

Gerencia Estratégica para la pequeña y mediana empresa

Por: Lilibeth Pèrez

Índice

| | |
|---|-----------|
| Gerencia Estratégica para la pequeña y mediana empresa | 1 |
| Introducción | 3 |
| ¿ Qué es la Gerencia Estratégica?..... | 3 |
| Terminologías claves para el estudio de la Gerencia Estratégica. | 4 |
| a) Estrategas:..... | 4 |
| b) Formulación de la misión: | 4 |
| c) Fortalezas Internas:..... | 4 |
| d) Debilidades Internas: | 4 |
| e) Oportunidades Externas: | 5 |
| f) Amenazas Externas:..... | 5 |
| g) Objetivos:..... | 5 |
| h) Estrategias: | 6 |
| i) Metas: | 6 |
| j) Políticas: | 7 |
| Etapas en el proceso de Gerencia estratégica..... | 7 |
| a)Formulación de estrategias: | 7 |
| b)Ejecución de estrategias: | 8 |
| c) Evaluación de estrategias: | 8 |
| Modelo de la gerencia estratégica:..... | 9 |
| La Gerencia estratégica aplicada a las empresas pequeñas. | 10 |
| Beneficios de la gerencia estratégica:..... | 10 |
| Examen del modelo de gerencia estratégica..... | 11 |
| k) identificar estrategias, objetivos y misiones actuales..... | 11 |
| l) Realizar auditorías externas..... | 11 |
| a) Realizar auditorías internas: | 12 |
| b) Establecer la misión de la empresa: | 12 |
| c) Fijar los objetivos: | 12 |
| m) Fijar estrategias: | 13 |
| d) Implementación de la estrategia: | 13 |
| e) Evaluación de estrategias: | 13 |
| Marco para redactar y evaluar la formulación de la misión: | 13 |
| Fuentes claves de información ambiental..... | 14 |
| La motivación dentro de la gerencia estratégica. | 14 |
| La auditoria de mercadeo en la gerencia estratégica. | 15 |
| La auditoria financiera en la gerencia estratégica para la pequeña y mediana industria. | 16 |
| La auditoria de producción en la gerencia estratégica..... | 16 |

| | |
|--|-----------|
| I. La PYME y su inserción en la economía global. | 17 |
| 1. El Rol de la PYME en los países en vías de desarrollo. | 18 |
| Las políticas públicas dirigidas a la PYME. | 19 |
| a) Las que hacen énfasis en la intervención estatal. | 19 |
| b) Las que incentivan el rol del mercado tutelado por el estado. | 19 |
| c) Las que reducen la intervención del estado. | 19 |
| II. La asociatividad empresarial. | 20 |
| III. La asociatividad empresarial: una referencia conceptual. | 21 |
| Situación Actual de la empresa Trebol. | 30 |
| Misión. | 30 |
| Objetivos. | 30 |
| Metas. | 30 |
| Políticas. | 30 |
| Gerencia Estratégica Propuesta para la empresa Trebol. | 31 |
| Auditoria Externa. | 31 |
| Amenazas. | 31 |
| Oportunidades. | 31 |
| Auditoria Externa. | 31 |
| Debilidades. | 31 |
| Misión. | 32 |
| Fijar objetivos. | 32 |
| Fijar las Estrategias. | 32 |
| Fijar las metas. | 33 |
| Fijar políticas. | 33 |
| Asignación de Recursos. | 34 |
| Recursos Financieros. | 34 |
| Recursos Materiales. | 34 |
| Evaluar Resultados | 35 |
| Conclusiones | 36 |
| BIBLIOGRAFIA | 37 |

Introducción

El presente trabajo se ha realizado con la finalidad de dar información y hallazgo referente a la Gerencia Estratégica en la pequeña y mediana industria, dirigida al desarrollo muy conceptual del tema y contenido en general.

El contenido se enfocará primero con la conceptualización de Gerencia Estratégica, luego la terminología clave en el estudio de la Gerencia Estratégica, etapas en su proceso, modelo de la Gerencia Estratégica, la Gerencia Estratégica aplicada a las empresas.

Este tema es de gran importancia ya que se refiere a la Gerencia Estratégica en la pequeña y mediana industria porque permite que una organización sea capaz de formular su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite a una determinada industria el logro de sus objetivos.

¿ Qué es la Gerencia Estratégica?

Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne

recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Terminologías claves para el estudio de la Gerencia Estratégica.

a) Estrategas:

Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc.

Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

b) Formulación de la misión:

Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

c) Fortalezas Internas:

Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

d) Debilidades Internas:

Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

e) Oportunidades Externas:

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

Por ejemplo: Una oportunidad externa que afronta la compañía Singer es el hecho de que el mercado aerospacial se espera que se amplíe cuatro veces entre 1984 y 1990. Como consecuencia de ello, las máquinas de coser están siendo relegadas a un segundo plano en la Singer, está ahora concentrado en los mayores recursos de la empresa en el área aerospacial.

f) Amenazas Externas:

Ellas consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Por ejemplo: Áreas específicas en donde los competidores son especialmente fuertes, disturbios en el medio oriente, tasas de interés en alza, etc.

g) Objetivos:

Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Por ejemplo: Una industria de costura anunció que desde el año 1999 2000 tiene el plan de reducir sus negocios militares en un 50% tienen la intención de hacer elevar los ingresos a un 38% del total de las ventas de la empresa; llevándolos de un nivel del 18% en que se encontraba en el año 1998.

h) Estrategias:

Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Por ejemplo: Una industria de costura de telas, siguió una estrategia de cambio y de reducción. Su plan estratégico consistió en eliminar operaciones de gastos, generar efectivo en producción con crecimiento lento y acelerar la expansión en producción de crecimiento más rápido.

Esta industria se ha visto obstaculizada por el decaimiento de la moral de los empleados, por cálculos errados con respecto al mercado y por prácticas gerenciales obsoletas. Como debilidades internas de la compañía; existe el deseo de dar mayor poder y libertad a los gerentes de línea y los gerentes operativos recientemente se ha obtenido mayor control sobre su presupuesto, planes operativos, planes de gastos de capital y la administración de salario. Se tomó en cuenta estrategias de adiestramiento y administración de capital y personal.

i) Metas:

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo mas largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Por ejemplo: Una de las metas más importantes que la industria textilera se emprende es el aumento de la producción en un 75% antes del 2000 para obtener aún más ventas durante el año.

Y con las ventas aperturar una nueva sucursal a mediados del año 2.000.

j) Políticas:

Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Por ejemplo: La industria textil "TOCOME", su política de entrega de mercancía consiste en despachar dentro de las cinco horas siguientes al recibo de un pedido.

Etapas en el proceso de Gerencia estratégica.

a) Formulación de estrategias:

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administralas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

b) Ejecución de estrategias:

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

c) Evaluación de estrategias:

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

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

Modelo de la gerencia estratégica:

- a) *Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.*
- b) *Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.*
- c) *Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.*
- d) *Fijar la misión de la industria.*
- e) *Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.*
- f) *Fijar objetivos.*
- g) *Fijar estrategias.*
- h) *Fijar metas.*
- i) *Fijar políticas.*
- j) *Asignar recursos.*
- k) *Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.*
- l) *Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.*

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

La Gerencia estratégica aplicada a las empresas pequeñas.

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, ¿pero cuál es su importancia en las empresas pequeñas?. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Otros problemas que a menudo se aportan al aplicar los conceptos de gerencia estratégica a las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano". Las investigaciones recientes sacan en conclusión que:

- *El proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes.*
- *Las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.*

Beneficios de la gerencia estratégica:

- *Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.*
- *Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.*
- *Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.*
- *Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.*
- *Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.*

- *Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.*
- *La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.*
- *Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.*

Examen del modelo de gerencia estratégica.

k) identificar estrategias, objetivos y misiones actuales.

Este proceso comienza con la identificación de las estrategias, objetivos y misiones de una organización. Este es el punto de partida lógica, pues las misiones, objetivos y técnicas existentes pueden ocultar ciertas estrategias opcionales y aun dar lugar a nuevos cursos de acción futura.

l) Realizar auditorías externas.

Esta comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves. En la gerencia estratégica la auditoría interna y externa puede realizarse en forma simultánea, en razón de que cada actividad se enfoca e integra con variables diferentes.

Generalmente las tendencias y hechos externos son factores que una organización no puede controlar, mientras que los factores internos sí.

a) Realizar auditorías internas:

Deberá tener una intención clara de aprovechar sus fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades. Tener una política empresarial interna, basando en una predicción y la corrección de sus debilidades y fortalezas, ellas deben ser evaluadas con respecto a su importancia y tamaño relativo.

b) Establecer la misión de la empresa:

Él comienza con dimensiones básicas de la formulación, se basa en una serie de creencias de que una organización puede ofrecer algún producto o servicio a algunos clientes, en algún área geográfica, aun precio estable. A medida que una empresa nueva crece, se vuelve necesario reformular su misión, pero los elementos de esas ideas empresariales originales generalmente se reflejan en la misión ya revisada.

c) Fijar los objetivos:

Los objetivos deben ser claramente formulados y comunicados porque son de vital importancia para el éxito, debido a muchas razones. Los objetivos dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización. Estos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes. Al lograr un consenso con respecto a objetivos durante las actividades de formulación de estrategias, puede una organización reducir a un mínimo los conflictos posteriores en la ejecución.

m) Fijar estrategias:

Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

La adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de lograr varias estrategias, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo de la empresa.

d) Implementación de la estrategia:

Se requiere traducir las ideas estratégicas a la acción. Se necesita cambios de resignación de recursos a departamentos, fijación de normas de desempeño, instalación de sistema de información, fijación de sistemas de recompensa, cambios en la estructura de una organización, creación de nuevos territorios de ventas, etc.

e) Evaluación de estrategias:

Es una valoración sobre la forma en que se desempeña una empresa. Demostrar de forma concluyente que una estrategia particular resulta optima o aún garantizar que ella surtirá efecto y va en busca de efectos críticos.

Marco para redactar y evaluar la formulación de la misión:

La importancia de la formulación de misión es para producir una gerencia estratégica efectiva bien respaldada.

Una empresa debe asegurarse de que su formulación de misión incluya todos los componentes esenciales. Comunica sentimientos que quieran y motivarán a los interesados en la acción.

Es posible que necesite redactar una declaración de misión para la organización que se estudia, que suministre el objeto de desarrollar declaraciones de misión claras y significativas, sobre todo un marco para evaluar su efectividad.

Sus componentes son: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por supervivencia, filosofía, etc.

Debe tener responsabilidad social, formulaciones reales de misiones, etc.

Fuentes claves de información ambiental.

Una vez que los estrategas han seleccionado las variables ambientales claves, sigue la realización de una auditoría externa consiste en escoger fuentes claves de información ambiental. Hay un gran cúmulo de información estratégica a la disposición de las organizaciones. Dicha información proviene de fuentes publicadas o inéditas. La información ambiental se puede obtener de información inédita contenida en investigaciones de mercado, encuestas de clientes, discursos en reuniones de profesionales, conversaciones con personas vinculadas a la firma, entrevistas y fotografías aéreas.

Las fuentes impresas de información estratégicas incluyen publicaciones periódicas diarias, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Con el objeto de tener acceso en forma efectiva a las fuentes impresas de información, hay varios índices excelentes que muestran la ubicación de información estratégica por tema, fuente, autor, compañía e industria.

La motivación dentro de la gerencia estratégica.

Es el proceso que hace a la gente actuar. Ella explica por que algunas personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los empleados y gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan. La función motivada de gerencia incluye por lo menos cuatro componentes importantes, el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo.

Un factor final clave en la motivación de sus subordinados consiste en la necesidad de administrar el cambio. Debido a diversos factores internos y externos, el cambio es una realidad en la vida de las organizaciones. La tasa, la velocidad, magnitud y dirección de los cambios varían con el transcurso del tiempo, de acuerdo con el tipo de industria y de organización. Los gerentes deberán tratar de crear un ambiente laboral en el cual el cambio se reconozca como necesario y beneficioso, de tal manera que las personas se puedan adaptar a él con mayor facilidad.

La auditoria de mercadeo en la gerencia estratégica.

El mercadeo es el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios. Las funciones básicas son: el análisis de la clientela, la compra, la venta, la planificación de servicio y productos, la investigación de mercado, el análisis de oportunidad y la responsabilidad social. Estas funciones de mercadeo se analizan después de identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de mercado al preparar los análisis de caso de política empresarial.

La auditoría financiera en la gerencia estratégica para la pequeña y mediana industria.

La situación financiera con frecuencia se considera como la mejor y única medida de la posición competitiva de una industria y de su atractivo global con respecto a los inversionistas. Establecer las fortalezas y debilidades financieras de una organización es de vital importancia para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo del efectivo y la estructura del capital de una industria puede causar la eliminación de algunas estrategias como alternativas válidas. Los factores financieros con frecuencia conducen al cambio en las estrategias existentes y en los planes de ejecución.

La auditoría de producción en la gerencia estratégica.

La función de producción o de operaciones de una industria consiste en todas las actividades que transforman insumos en bienes o servicios. Los tipos de insumos, transformaciones y productos finales que forman la gerencia de producción varían en las diferentes industrias y ambientes. Una operación de manufactura, por ejemplo; transforma o convierte insumos tales: materias primas, mano de obra, capital, máquinas e instalaciones en productos terminados. Un restaurante emplea insumos tales: carnes, papas, verduras, productos lácteos y chef para producir desayuno, almuerzos y comidas.

I. La PYME y su inserción en la economía global.

La globalización de las economías nacionales en un proceso que pareciera tornarse irreversible, ya que el comercio nacional se está expandiendo cada día más con un número elevado de países que se incorpora al intercambio internacional de mercancías y servicios, vendiendo y/o comprando de acuerdo a sus ventajas y necesidades.

La aldea global de McLuhan aún es un ideal, puesto que las fronteras ideológicas y culturales de los Estados-Naciones no han sido derribadas, y aparecen más Estados. Los bloques comerciales como la Unión Europea (UE), el tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA), Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), El Pacto Andino (Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia), entre otros.

La conformación de bloques regionales más que tender hacia la aldea global, lo que pretende buscar es proteger a las economías de los diferentes países miembros, así éste fuera el propósito de formar bloques regionales, lo que implica ampliar los factores de la economía de las naciones, convirtiéndolo así en un proceso de globalización.

Uno de los factores que estimula la globalización de las economías es el avance tecnológico que se ha desarrollado durante los últimos años como lo es las telecomunicaciones, que permite conectarse físicamente, en vivo y directo diferentes puntos del globo terráqueo sin importar a que distancia se encuentre cada uno de los puntos, gracias a la telecomunicación producida en cualquier país en cuanto a su innovación tecnológica puede compartir con los demás países.

1. El Rol de la PYME en los países en vías de desarrollo.

Las oportunidades ofrecidas a la PYME por el proceso de globalización no implican la falta de consecuencias negativas para la supervivencia de muchos de ellos, que se han visto forzados a enfrentar gradualmente los programas de ajustes macroeconómicos, para realizar una apertura de sus mercados a la competencia internacional.

A veces los países en vías de desarrollo no han deliberado y voluntariamente sus economías al comercio internacional.

Los procesos de apertura han permitido revitalizar el debate sobre el rol del estado en la economía de los países, el subsidio a los servicios públicos y el financiamiento del gato público, no hay actividad social, cultural, política y económica de los países que no esté sometida a una controversia ideológica en este sentido.

El PYME en su rol no podía escapar de esta cruzada de discusión, polarizándose los planteamientos entre los que argumentan la necesidad de contar con una protección del estado por vía del financiamiento preferencial, la asistencia tecnológica, etc. Los que buscan esta fuerza de mercado decidirán sobrevivir como empresa.

2. La aplicación del Benchmarking en la política industrial para la PYME.

El benchmarking es aquel que impulsa a los directos de las empresas a mirar hacia fuera de sus organizaciones, es decir, a sus competidores iguales o mejores que ellos, para así utilizar el saber colectivo de estas organizaciones para fortalecer la suya, ayudándoles a realizar saltos cuantitativos en sus actuaciones, en vez de mejoras graduales.

Igualmente el benchmarking se puede aplicar a las políticas industriales dirigidas a las pequeñas y medianas empresas de los países en vías de desarrollo que desean y aspiran a elevar la competitividad en el sector económico.

Los procesos de modernización y restauración industrial en América latina han sucedido desde los años ochenta, pero han sido más consecuencia que causa de procesos de apertura.

Económica. En Venezuela hay que añadir al efecto petrolero que esa en forma considerable en la economía, y que además presiona por una sobrevaloración de la moneda, retándole así la fuerza de exportación en la producción local, sólo remontable, en cambio el Yen la moneda del Japón ya sobrevaluado, posee una extraordinaria productividad y calidad en su manufactura.

Las políticas públicas dirigidas a la PYME.

Tenemos diferentes modalidades de políticos públicos dirigidas a la PYME puede agruparse en tres categorías:

- a) Las que hacen énfasis en la intervención estatal.*
- b) Las que incentivan el rol del mercado tutelado por el estado.*
- c) Las que reducen la intervención del estado.*

Al primer caso corresponde a las medidas gubernamentales para obligar a las empresas grandes a adquirir bienes y servicios ofrecidos por la PYME, siendo esta practica muy común en la industria automotriz donde se experimentó con una amplia gama de países y luego la abandono. Tenemos que hay otra forma de intervención estatal, que es la del financiamiento directo con ciertas preferencias en las tasas de interés y en los períodos para el repago de los créditos.

En la siguiente modalidad la intervención del estado es menor y está orientada a facilitar e incentivar el desarrollo de mecanismos de ayuda a las empresas pequeñas por parte de las empresas grandes, en lo que respecta en el mejoramiento tecnológico, asistencia técnica adecuada, etc.

Y por último tenemos que la tercera modalidad se encuentra dirigida a la PYME al minimizar el rol del estado y donde propone una consecución de la ayuda hacia este sector en las fuerzas del mercado.

II. La asociatividad empresarial.

Los orígenes y las motivaciones del apoyo son diversos, dependiendo del estadio de desarrollo de las naciones.

En los países desarrollados, la intervención del estado sí bien en épocas pasadas fue en algunos países relativamente intensa, los países en vías de desarrollo, el estado tiene una activa participación en la creación y funcionamiento del sector de la PYME, por sus repercusiones e influencias en el desempeño económico de los países, ya bien sea el empleo, las exportaciones, la democratización del capital y la dinamización de regiones deprimidas social y económicamente.

En 1973 el Banco Mundial otorgó su primer préstamo para la PYME de Bangladesh y en 1975 de los cinco préstamos del sector, uno correspondió a Colombia que se convirtió en el primer país de Latinoamérica y del Caribe acreedor de un préstamo de esta índole.

En los últimos años los impactos de los ajustes macroeconómicos a los cuales fueron sometidos la mayoría de los países latinoamericanos y caribeños, motivaron la preocupación por el sector de la PYME en los organismos regionales como el SELA. La discusión del tema de la PYME ha coincidido con un cambio en las perspectivas de la forma de intervención, tanto de los gobiernos como de los órganos de cooperación internacional, en el acontecer económico de los países procurándose estimular una injerencia muy activa del sector privado y un rol estimulador del estado.

Los objetivos fundamentales de este cambio se orientan a concentrar la acción del estado en aquellas actividades que le son intrínsecas a su naturaleza, por ejemplo, proveedor de bienes públicos como seguridad, salud y educación.

Se ha logrado avanzar en cuanto a las privatizaciones y desregulaciones efectuadas en muchos sectores económicos de varios países, fundamentalmente los ubicados al sur de la región, que ha

permitido la apertura de las economías nacionales y su inserción al proceso globalizador que caracteriza la economía mundial.

El SELA viene incorporando de una manera sistemática el tema de la PYME en sus reuniones y grupos de trabajo, a veces asociándolo con las discusiones sobre industrialización y en otras ocasiones considerándolo como punto focal de los encuentros.

III. La asociatividad empresarial: una referencia conceptual.

Se entiende por asociatividad a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada una de las participantes, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con las otras empresas participantes para ir en búsqueda de un objetivo en común.

Tenemos que los objetivos más comunes es la adquisición de volúmenes de materias primas, investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiera de garantías que son cubiertas por parte de los participantes.

Este esfuerzo conjunto le permite contrataciones de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que le permita acceder a un financiamiento con requisitos de garantías, o para su comercialización de su producto.

Los impactos de la globalización en las PYMEs.

La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufacturas al localizar las fabricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero as u vez significado una amenaza para las PYMEs.

Unos de los impactos más resaltantes de la globalización económica en las empresas, es la perdida de la discrecionalidad de la gerencia para la fijación de los precios de los bienes y servicios producidos, a partir de sus respectivas estructuras de costos y expectativas de ganancias.

Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes, al menos más de dos.

IV. La asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad.

Esta permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular, además tienen un alto grado de autonomía gerencial los participantes en el momento de tomar alguna decisión.

Tenemos que esta asociatividad tiene seis distinciones importantes:

- *1.- Es una estrategia colectiva.*
- *2. Tiene carácter voluntario.*
- *3. No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.*
- *4. Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.*
- *5. Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.*
- *6. Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.*

V. Condicionantes para viabilidad de la asociatividad.

Para el sector de la PYMEs su viabilidad está restringida por los siguientes factores:

- *La falta de una cultura de cooperación entre empresas.*
- *El prevaleciente sesgo anticompetitivo de las relaciones inter-empresas.*
- *La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.*
- *La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.*
- *La falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de asociatividad.*

La asociatividad tiende a ser confundidos como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que además requieren asociarse para presionar a otras empresas o instancias gubernamentales para una solución reivindicativa.

Modalidades de asociatividad: características y retos.

Los diferentes tips de asociatividad pueden agruparse atendiendo a varios criterios, a saber:

- *En función de las diferentes fases del proceso empresarial: del diseño a la comercialización.*
- *Con relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.*
- *Según el alcance de la asociatividad: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, etc.*

Combinaciones posibles de asociatividad

| <i>Fase / Función</i> | <i>Financiamiento</i> | <i>Aprovisionamiento</i> | <i>Recursos Humanos</i> |
|---|--|--|---|
| <i>I. Investigación, Desarrollo Y Diseño.</i> | <i>Nuevos, Productos, Procesos Patentes.</i> | <i>Materiales Y Servicios De Ensayos.</i> | <i>Intercambio y contratación de asesores.</i> |
| <i>II. Producción.</i> | <i>Capital De Trabajo, Activos Fijos.</i> | <i>Materia Prima, Servicios De Producción, Ensayos, Mantenimiento.</i> | <i>Reclutamiento de personal, protección médico-social.</i> |
| <i>III. Comercialización</i> | <i>Investigación De Mercados</i> | <i>Servicios De Venta, Despachos, Transporte, Post Venta.</i> | <i>Reclutamiento de personal, intercambio y contratación de asesores.</i> |

VI. Modalidades, experiencias y lecciones en la pequeña y mediana empresa.

Siendo la asociatividad un mecanismo novedoso de cooperación interempresas. La cooperación entre las empresas está fuertemente influenciada por un tipo de red en la cual ellas están insertadas. Además de la influencia de la naturaleza técnica de la red ----- vertical y horizontal ----- la cooperación está fuertemente determinada por el entorno institucional de los países, pudiéndose apreciar diversas modalidades, particularmente en la manera de insertar al sector de la PYMR a los procesos de desarrollo industrial y en el rol que desempeña en este sentido el Estado. Algunas de estas modalidades pueden ser utilizadas como puntos de referencia para el diseño de programas de cooperación basados en nuevos enfoques como el de la asociatividad.

Modalidades de entornos institucionales en las PYMEs.

Se entiende por entorno institucional a un conjunto de actores con sus respectivos intereses y las diferentes interrelaciones que se establecen entre ellos, permitiéndole a cada uno la consecución de sus respectivos objetivos. Los actores de la PYME más relevantes son las mismas empresas del sector, las empresas grandes y el Estado. Los arreglos institucionales varían de un país a otro y están fuertemente condicionados por factores como el patrón de desarrollo económico que empleen los países, la cultura empresarial y los mecanismos de articulación de interés que empleen en general en la sociedad.

Se entenderá por intervención el peso específico del Estado en la actividad económica ya bien sea como productor o consumidor de bienes y servicios, así como por el grado de regulación que ejerza el Estado.

La Experiencia Latinoamericana

Durante la década de los ochenta muchos países de la región comenzaron a diferenciarse del resto introduciéndose cambios substanciales en el modelo de desarrollo que han significado restauraciones en el parque industrial. A pesar de la precariedad de información sobre el peso específico en la mayoría de los países de Latinoamérica y del caribe, existen evidencias de que este sector industrial está transitando también el patrón V de caída y recuperación que se observó en los países asiáticos.

Nuestro país Venezuela es otro de la región que presenta algunas peculiaridades económicas y experiencias específicas que nos pueden servir de elementos de análisis en el diseño de políticas hacia la PYME, También se diferencia notoriamente en su desempeño económico, más bien no hay actividad económica importante de Venezuela que no esté determinada por la industria petrolera, que tiene una fuerte inserción dentro de la economía global.

Mientras el resto de países de la región se ha transformado lentamente en economías de servicios, siendo en Venezuela un proceso netamente efectuado bajo el influjo petrolero.

Se puede destacar la excesiva presencia estatal en el desempeño económico y el énfasis hacia la distribución del ingreso petrolero a través de subsidios generalizados a los diferentes sectores del país, incluyendo a la industria y dentro de ella al sector de la PYME.

La apertura de la economía venezolana iniciado en 1989, ha venido produciendo un cambio en diversas instituciones que intervienen en el sector de la PYME, donde se registran tres cambios:

- El surgimiento de experiencias concretas de asociatividad en algunas regiones y sectores de la PYME.*
- La apertura al sector privado de actividades de la industria petrolera que hasta entonces estaban reservadas al Estado.*

Los intentos de algunos gremios empresariales para asumir nuevos roles, más apropiados para enfrentar la competencia en una economía abierta.

El entorno institucional.

Para un adecuado entorno institucional nos debe de facilitar la cooperación interempresariales, que sean particularmente en la PYME, las cuales deben de tener estas características:

a) Un sistema jurídico estable, con credibilidad, eficiente en costos de acceso a la justicia y rapidez en los tramites y eficaz en la resolución de los conflictos, garantizando el acceso al arbitraje judicial, la protección a las innovaciones(patentes), facilitar la interacción y transacciones de los integrantes de las redes y desestimular el comportamiento oportunístico que pueda dar en los agentes.

b) Un sistema de seguridad social eficiente que le permita: disminuir sus costos de creación y sostenimiento de empleos en las PYMEs y compensar la caída del empleo y de las Pómez durante los procesos de ajustes industriales.

c) Un gobierno que independientemente del rol que desempeñe en la actividad económica sea capaz de: facilitar el acceso a todos los demás actores involucrados a las instancias de decisión pertinentes en caso de conflictos y proveer y facilitar la diseminación de la mayor cantidad de información posible a todos los actores.

El rol del gobierno.

Dependiendo de la intensidad de la intervención de los gobiernos en la actividad económica del sector de la PYME, se instrumentarán diversas modalidades de cooperación. En una situación en donde las fuerzas del mercado estén lo suficientemente desarrolladas, el rol del gobierno es de baja intervención. En este contexto y para el caso específico del financiamiento, la acción del gobierno sería la de impulsar los cambios legales pertinentes para que el sistema financiero permita el otorgamiento de créditos mediante diversos instrumentos, entre los cuales están los programas de garantía recíproca o caución común.

Las tareas de los gremios empresariales.

Mientras la empresa sea débil se tiene derecho a la ayuda. Por consiguiente, no hay que dejar de ser débil. Las experiencias demuestran que cuando se agotan las fuentes de financiamiento para mantener la ayuda a los sectores más débiles, la condición de debilidad se acentúa, requiriéndose muchos más recursos, esfuerzos y tiempo para la recuperación.

El proyecto de la AIMM distingue cinco etapas de desarrollo, iniciándose con el servicio de comunicación (correo electrónico). En una segunda etapa se podrá ofrecer el servicio de información permitiéndole a las empresas integrantes de la red tener acceso a una base de datos que puede incluir catálogos de los productos de cada una de las empresas afiliadas. En una tercera etapa pretende ofrecer, siempre por la red computarizada, servicios de formación de recursos humanos, incluyendo cursos y estableciendo foros y seminarios, donde o es necesaria la reunión física de los participantes. En la cuarta etapa se podrá ofrecer el servicio de integración de capacidades de producción de las empresas que deseen contorcieres para atender demandas específicas que no pueden ser satisfechas individualmente, y por último se podrá desarrollar a plenitud las diferentes normas de ayuda entre las empresas, incluyendo compras de materias primas y subcontrataciones.

El comportamiento de los dueños-gerentes de las PYMEs.

Es fundamental que los gerentes sea la base en las PYMEs, ya que deben de enfrentar muchos retos y para eso tendrán que tener conciencia y centrarse a los diferentes cambios que se puedan presentar. Estos gerentes deberán sumir grandes tareas como:

- Decidir el posicionamiento estratégico de su empresa.*
- Diseñar la estrategia individual que le permita competir.*
- Seleccionar la estrategia colectiva más adecuada para su estrategia individual.*
- Contribuir a la definición del rol más adecuado de su gremio en relación a sus estrategia colectiva.*
- Participar activamente en la materialización de los esfuerzos gremiales para instrumentar los acuerdos de cooperación.*

Objetivos propuestos para un programa regional de apoyo a la cooperación inter - empresarial para la PYME.

El SELA puede colaborar en el diseño y desarrollo del programa que tendría como objetivos específicos:

- *Promoción de los conceptos y metodología de los diferentes mecanismos de cooperación entre empresas (asociatividad, alianzas estratégicas, tercerización, bechamarking, entre otros).*
- *Divulgación de las experiencias extra e intrarregionales sobre mecanismos de cooperación interempresarial a través de talleres de expertos, publicaciones de caos, documentación de procesos, análisis comparativos de practicas y políticas de cooperación, servicios de información sobre el tema, entre otros.*
- *Asistencia técnica y financiera para la capacitación de los distintos actores de los países de la región en el tema de la cooperación interempresarial.*

Coordinación de acciones y ayudas técnicas y financieras que se puedan conseguir en organismos multilaterales o gobernaciones extraregionales.

Gerencia Estratégica Aplicada al Supermercado Trebol

Situación Actual de la empresa Trebol.

Misión.

Captación de Clientes a través de la venta de productos alimenticios en la zona de Caracas, para satisfacer las necesidades de la población.

Objetivos.

- *Incrementar las ventas de alimentos en un 10% durante el primer semestre del año 1998.*
- *Reducción de los costos administrativos en 15%, en vista de para el año 1999 estos se incrementaron en un 20%.*

Metas.

- *Aumento de las ventas en un 20% antes de finalizar el año 1998.*
- *Diseñar una nueva estrategia y su respectiva implementación, con la finalidad de cambiar la imagen y la estructura del supermercado Trebol y de esta manera lograr incrementar las ventas en el año 1999.*

Políticas.

- *Recibir mercancía de un solo distribuidor a cualquier hora del día.*
- *El horario laboral para todos los empleados es de 9 a.m. a 5pm.*
- *Los anticipos de prestaciones sociales se harán en cualquier mes del año y las veces que desee el empleado.*
- *Las compras solo podrán ser canceladas en efectivo o cheque conformable.*

Gerencia Estratégica Propuesta para la empresa Trebol

Auditoria Externa.

Amenazas.

- *Situación Económica del País*
- *Competencia en el mercado*
- *Desempleo*
- *Poder Adquisitivo*
- *Impuestos Aranceles*
- *Inflación*
- *Devaluación de la moneda*
- *Situación Política.*

Oportunidades.

- *Política de mercado.*
- *Competencia leal y desleal.*
- *Situación geográfica*
- *Recursos humanos*
- *Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores, y asociados).*

Auditoria Externa

Debilidades.

- *Recurso humano no capacitado en algunas áreas (atención al cliente)*
- *Motivación del recurso humano (salario/beneficios).*
- *Preparación del recurso humano.*
- *Competencia entre departamentos.*
- *Mantenimiento del Equipo/sistema de facturación (sistemas)*
- *Infraestructura.*
- *No cumplimiento de higiene y seguridad.*

Fortalezas.

- *Recursos financieros.*
- *Infraestructura Física*
- *Producto afectado.*
- *Promoción.*

- *Imagen ante el cliente, proveedores.*
- *Calidad del producto.*
- *Calidad del servicio.*
- *Maquinaria y equipo de alta tecnología.*
- *Recurso humano capacitado (administrativo y operativo).*

Misión.

La misión empresarial Trebol consiste en ampliar nuestra zona de ventas, como empresa de vanguardia a nivel nacional, ofreciendo a nuestros clientes la posibilidad de adquirir todo tipo de productos en un mismo lugar a precios altamente competitivos.

Fijar objetivos.

- *Convertir la cadena de supermercados Trebol de Caracas en Hipermercados durante el primer semestre del año 1999.*
- *Adquirir y acondicionar las nuevos locales en las ciudades de Maracay y Valencia, donde se abrirán las nuevas sucursales en el segundo semestre del año 1999.*
- *Ofrecer productos a nuestro clientes a precios por debajo del mercado, para hacernos mas competitivos, ofreciendo ventas al mayor y al detal.*
- *Alcanzar un mayor nivel de desarrollo y excelencia en el mercado.*
- *Ampliar la diversidad de los productos ofreciendo una gran variedad de mercancía.*
- *Promover la nueva imagen de la empresa para dar a conocer su estructura actual en servicios de alta calidad para beneficio de toda la clientela y de la organización.*
- *Incrementar las ventas en un 80% al finalizar el año 1999.*

Fijar las Estrategias.

- *La empresa Trebol realizara una asociación con la principal distribuidora de productos alimenticios en Venezuela.*
- *La empresa Trebol se asociará con una empresa importadora de productos electrodomésticos y línea blanca para facilitar y asegurar el abastecimiento a bajos precios de dichos productos.*

- *Para lograr una penetración en el mercado nacional para lo cual se lanzará una promoción en las nuevas ciudades donde se abrirán las nuevas sedes, así como en la ciudad Capital.*
- *Se introducirán nuevos productos alimenticios nacionales e importados para la venta, también se venderá otro tipo de mercancía, como lencería, línea blanca, electrodomésticos, ferretería, farmacia, juguetería, ropa, entre otros.*
- *La empresa Trebol, realizará una apertura para captar nuevos socios y de esta manera incrementar su capital con el cual se financiarán los nuevos proyectos.*

Fijar las metas.

- *Implantar un incentivo para los empleados que logren alcanzar y/o superar sus propias metas, establecidas por la gerencia.*
- *Introducir actividades de mercadeo agresivas y competitivas para atraer la atención del cliente durante el segundo semestre del año 1999.*
- *Administrar los recursos financieros a través de colocaciones de mesa de dinero y plazo fijo.*
- *Aumento de las ventas a través de las nuevas actividades de mercadeo en un 80% durante el segundo semestre del año 1999.*
- *Capacitación del recurso humano dentro del área que este se desempeñe con la finalidad de mantenerlo como personal fijo.*

Fijar políticas.

- *Se implantará un proceso de afiliación para nuestro clientes naturales y jurídicos, lo cual se traducirá en un beneficio en vista que se les otorgará un descuento del 10% del monto total de las compras.*
- *Se desarrollarán convenios entre empresas a fin de ofrecer ventas exclusivas a los empleados de dichas empresas, otorgándole un 15% de descuento en las compras.*
- *Se establecerá como requisito no recibir la mercancía de nuestro proveedores sin la respectiva orden de compra, lo cual nos permitirá tener un mejor control del inventario de mercancía.*

- *Se establecerá como horario de recepción de mercancía desde las 8 a.m. hasta las 12 m a fin de garantizar que dichos productos puedan ser almacenados en sus respectivos lugares el mismo día de su llegada, y así mantener un mejor control y orden de la mercancía.*
- *Se implementará un sistema de pago, para brindar mayor agilidad al momento de cancelar las compras, para ello se instalará un sistema de puntos de ventas que permitan realizar pagos utilizando tarjetas de crédito, débito, cheques, Ticket Alimentación y Ticket Cesta.*
- *Implementar un horario de atención al público de 9 a.m. a 9 p.m. para ofrecer mayores posibilidades a nuestra clientela al momento de realizar sus compras.*
- *Se implantará un horario de trabajo de 11 horas diarias el cual se dividirá en tres turnos de trabajo mañana, tarde y noche.*
- *Implementar un sistema de seguridad para la vigilancia de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de los establecimientos para controlar la mercancía.*

Asignación de Recursos.

Recursos Financieros.

- *Utilizando parte de los recursos provenientes del incremento de capital se realizarán inversiones en el sistema bancario financiero como colocaciones en mesa de dinero y depósitos a plazo fijo.*

Recursos Humanos.

- *Para tener un recurso humano capacitado necesario para cumplir con los objetivos planteados, se contratará mano de obra de especializada para las diferentes áreas y personal con las capacidades requeridas y de esta manera obtener alta calidad de atención al cliente.*

Recursos Materiales.

- *Equipos de computación.*
- *Equipos de Puntos de venta.*
- *Estanterías.*
- *Locales para las nuevas sedes y su acondicionamiento.*
- *Equipos de aire acondicionado.*

- Neveras industriales.
- Sistemas de circuito cerrado.
- Sistemas contra incendios.
- Equipos de oficina.
- Artículos de oficina.

Evaluar Resultados

El proceso de evaluación esta conformado por tres actividades esenciales las cuales detallamos a continuación:

Las actividades para evaluar las estrategias se realizaran para resolver los problemas potenciales internos y externos, para esto se debe evaluar si las fortalezas / debilidades internas y las amenazas / oportunidades externas, actuales siguen siendo las mismas que se identificaron antes de proponer las estrategias de la empresa

Para ello se deben formular y responder las siguientes preguntas:

- *¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?*
- *¿Han surgido otras fortalezas internas? Si es afirmativo ¿Cuáles son?*
- *¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?*
- *¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?*
- *¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?*
- *¿Existen ahora otras oportunidades externas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?*
- *¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?*
- *¿Existen ahora otras amenazas externas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?*

La Segunda actividad de evaluación de estrategias consiste en medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y los objetivos propuestos.

Para ello se utilizara el informe que se presentará a la junta directiva al finalizar el año, el cual será producto del análisis de los estados financieros y los estados de ganancias y perdidas de la empresa.

La tercera actividad de evaluación de estrategias, es la ejecución de las medidas correctivas, en caso de que se requiera, luego de haber evaluado podrían surgir cambios en las metas de ventas para el próximo año, cambios en la estructura de la organización como reemplazar a quienes no hayan ejecutado bien sus funciones, fijación de nuevas metas y objetivos, diseño de nuevas políticas, etc.

Conclusiones

Este tema sobre la gerencia estratégica para la pequeña y mediana industria es importante porque es un proceso o una etapa apasionante que permite a una determinada organización sea proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro; Además que se produce formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que las industrias logren sus objetivos.

Como estaba encaminado al comienzo del trabajo, el equipo investigativo logro conceptualizar la gerencia estratégica, algunas terminologías, modelos y auditorias usuales en dicha gerencia.

La gerencia estratégica es de gran importancia ya que permite a una industria o una organización a que establezcan metas, diseñe políticas, recursos disponibles para llevarlos a cabo.

Se cree, que el contenido no agota el tema, sino que apenas toca parte de él, por lo que se le pide al lector que analice con otras estrategias y puntos de vista.

BIBLIOGRAFIA

DAVID, Fred R. LA GERENCIA ESTRATEGICA. Colombia, Junio, 1994. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Pág. 371.

Guías De Asistencia Técnica. Programa De Formación Empresarial. Pág. 11CORPOINDUSTRIA.

Autor: Lilibeth Pèrez