicado en la investigación de estudio de posgrado titulada: **DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR METALMECÁNICO DEL MUNICIPIO GUACARA DEL ESTADO CARABOBO**, el cual cumple con los requisitos exigidos para dicha investigación, por lo tanto puede ser aplicado a la muestra seleccionada para tal fin.

En Valencia, a los 15 días del mes de Septiembre del año 2016

MSc. Alexander Nuñez

Economista



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 MENCIÓN GERENCIA



CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH
 CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO

Conversión de escalas: Totalmente de acuerdo TA (5) – De Acuerdo DA (4) – Neutral N (3) – En Desacuerdo ED (2) – Totalmente en Desacuerdo TD (1)

Sujetos	Items																								Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	2	2	5	1	4	3	2	4	5	4	1	5	5	2	2	4	3	2	4	4	4	4	4	5	64
2	2	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	5	3	4	3	1	3	3	3	5	3	3	96
3	2	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	2	3	5	2	2	3	4	5	2	4	88
4	2	1	3	2	4	3	2	3	3	1	1	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	4	2	1	71
5	2	2	1	3	4	2	2	4	3	3	1	3	2	2	2	4	1	2	5	3	5	3	3	2	64
6	3	3	3	2	3	5	5	5	5	4	5	5	4	3	2	4	4	5	2	3	4	4	5	5	86
7	4	4	5	3	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	3	4	101
8	3	2	4	2	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	5	4	3	4	4	4	2	77
9	3	3	2	3	3	1	1	2	1	5	4	1	5	4	4	1	3	3	1	4	2	2	2	1	61
10	3	4	5	1	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5	1	5	4	2	4	5	4	5	5	2	93
11	3	2	2	2	4	5	3	5	4	3	1	3	3	2	3	4	2	4	4	3	4	3	3	5	87
12	2	1	1	1	1	4	2	3	4	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	53
13	2	2	3	2	5	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	4	2	2	81
14	3	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	3	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	3	88
15	3	2	1	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	51
Sumat	36	39	48	36	55	50	41	54	53	49	41	49	47	44	37	50	42	41	43	46	49	55	44	41	1090
Prom	2.57	2.79	3.43	2.57	3.93	3.57	2.93	3.86	3.79	3.50	2.93	3.50	3.36	3.14	2.64	3.57	3.00	2.93	3.07	3.29	3.50	3.93	3.14	2.93	72.67
Varianza	0.40	1.50	2.52	1.69	1.13	1.26	1.35	0.89	1.03	1.13	2.41	1.27	1.10	1.93	1.81	1.40	1.36	1.35	1.07	0.92	0.70	0.78	1.22	1.92	274.83

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

K representa el numero total de ítems de la prueba piloto.

V_i es la varianza de cada ítem

V_t es la varianza del total de ítems

$$\alpha = \frac{24}{24 - 1} \left[1 - \frac{32,13}{274,83} \right] = 0,9215$$

ANEXO 04

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

K representa el numero total de ítems del instrumento.

V_i es la varianza de cada ítem

V_t es la varianza del total de ítems

$$\alpha = \frac{24}{24 - 1} \left[1 - \frac{37,02}{394,97} \right] = 0,9456$$