

Gestion estrategica

Aplicación en las PYMES industriales

Strategic management. Application in the industrial SMES

Gestão estratégica. Aplicação industrial de PME

Alexis Ortiz / aortiz@uneg.edu.ve
Universidad Nacional Experimental de Guayana

Resumen

En este artículo se presentan el diseño y los resultados de la aplicación de un modelo para la evaluación y mejora de la gestión estratégica; esta investigación forma parte de un proyecto más amplio dirigido al diseño de un modelo de sistema inteligente para la evaluación y mejora de la gestión empresarial, que soporte la toma de decisión en las Pymes industriales. Para la determinación de las variables, elementos y evidencias, se hizo una revisión minuciosa de la bibliografía existente sobre gestión estratégica; para hallar las relaciones entre las variables se conformó un equipo de expertos, el cual a través de la matriz de análisis estructural, determinó los valores de motricidad y dependencia de las variables en estudio. Una vez diseñado el sistema de evaluación, se aplicó el instrumento a un grupo de diecinueve (19) Pymes industriales, ubicadas en Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela, las cuales obtuvieron una calificación de 39 puntos en promedio, sobre una base de medición de 100, lo que evidencia que estas empresas no diseñan, implementan y evalúan estrategias, lo cual les impide llevar a cabo una gestión según un plan estratégico y no a merced de los vaivenes del mercado en el cual se desenvuelven.

Palabras clave: planificación, estrategia, mejora continua

Abstract

This article presents the design and results of the implementation of a model for the evaluation and improvement of strategic management, this research is part of a larger project aimed at designing an intelligent system model for evaluating and improving business management, supporting decision making in industrial SMEs. For the determination of the variables, elements and evidence, it was a thorough review of the literature on strategic management; to find the relationships between variables together a team of experts, which through the matrix structural analysis, determined the values of movability and dependence of the variables under study. Once designed the appraisal system, the instrument was applied to a group of nineteen (19) industrial SMEs, located in Ciudad Guayana, Bolivar State, Venezuela, which obtained a score of 39 points on average, on a basis of measurement 100, which shows that these companies design, implement and evaluate strategies, which prevents them from carrying out management as a strategic plan and not at the mercy of the vagaries of the market in which they operate.

Resumo

Este artigo apresenta o projeto e os resultados da implementação de um modelo de avaliação e melhoria da gestão estratégica, esta pesquisa é parte de um projeto maior que visa projetar um modelo de sistema inteligente para avaliar e melhorar a gestão de negócios, apoiando a tomada de decisões nas PME industriais.

Para a determinação das variáveis, elementos e provas, foi feita uma profunda revisão da literatura sobre gestão estratégica para encontrar as relações entre as variáveis de uma equipe de especialistas que, através da análise da matriz estrutural, fizeram a determinação dos valores de motricidade e da dependência das variáveis em estudo. Uma vez projetado o sistema de avaliação, o instrumento foi aplicado a um grupo de dezenove (19) empresas PME industrial, as quais são localizadas em Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela, onde obtiveram uma pontuação de 39 pontos em média, em uma base de medição de 100, o que demonstra que essas empresas não fazem o planejamento, implementação e avaliação de estratégias, o que impede de realizar uma gestão de um plano estratégico, e não à mercê dos "altos e baixos" do mercado em que operam.

Palavras-chave: planejamento, estratégia de melhoria continua

Recibido: 14 de diciembre de 2010 | Aceptado: 23 de febrero de 2011

1. Introducción

La creciente importancia de las Pymes en los procesos de desarrollo económico de los países latinoamericanos se debe a su contribución al empleo (alrededor del 35-40% de la Población Económicamente Activa) y su aporte al PIB regional (alrededor del 33%). Además, constituyen el 93% de las empresas productivas formales en Latinoamérica y aportan en promedio el 25% de las exportaciones (Zevallos, 2008). Hoy en día, estas empresas deberían poder desarrollar todas sus capacidades de adaptación a fin de competir en mercados cada vez más extensos, dinámicos y exigentes, en una época signada por la globalización de los mercados y la crisis económica mundial.

Ahora bien, ¿cómo una empresa puede ser más competitiva? Para el desarrollo de ventajas competitivas existen dos supuestos esenciales: en primer lugar, el sujeto de la competitividad es la empresa; a este respecto Segura (1993), entiende que “cuando se dice que un sector o un país es competitivo, lo que se quiere indicar es que la mayoría, o algo similar a la media, de las empresas que operan en dicho sector, tienen un alto grado de competitividad relativa”. El segundo supuesto es que la “ventaja competitiva” es la base del éxito empresarial. Day y Wensley (1988), afirman que las bases u orígenes de la ventaja competitiva residen en una superior “habilidad” de la empresa o en unos superiores “recursos”.

Rubio y Aragón (2002) presentan una recopilación de los factores que según diversos autores determinan el éxito competitivo en las empresas, a saber: gestión de recursos humanos y capacitación de personal, capacidades directivas, capacidades de marketing, calidad, innovación, recursos tecnológicos, sistemas de información, adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa, know how. Joyce, *et al.* (2004) destacan que los principales factores de competitividad comprenden “una estrategia clara y enfocada al cliente, el énfasis en la acción, una cultura orientada hacia los resultados y la construcción de una organización sencilla”.

Surge entonces otra interrogante: ¿cuáles factores específicos mejorar y cómo mejorarlos? Para evaluar y mejorar la gestión de una empresa es necesario contar con instrumentos de medida que de manera objetiva, evalúen la gestión y proporcionen una metodología para la mejora continua de los procesos. Un estudio realizado por el Centro Tecnológico LABEIN de España, sobre más de 100 modelos, concluyó en la conveniencia de tomar como referencia cualquiera de los tres premios de calidad por excelencia, como son el Deming de Japón, el Baldrige de Estados Unidos de América y el EFQM de la Unión Europea.

Cabe destacar, no obstante, que en la década del 70' surgió la tendencia a pensar que las teorías de gerencia, que tan buen resultado habían dado en las grandes organizaciones, podían reproducirse en las Pymes y como consecuencia la efectividad aumentaría. Es decir, las Pymes serían un duplicado a menor escala de las grandes empresas. Esta reducción, lejos de ser acertada, ignora que las Pymes son muy diferentes a las empresas grandes y deben ser estudiadas en forma separada (Julien, 1993).

Esto indica que deben tomarse ciertas precauciones antes de tomar un modelo exitoso en determinadas culturas e incorporarlo directamente a una organización, sin analizar su cultura, mercado y características particulares. Es decir, si bien los conceptos básicos son de aplicación universal, los detalles de un modelo específico tendrán siempre consideraciones particulares inherentes a la realidad de las empresas en cuestión.

En esta investigación se determinaron las variables y elementos que conforman el instrumento de evaluación para el Subsistema de Gestión de Gestión Estratégica; para la determinación de las variables se hizo una revisión del estado del arte y su validación se llevó a cabo por medio de un panel de expertos, a través de la técnica de análisis estructural; posteriormente se aplicó el instrumento a un grupo de diecinueve (19) Pymes del sector metalmeccánico, en Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela, utilizando la técnica de entrevista; a continuación se procesó la información recolectada y se procedió al análisis y discusión de los resultados.

El artículo se ha estructurado en las siguientes partes: la introducción, con la presentación de manera sucinta de la situación del objeto de investigación; el objetivo de la investigación, los fundamentos de la gestión estratégica, la metodología utilizada, los resultados, las conclusiones del trabajo y finalmente las referencias bibliográficas.

2. Objetivo de la investigación

El problema que enfrentan las Pymes de Ciudad Guayana es la ausencia de un modelo de evaluación adaptado a las características propias de la región, que contenga además los requerimientos particulares de los clientes locales y los fundamentos legales establecidos por el estado venezolano.

El objetivo de la investigación es construir un modelo adaptado a la cultura, mercado y especificidades propias de este tipo de empresas, que les permita evaluar exhaustivamente sus prácticas para cada uno de los procesos de gestión e identificar áreas de mejora.

El modelo pretende también, producto de su aplicación, dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el perfil de gestión de las Pymes industriales?; ¿cuáles son los aspectos de gestión más sobresalientes y más débiles?; ¿Cuáles son las Pymes de alto rendimiento?

El modelo está constituido por subsistemas de gestión específicos, según el principio de Enfoque a Procesos, y además, en cada subsistema está contenido el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar; se han considerado doce (12) subsistemas, como se muestra en la Figura 1.

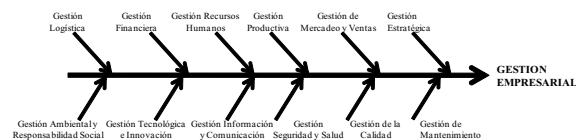


Figura 1: Subsistemas de Gestión Empresarial

Cada subsistema está conformado por un conjunto de variables, y cada variable por un determinado número de elementos; de acuerdo con la teoría de sistemas, cada subsistema ejerce efecto sobre los demás y, a su vez, es influenciado por los otros; de tal manera que las variables

de salida de un subsistema se convierten en variables de entrada a los otros subsistemas.

El modelo está basado en la Teoría de las Restricciones, según la cual cada proceso tiene una capacidad específica para generar una producción determinada por la operación, y en casi todos los casos existe un proceso que limita o restringe el rendimiento de la operación completa, Chapman (2006). Existe una relación causa–efecto entre los problemas de las diferentes áreas de gestión en una empresa. Estos problemas se relacionan mutuamente y se generan por un número limitado de causas principales. Al identificar las causas principales, la mayor parte de los problemas se podrán solucionar, una vez que se solucionen las mismas (Tsukamoto, 2007).

Para eliminar o mitigar el efecto de las causas principales puede utilizarse la mejora continua, entendida como el “proceso de carácter dinámico que implica la realización de cambios graduales, pero muy frecuentes, estandarizando los resultados obtenidos tras cada mejora alcanzada”, Miranda, *et al.* (2007).

3. Acerca de la Gestión Estratégica

Existen diversos conceptos relacionados tales como gestión estratégica, dirección estratégica, planificación estratégica y administración estratégica, que para los efectos de este artículo se consideran sinónimos.

Para Thompson y Strickland (1998), gestión estratégica es un “proceso mediante el que los mandos formulan e implantan estrategias integradas para optimizar el logro de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta las condiciones, tanto internas como externas existentes”.

De acuerdo con Sainz de Vicuña (2003), la dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.

La dirección estratégica (o planeación estratégica) se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos, (Robbins y Coulter, 2007).

La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. (Fernández, 2004).

Daft (2005), define a la administración estratégica como “un conjunto de decisiones y de acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente con el fin de alcanzar sus metas”.

Hitt, *et al.* (2007), señalan que el proceso de administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.

Según De Zuani (2005), la administración estratégica puede conceptualizarse como un proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas y oportunidades, como su ambiente interno, es decir, sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas, para luego proceder a integrar ambos análisis y así llegar a identificar y definir ventajas competitivas que le permitan generar una posición sostenible en el tiempo.

En el proceso de dirección estratégica se consideran cinco tareas (Thompson y Strickland, 1998), a saber: 1) Formar una visión; 2) Transformar la visión en objetivos; 3) Elaborar una estrategia; 4) Implantar y poner en práctica la estrategia y 5) Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes.

Vicuña (2003), señala cinco etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico: 1era Etapa: Análisis de la situación; 2da Etapa: Diagnóstico de la situación; 3era Etapa: Sistema de objetivos; 4ta Etapa: Elección de las estrategias; 5ta: Planes de acción.

Carrión Maroto (2007), establece que el proceso estratégico está formado por las siguientes fases: Misión, visión y objetivos estratégicos; Análisis estratégico; Formulación de la estrategia; Implantación de la estrategia

Martínez y Milla (2005) señalan tres fases principales en la elaboración del plan estratégico: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia.

Davis (2003), señala tres etapas en el proceso de dirección estratégica: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Para Hitt, *et al.* (2007), el primer paso de la empresa en el proceso de administración estratégica consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales. Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica.

4. Metodología

Para la determinación de las variables y los elementos, se hizo una revisión minuciosa de la bibliografía existente sobre gestión estratégica en las Pymes; con la información recolectada se elaboró una lista que incluía en forma exhaustiva todas las posibles variables que caracterizan el sistema y su contexto, objeto de esta investigación; posteriormente se fueron agrupando las variables para reducir la lista y, una vez obtenido el número definitivo, se realizó una definición precisa de éstas, para facilitar el proceso posterior de localización de relaciones entre las variables.

Posteriormente se identificó la evidencia que la organización debe proporcionar en el momento de la evaluación, para dar constancia de que se cumplen o poseen los elementos teóricos. Se consideran evidencias, a objeto de esta investigación, a los registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son verificables y pertinentes para los criterios establecidos en los elementos que conforman a las variables; durante la aplicación del instrumento en la empresa, las evidencias son evaluadas para determinar la medida en la cual se cumplen los criterios.

Para establecer las relaciones entre las variables se conformó un equipo de expertos, el cual a través de la

matriz de análisis estructural, determinó los valores de motricidad y dependencia de las variables en estudio. El análisis estructural es una herramienta diseñada para el enlace de ideas. Permite describir el sistema gracias a una matriz que integra a todos sus elementos constitutivos. El método permite, estudiando estas relaciones, encontrar las variables influyentes, dependientes y esenciales para entender el comportamiento del sistema.

El equipo de expertos rellena en forma cualitativa la matriz del análisis estructural. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? Si no existe, se anota 0; en el caso contrario, se evalúa si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P). Los valores de la matriz se introducen en el software MICMAC, el cual genera el plano de influencias (motricidad) y dependencias directas.

El sistema de puntuación establecido funciona de la siguiente manera: el modelo está conformado por variables y cada variable se descompone en elementos; al realizar la evaluación se califica cada elemento con una puntuación entre 0% y 100%; la puntuación de los elementos se asigna de acuerdo al grado en el cual la evidencia demuestra que se da cumplimiento o no a los requerimientos contenidos en cada elemento

La puntuación de cada variable viene dada por la media de los valores obtenidos por los elementos que conforman la variable (todos los elementos tienen el mismo peso dentro de la variable); para obtener la calificación total del Subsistema de Gestión Estratégica, se calcula la media de los valores de las variables (todas las variables tienen el mismo peso)

Una vez diseñado el sistema de medición, se aplicó el instrumento a un grupo de diecinueve (19) Pymes industriales, ubicadas en Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela.

5. Resultados

5.1 Variables y elementos

Las variables que se identificaron para el subsistema de gestión empresarial, junto con sus elementos, se presentan en la Tabla 1, a continuación:

Tabla 1. Variables y elementos

Variable	Definición	Elementos
P1. Análisis del entorno específico	Análisis de los factores de influencia del sector o industria y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa. (Martínez y Milla, 2005); (Carrión Maroto, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del mercado • Análisis de los clientes • Análisis de la competencia • Análisis de la competencia
P2. Análisis del entorno general	Análisis de los factores que afectan a la empresa desde un punto de vista global, que no se relacionan con el sector. (Martínez y Milla, 2005); (Carrión Maroto, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento macroeconómico • Segmento socio/cultural • Segmento político/legal • Segmento tecnológico
P3. Análisis de la situación interna de la empresa	El análisis interno ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa. (Sainz de Vicuña Ancín, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos y capacidades • Cadena de valor • Competencias nucleares • Liderazgo
P4. Diagnostico estratégico	El análisis DAFO (o FODA), resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). (Martínez y Milla, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA
P5. Desarrollo de la visión, misión y objetivos	La visión es una declaración de intenciones acerca de la situación que se desea para la empresa en el futuro, en tanto que la misión recoge la razón de ser de la organización. Los objetivos estratégicos permitirán llevar la misión y la visión al terreno operativo. (Carrión Maroto, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión
P6. Diseño de estrategias y planes	Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. (Davis, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de prioridades estratégicas • Definición de objetivos • Selección de indicadores • Fijación de metas • Planes de acción • Planes funcionales
H1. Implantación de las estrategias	Conjunto de actividades y decisiones que se necesitan para hacer efectiva y poner en marcha una estrategia, de manera que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados. (Guerras y Navas, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modelo de funcionamiento • Planificación de la acción • Control estratégico
V1. Evaluación de la estrategia	La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. (Davis, 2003.)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales • Medición del rendimiento • Toma de medidas correctivas.

5.2 Resultados de la aplicación del modelo

Los resultados de la evaluación realizada a un grupo de Pymes de la Región Guayana en Venezuela, se muestran en la Figura 2. Se encontró que las variables “P1. Análisis del entorno específico” y “P3. Análisis de la situación

interna de la empresa” son las de mejor desempeño, en tanto que las variables “H1. Implantación de las estrategias” y “V1. Evaluación de las estrategias” tienen el menor puntaje.



Figura 2: Resultados de la evaluación por variable

El conjunto de empresas obtuvo un valor de 39 puntos en promedio, sobre una base de medición de 100 puntos (Figura 3).

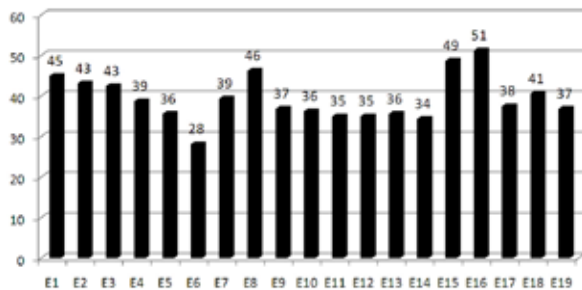


Figura 3: Resultados de evaluación por empresa

5.3 Resultados del Análisis Estructural

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de análisis estructural, las variables encontradas en la Zona de Poder fueron “P1. Análisis del entorno específico”, “P2. Análisis del entorno general” y “P3. Análisis situación interna” (Figura 4). Estas variables poseen de alta a media motricidad y de baja a media dependencia y son las que explican y condicionan el resto del sistema, por lo que se requiere tomar acciones directas sobre ellas, ya que la modificación en alguno de sus elementos repercutirá en todo el sistema.

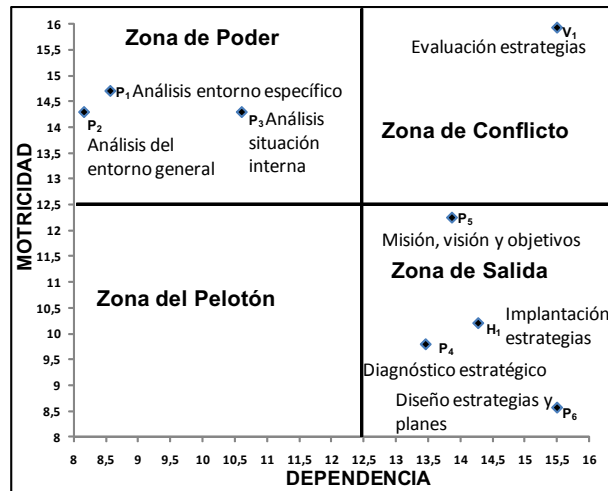


Figura 4: Plano de Influencias y Dependencias Directas
Conclusiones

Entre las conclusiones destacan que, de acuerdo con el juicio de los expertos, las variables que tienen mayor influencia en el subsistema Gestión Estratégica son las correspondientes a análisis del entorno específico y general y situación interna de la empresa; esto corresponde con los postulados teóricos que señalan que la gestión estratégica tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno (Carrión Maroto, 2007).

El puntaje global obtenido por el grupo de empresas a raíz de la aplicación del instrumento fue de 38 sobre una base de 100, lo que pone en evidencia la debilidad de las Pymes objeto de estudio en la gestión estratégica. En la práctica, las empresas no diseñan, implementan y evalúan estrategias ni planes, lo cual les impide llevar a cabo una gestión según un plan y no a merced de los vaivenes del mercado en el cual se desenvuelven.

Las acciones de mejora comprenden la realización del plan estratégico de una forma sistemática, ya que según Martínez y Milla (2005) proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial y conduce a niveles más altos de creación de valor; además, la creación de un comité de estrategia para hacer todo el proceso de análisis estratégico en grupo (Mata y Balbuena, 2007).

Referencias

- Carrión Maroto, Juan (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC Editorial, Madrid.
- Chapman, S., (2006). *“Planificación y Control de la Producción”*, Prentice Hall México.
- Daft, R. L. (2005). *Administración*. Thomson Paraninfo, S.A.
- Davis, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall, México.
- Day, G.S. y Wensley, R. (1988), “Assesing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, vol.52, abril, pp.1-20.
- De Zuani, Elio Rafael (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*. Valletta Ediciones.
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Guerras M., L. A.; Navas L., J. E.; (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson-Civitas. Madrid. 4ª edición.
- Hitt, Michael A.; Ireland R., Duane; Hoskisson, Robert E.; Franklin Fincowsky, Enrique (2007). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning, México.
- Joyce, Noria y Roberson (2004), *“What Really Works”*, Harvard University Press.
- Julien, P. A. (1993), *Small Business Journal*, Vol. 5 – n. 2, Kluwer Academic Publishers.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Mata Fernández-Balbuena, G. (2007). “Reflexiones sobre la planificación estratégica”. *Revista de Economía y Derecho*, Vol. 4, Nº 16 (Primavera 2007), p. 53.
- Miranda, F., Chamorro, A., Rubio, S. (2007). *“Introducción a la gestión de la calidad”*. Delta Publicaciones.
- Robbins, S.; Robbins, S. P.; Coulter M. (2007). *Administración*. Prentice Hall, México.
- Rubio B. y Aragón S, (2002), *Cuadernos de Gestión*, Vol. 2. N.º 1.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Segura Sánchez, J. (1993): “Sobre políticas microeconómicas de competitividad”, *Papeles de Economía Española*, nº 56, p.p. 348-360
- Thompson, A. A.; Strickland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Tsukamoto, A., (2007). *“Metodologías Japonesas para el Desarrollo Económico y Socioeconómico”*, Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).
- Zevallos, E. (2008): “Pymes, tecnología y gestión de información”; artículo del libro *“Pymes: Visión Estratégica para el Desarrollo Económico y Social”*, publicación del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), p.p. 32-33.