

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.- ANTECEDENTES.

A continuación, se presentan las referencias históricas correspondientes al tema que aborda la presente investigación, con la finalidad de orientar los conocimientos de este proceso de estudio a partir de los aspectos más relevantes registrados desde los orígenes de la Planificación Estratégica así como de la actuación de FUNDEPO, respectivamente.

1.1.- REFERENCIAS HISTÓRICAS SOBRE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.

Explica GÓMEZ, G. (1994, p. 22) que existen evidencias sobre la planificación estratégica desde hace más de 6000 años, puesto que sin unas acciones o pautas bien definidas y sin unos procedimientos administrativos adecuados las más antiguas civilizaciones, tales como la Egiptia y el antiguo Imperio Romano, no hubieran podido desarrollar, por ejemplo, las grandes maravillas del mundo.

Por otra parte, SISK, H. (1979, p. 12) menciona que una de las primeras expresiones de los conceptos estratégicos aparecen desde los tiempos bíblicos, asociándose éstos con la incorporación de recursos, herramientas e instrucciones representativas a la canalización de las actividades de los grupos, la delegación de la autoridad y el control.

De este modo, SALLENAVE, J. (1990, p. 56) señala que la gerencia estratégica nace con el manejo de caballos de combate, para lo cual Napoleón aplicó estrategias iniciando el uso del término Management de Regimientos.

Sin embargo, en épocas posteriores a las mencionadas también se advirtió el uso de las estrategias como guías para la consecución de los objetivos tanto administrativos como operativos de las sociedades productivas, observándose en los sucesos históricos más significativos como las guerras mundiales y el crecimiento económico de los pueblos industriales la introducción de este tipo de herramientas.

Al respecto, STONER, J. y WANKEL, Ch. (1989, p. 120) indican que el precursor por excelencia de la planificación administrativa, y por ende, de las estrategias fue Frederick Taylor (1911) quien se preocupó por mejorar la eficacia gerencial, para lo cual formuló y sugirió la aplicación de principios gerenciales, enunciados en relación a recursos de esta índole.

En este sentido, la propuesta de Taylor se dirigió al diseño de políticas, estrategias, metas e instrucciones orientadas a los siguientes aspectos:

- Desarrollo operativo de los medios de producción.
- Conducción de los trabajadores, de tal manera que desarrollaran su máxima capacidad productiva.
- Instrucción específica de los trabajadores bajo determinadas pautas de acción.

-La organización de la gerencia para cumplir con los objetivos perseguidos por los dueños de los medios de producción.

De esta manera, GÓMEZ, G. (1994, p. 38) afirma que la etapa más importante de la Gerencia Estratégica aplicada a los medios productivos nace con la Revolución Industrial. En ésta se enfatizó especialmente las ventajas obtenidas a partir de la planificación estratégica orientada hacia el proceso de producción, donde la gestión administrativa centró su atención y energía en el diseño de estrategias para incrementar la eficacia tanto de los procesos como de los procedimientos realizados por el personal directivo y operativo.

En líneas generales, la gerencia estratégica ha evolucionado a través del tiempo, aceptando al hombre como un ser social estratégico, así como haciendo uso de herramientas como los planes y los programas para orientar y sistematizar los propósitos orientados al logro de la eficiencia de las organizaciones, considerando la disponibilidad de los recursos materiales y financieros.

Ante el desarrollo y perfeccionamiento de la gerencia estratégica en el presente siglo, las instituciones comenzaron a asumir nuevas actitudes frente a la organización de los procesos operativos, la dirección sincronizada de los trabajadores y a cambiar su visión sobre el control de los procedimientos dentro de las empresas.

Según CHIAVENATO, I. (1988, p. 176) esta orientación partió de la necesidad de contar con alternativas administrativas que ampliaran las oportunidades de alcanzar mejores resultados y rendimientos de las gestiones operativas realizadas, así como de los recursos aplicados en esta consecución. Para ello, fueron observados los criterios de diversas corrientes surgidas en el perfeccionamiento de la Administración Científica, tales como las propuestas por la Escuela de Dirección por Sistemas, basada en los principios de la planificación estratégica adaptando pautas de acción a las necesidades de las empresas de acuerdo a la influencia del ambiente moderno.

En este orden, cada una de las escuelas administrativas que se fueron desarrollando complementariamente con el surgimiento de las empresas después de la recesión económica realizaron importantes aportaciones para el estudio y la conceptualización del proceso gerencial y de la gerencia estratégica, situación que ha permitido el conocimiento claro de lo que comprende este proceso y su importancia para el alcance de los objetivos propuestos. √

Particularmente, en el caso de las instituciones públicas venezolanas, señala NAIM, M. (1989, p. 360), se comienza a hablar de gerencia a partir de la crisis económica del país en 1980. No obstante, la aplicación de la planificación estratégica ha sido desarrollada con mayor preocupación por parte de las empresas privadas, siendo pocas las del sector público que se han

visto motivadas para seleccionar este estilo administrativo con el propósito de optimizar su gestión directiva y operativa.

Finalmente, agrega NAIM, M. (1989, p. 362) que hasta los momentos en las organizaciones públicas venezolanas, el criterio estratégico es desconocido por sus autoridades; es por ello, que han funcionado con grandes deficiencias administrativas y bajos rendimientos en cuanto al alcance de sus procedimientos operativos.

1.2.- REFERENCIA SITUACIONAL DE FUNDEPO.

En los últimos años, el Sector Informal de la economía ha experimentado un crecimiento acelerado, ya que el aparato productivo se ha caracterizado por encontrarse estancado como consecuencia de la prolongada crisis por la cual atraviesa el país, lo que ha provocado un descenso en el ritmo de generación de empleo tanto en las empresas públicas como privadas.

Ante esta situación, en los últimos años ha surgido la Microempresa como alternativa al problema del incremento del sector informal. Estas pequeñas unidades productivas se han distinguido como medios capaces de contribuir a mejorar las condiciones socioeconómicas de la población, especialmente de aquellos ciudadanos que se han dedicado a este tipo de actividades para satisfacer sus necesidades básicas de existencia.

Frente a estos sucesos, se despierta el interés del Estado a contribuir a la consolidación del Sector Informal de la economía, observando especialmente las ventajas productivas demostradas por parte de las nacientes Microempresas, originando con ello discusiones sobre las políticas sociales que debían implementarse para atender tanto a este sector como a esta modalidad de organización.

En este orden de ideas, a partir de la década de 1980 se registra la primera iniciativa de apoyo a la Microempresa por parte de órganos no gubernamentales, tales como la Fundación Mendoza, el Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP) y la Central Cooperativa Nacional de Venezuela (CECONAVE), entre otros, contando alguno de ellos con recursos asignados por organismos financieros internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. Por otra parte, la primera iniciativa gubernamental se dio en 1987 en el Estado Lara.

Fue a partir de 1989 cuando el Gobierno Nacional, a través de la Comisión Presidencial para el Enfrentamiento de la Pobreza, decide incluir el Programa de Apoyo a la Economía Popular como parte de sus políticas sociales. Surge así el Programa de Apoyo a la Economía Popular como una iniciativa del Ministerio de la Familia cuya finalidad ha sido promover y apoyar el desarrollo de las unidades de producción de bienes y servicios a pequeña escala conformada por sectores de bajos recursos, con el objeto de atender sus necesidades básicas.

En este sentido, el Programa se ha distinguido por los siguientes objetivos:

- Apoyar a la Microempresa, con el propósito de promover la creación y consolidación de unidades productivas populares.

- Apoyar al consumo familiar, con el propósito de contribuir a aumentar la capacidad adquisitiva de la población de bajos recursos. Este apoyo ofrecido ha descrito la atención de las siguientes áreas: Capacitación, Asistencia Técnica y Legal, Financiamiento y Comercialización.

Así mismo, dicho programa a nivel nacional estaría a cargo de la Dirección General Sectorial de Promoción y Apoyo a la Economía Popular, así como de la Fundación de Cooperación y Financiamiento de Empresas Asociativas (FONCOFÍN) como ente financiero responsable del manejo de los fondos respectivos, creada el 6 de mayo de 1989 por decisión del Ejecutivo Nacional, pasando a ser de esta manera el organismo administrador del financiamiento destinado a los Microempresarios.

Debido a ello, como aporte inicial FONCOFIN recibe del Ministerio de la Familia la cantidad de 1500 millones de bolívares para desarrollar el Programa en el año de 1991. Dichos recursos deberían ser distribuidos por vía directa por medio de dicha Institución y por la vía de la descentralización a través de convenios con diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales a nivel tanto regional como local.

Al respecto de este ámbito, se crearon otras Dependencias con el objetivo de ejecutar dicho Programa. Así, el 24 de Mayo de 1991, la Alcaldía de Maracaibo, por medio de una Ordenanza Municipal crea la Fundación Fondo de Apoyo a la Economía Popular del Municipio Maracaibo (FUNDEPO), que figuraría como un ente descentralizado de naturaleza civil y sin fines de lucro, adscrita a la misma, con personalidad jurídica, duración limitada y patrimonio propio, independiente del Fisco Municipal.

También, el 29 de Mayo del mismo año nace a nivel regional FUNZUCREPO (Fundación Zuliana del Crédito Popular), adscrita a la Gobernación del Zulia.

La finalidad de su creación fue la ejecución del Programa de Apoyo a la Economía Popular en el Municipio Maracaibo, que se ha caracterizado por comprender el financiamiento de Microempresas ubicadas en las 18 parroquias que conforman la división político-territorial de este Municipio. De acuerdo a lo establecido, la Institución ha pretendido cumplir los siguientes objetivos:

- Promover, adiestrar y asesorar la constitución y desarrollo de Microempresas, Cooperativas y otras unidades de producción a pequeña escala, en las áreas de su competencia.

- Financiar las actividades a ser desarrolladas por Microempresas, Cooperativas y otras unidades de producción, siendo responsable de exigir

las garantías respectivas y realizar la recuperación de los créditos e intereses correspondientes.

-Obtener, gestionar y otorgar los financiamientos necesarios para el desarrollo del Sector Microempresarial.

-Promover entre Microempresarios, Cooperativas y otras unidades de producción, la realización conjunta de actividades económicas.

Por otra parte, FUNDEPO, durante su trayectoria hasta los actuales momentos, ha beneficiado a 200 Microempresarios en el Municipio Maracaibo, otorgando créditos por el orden de los 42.407.834 Bs. (hasta Junio del 1996). (Ver Anexo No. 1).

A pesar de estas cifras, la Institución no ha logrado cumplir su papel de ente impulsor del desarrollo y consolidación del sector Microempresarial, así como de convertirse en la solución al incremento del sector informal, por ser éste una fuente importante de recursos y nuevos empleos para la población de bajos ingresos económicos.

Por consiguiente, los resultados que ha obtenido la Fundación con la ejecución del programa de financiamiento no han sido los más satisfactorios, ya que la mayoría de los Microempresarios beneficiados con el crédito no han logrado alcanzar un desarrollo óptimo de sus actividades, hasta el punto de llegar a fracasar irremediabilmente.

Así mismo, se ha observado que el dinero producto del crédito no se ha destinado a las actividades económicas adecuadas. Aunado a esto, no existe un control y seguimiento por parte de la Institución de dichas actividades, lo que sumado a una posible mala selección de candidatos y una planificación deficiente, ha originado un alto grado de incobrabilidad en los créditos concedidos, lo cual se traduce en considerables pérdidas económicas para el organismo y la imposibilidad de otorgar nuevos préstamos.

Finalmente, la escasez de recursos con que cuenta para sufragar los gastos operativos y la falta de continuidad en los planes a mediano y largo plazo está comprometiendo la gestión directiva de sus autoridades, situación que posiblemente tenga su causa en factores de orden político.

En definitiva, los acontecimientos planteados evidencian que la Fundación está presentando un serie de fallas en su gestión administrativa, lo que está impidiendo el cumplimiento de los objetivos para la cual fue creada, haciendo por demás oportuna la propuesta de la presente investigación.

2.- BASES TEÓRICAS.

La orientación que seguidamente se expondrá sobre la fundamentación teórica del presente estudio, estará dirigida en relación a los planteamientos que sobre la Planificación Estratégica han realizado diversos autores, considerando además una breve referencia sobre el proceso de

financiamiento desarrollado por FUNDEPO para las microempresas de la localidad.

2.1.- PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.

2.1.1.- DEFINICIÓN.

Teóricamente, la planificación ha sido conceptualizada desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo, ARELLANO, H. (1979, p. 8), asegura que es la primera y más importante de las funciones administrativas. Es decir, antes de pensar en organizar, dirigir y controlar, que corresponden a las etapas gerenciales subsiguientes, primero hay que planificar.

Según STONER, J. y FREEMAN, M. (1994, p.196) la planificación es el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de los objetivos. En este sentido, establece las pautas correctas a seguir para consolidar los propósitos de la empresa, y después, elegir los medios adecuados para alcanzarlos.

Por su parte, GÓMEZ, G. (1994, p. 17), define la planificación como el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base a la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. Por consiguiente, planificar es la

determinación racional de adonde se quiere ir y como llegar a la meta propuesta.

Por lo tanto, la planificación comprende la función que tiene por objeto fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y recursos necesarios para su ejecución. REYES, A. (1994, p. 17).

Desde otro punto de vista, la planificación permite elaborar un patrón o modelo completo de trabajo a realizar y suministra las bases sobre las cuales se elevarán las otras funciones directivas de la Administración.

De esta manera se deduce que la planificación debe responder a preguntas tales como qué se debe hacer para mantener en funcionamiento rentable y productivo a la organización, con qué fundamentos y recursos. Para ello, los objetivos dentro del proceso de la planificación deben estar conformados por las políticas y estrategias que se estimen convenientes para alcanzarlos.

Así mismo, la planificación responde también a la selección de métodos y procedimientos para desarrollar las actividades de la empresa y la elaboración de disposiciones, proyectos, programas y presupuestos.

De acuerdo a lo expuesto, se puede también señalar el juicio valorativo de autores como TERRY, G. y FRANKLIN, L. (1986, p. 195), quienes afirman que la planificación consiste en seleccionar información y hacer suposiciones que traten del futuro, para formular las actividades necesarias y realizar los objetivos organizacionales.

Tal como lo exponen los mencionados autores, la planificación de los negocios u organizaciones deben realizarse a largo plazo, es decir, tener una visión de lo que va a ocurrir, y por ende, estar preparados ante las circunstancias que se presenten, a fin de lograr la mejor combinación de los recursos y alcanzar los objetivos organizacionales.⁴

Por consiguiente, la planificación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier institución, como es el caso de FUNDEPO, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden o deben ocurrir en el futuro y se determinan las medidas necesarias para afrontarlas, permitiendo reconocer hacia dónde se dirige la organización, con qué estrategias se deben encaminar sus procesos y procedimientos, como por ejemplo, el financiamiento de microempresas.

MÜNCH, G. y GARCÍA, M. (1991, p. 65), muestran como fundamentos básicos de la planificación los siguientes:

-Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro, más no los elimina.

- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias, con las mayores garantías de éxito.

- Condiciona a la empresa al ambiente que la rodea.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando los imprevistos.

- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

Así mismo, MÜNCH, G. y GARCÍA, M. (1991, p. 69), establecen que los planes estratégicos son el producto del proceso de la gerencia estratégica, la cual se apoya en la planificación para representar su diseño y esquemas detallados de lo que habrá de efectuar la organización en un plazo determinado, con las indicaciones necesarias para realizarlo.

2.1.2.- IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN.

Sostiene GÓMEZ, G. (1994, p. 41) que la planificación es importante en la administración, ya que permite proyectar las actividades futuras en función de los recursos disponibles y los objetivos de la organización, de tal forma que se fijen las metas y la manera como se van a conseguir.

De allí, surge la interrelación entre las funciones gerenciales de planificación y control, pues en éstas últimas, las actividades se verifican con el propósito de observar si se están realizando las operaciones de acuerdo con

las pautas preexistentes, y si se éstas están cumpliendo los objetivos planteados.

Por consiguiente, la planificación además de ser una función administrativa, es un proceso que debe ser constante, debido a los cambios frecuentes a que está expuesta la organización como parte integrante de un sistema.

En este sentido, afirman KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y WEIHRICH, H. (1994, p. 119) que la planificación y el control son inseparables, son los gemelos siameses de la Administración. Por ello, cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta. En conclusión, los planes proporcionan los estándares de control que requiere la organización para alcanzar el logro operativo y social esperado.

Un administrador debe planificar para saber que tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos de acción que deben seguir los subordinados y las clases de controles a aplicar.

Igualmente, las operaciones administrativas en la organización, integración personal, dirección y control se han diseñado para respaldar el logro de los objetivos de la empresa, por lo tanto, la importancia implícita de la planificación se representa en el hecho de que precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas.

2.1.3.- TIPOS DE PLANES.

Dado que en la función administrativa, se encuentran diferentes tipos de elementos que son objeto de la planificación, sobre éstos se presenta a continuación la clasificación de varios autores.

Según KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y WEIHRICH, H. (1987, pp. 89-97), los planes se pueden clasificar en:

-Propósitos o Misiones: Todo tipo de operación organizada posee una misión, o por lo menos debe tenerla si ha de conformar algún significado. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad. Por lo general el propósito de un negocio consiste en la producción y distribución de bienes y servicios. De esta manera, el propósito de FUNDEPO es la gestión eficiente y eficaz del proceso de financiamiento de microempresas, entre otros aspectos, y por ende, ésta es la orientación de todas sus operaciones.

-Objetivos: Los objetivos y las metas son los fines hacia los que debe orientarse toda actividad. No sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin hacia el que deben apuntar la organización, la integración, la dirección y el control. Si bien los objetivos constituyen el plan primordial de la empresa, cada uno de los departamentos que la conforman también pueden contar con sus propios objetivos.

-Estrategias: Las estrategias son programas generales de acción y de asignación de recursos para lograr los objetivos establecidos.

Siguiendo la orientación de los autores, la estrategia comprende la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los medios necesarios para alcanzarlos.

Una estrategia podrá incluir políticas importantes en lugar de utilizar distribuidores, o concentrarse en productos patentados, o tener una línea completa de un producto. Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar, ofreciendo una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

-Políticas: Las políticas también son planes, puesto que recogen enunciados generales, los cuales guían las ideas, pensamientos y las acciones en la toma de decisiones. Las políticas determinan algunas áreas dentro de las cuales han de tomarse las decisiones, y aseguran que las mismas sean compatibles con el objetivo, contribuyendo así con su ejecución.

-Procedimientos: Son planes que sirven para establecer el método requerido para manejar ciertas actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento y definen con todo detalle la forma en la que

debe realizarse determinada actividad. Es decir, son secuencias cronológicas de las acciones que se requieren.

-Reglas: Las reglas detallan la actividad o inactividad exacta que se requiere y no dan pie a discreción alguna. Por lo general, son el tipo de plan más conocido.

-Programas: Los programas son combinaciones de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que deben realizarse, recursos por aplicarse y otros elementos necesarios para llevar a cabo una línea de acción determinada; normalmente van acompañadas con sus respectivos presupuestos.

-Presupuestos: Un presupuesto es un enunciado de los posibles resultados, expresados en valores monetarios. Podría decirse que se refiere generalmente a un programa numérico. De hecho el presupuesto financiero operativo se conoce con frecuencia como plan de utilidades.

Por otro lado, STONER, J. y FREEMAN, M. (1994, p. 198), definen los tipos de planes en:

-Planes Estratégicos: Son diseñados por los altos ejecutivos y administradores de mando, representando medios para lograr las metas generales de la organización.

-Planes Operacionales: Son los que indican como serán implementados los planes estratégicos mediante las actividades diarias. Existen a su vez dos clases, es decir, los planes de uso único que se elaboran para alcanzar propósitos específicos y se disuelven una vez que éstos se consiguen y los planes permanentes, que comprenden procedimientos estandarizados para manejar situaciones corrientes y previsibles.

Así también, cabe señalar que MÜNCH, G. y GARCÍA, M. (1992, p. 69), clasifican los planes según el período establecido para su realización:

-Corto Plazo: Cuando se determinan planes para realizarse en un término menor o igual a un año.

-Mediano Plazo: Planes cuya delimitación es por un período de uno a tres años.

-Largo Plazo: Son aquellos planes que se proyectan por un tiempo mayor de tres años.

En líneas generales, sea cual sea el tipo de plan que caracterice la gestión administrativa de la empresa, KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y WEIHRICH, H. (1994, p.121), señalan que la eficiencia de un plan se relaciona con el grado hasta el que logre el propósito y los objetivos que se persiguen.

Por otra parte, la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y los objetivos, pero a un costo que no necesariamente tiene que ser alto. Es decir, los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, sobre todo, cuando este se mide no sólo en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción grupal e individual.

2.1.4.- PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN.

Según KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y WEIHRICH, H. (1994, pp. 129-133), los Administradores siguen esencialmente los mismos pasos en cualquier tipo de planificación. Dichos pasos son:

-Detección de Oportunidades: Se podría usar la palabra “problema” en lugar de oportunidades. Sin embargo, un enfoque más constructivo para una situación de desorden o de confusión y la necesidad de una solución para alcanzar una meta determinada es considerada como una oportunidad. Este paso no es estrictamente parte del proceso de planificación, no obstante, la detección de oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de esta etapa.

Igualmente, esta fase consiste en un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras, visualizarlas con claridad y de una forma completa de acuerdo con el mercado, atendiendo sobre todo las fortalezas y debilidades

del sistema. De este modo, la planificación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

-Establecimiento de Objetivos: El segundo paso de la planificación consiste en establecer los objetivos para toda la empresa, y después, para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo. En este sentido, los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas establecidos.

Los objetivos de la empresa determinarán la dirección de los planes principales que, a su vez, definen el curso de acción de cada departamento. Así mismo, los propósitos de estas divisiones controlan los de las unidades subordinadas, y así sucesivamente, descendiendo por la jerarquía organizacional. En esta etapa se pregunta ¿Dónde se desea estar?, ¿Qué se quiere lograr? y ¿Cuándo?.

-Desarrollo de Premisas: Este tercer paso de la planificación consiste en establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía. Estas son suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse.

El principio básico de las premisas a formular en esta fase de la planificación comprende la medida en que las personas encargadas de la marcha de los procesos entiendan las orientaciones que se deben seguir para lograr la congruencia de los procedimientos, y por lo tanto, alcanzar la coordinación de los planes de la empresa.

-Determinación de Cursos Alternativos de Acción: Este cuarto paso de la planificación consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. El problema más común no es encontrar opciones, sino reducir su número para poder analizar la más prometedora. Por lo general, el encargado de la planificación hace un examen para descubrir las posibilidades más provechosas.

-Evaluación de Cursos Alternativos de Acción: Continúan los autores señalando que el quinto paso consiste en evaluar los cursos alternativos de acción, ponderándolos a la luz de las premisas y las metas previamente fijadas.

En la planificación, por lo general, esta fase encierra mucha incertidumbre, pues al planear para el futuro, existen tantos cursos alternativos en la mayor parte de las situaciones que es necesario tomar en cuenta diversas variables y limitaciones para decidir la más adecuada, y por lo tanto, la complejidad del proceso aumenta.

En función de estas complejidades, se han diseñado y aplicado modernas metodologías y criterios representativos de la Investigación de Operaciones, tales como, las técnicas matemáticas y de computación, con la finalidad de determinar cuál es la alternativa que proporcionará la mejor posibilidad de cumplir con los objetivos generando el costo más bajo y las mayores utilidades.

-Selección de un Curso de Acción: La selección de un curso de acción es el punto real de la toma de decisiones en el proceso de planificación, donde se escoge cuál es o cuáles son los cursos de acción más convenientes para la organización.

-Formulación de Planes Derivados: Aparte de los planes y programas principales definidos por la Gerencia, se requieren también de planes de apoyo o derivados para respaldar el curso básico establecido.

-Expresión Numérica de los Planes a través del Presupuesto: Una vez que esté elaborado el plan, se le da una significación numérica convirtiéndolo en Presupuestos.

Los Presupuestos cuando están bien elaborados, se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes por los cuales se puede medir el avance de la planificación administrativa, por lo tanto, se hace necesaria esta herramienta para el control estratégico.

Entre los presupuestos que generalmente se desarrollan están los orientados al Volumen y Precio de Venta, Gastos de Operación, Gastos para Equipos de Capital y similares.

2.2.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Seguidamente, se exponen aquellos conceptos básicos sobre los aspectos que involucran el entendimiento de los planes estratégicos así como de sus elementos representativos.

2.2.1.- DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.

La dinámica económica, financiera y administrativa que afecta actualmente a las instituciones tanto públicas como privadas, exige en éstas contar con estrategias como herramientas oportunas y aplicables para mejorar la calidad y la competitividad de sus sistemas.

En este sentido, la estrategia se parte del pensamiento estratégico, influye en la actitud de los gerentes como pautas directivas que determinan los objetivos y metas básicas de una organización, en la adopción de líneas de acción y en la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos elementos.

Según STONER, J. y FREEMAN, M. (1994, p.206), la estrategia es el proceso general de definir y lograr los objetivos de una organización, es decir, es la respuesta de la organización ante un entorno a lo largo del tiempo.

En esta definición, los términos "proceso" y "respuesta" implican un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la empresa.

Por otra parte, para KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y WEIHRICH, H. (1994, p.123), la estrategia es la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y de la adopción de cursos de acción, así como la asignación de recursos necesarios para alcanzar éstos propósitos.

Podría decirse, que las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Estas herramientas, consideran una visión general de la organización y señala los propósitos y metas más importantes para la acción de la misma; su fuerza surge de una selección de los aspectos críticos que representan la buena marcha de la empresa.

Considerando otras opiniones, GIBSON, R., IVANCEVICH, C. y DONNELLY, P. (1991, p. 242) coinciden en la afirmación de que la estrategia es el resultado del pensamiento estratégico, que constituye el fundamento para las decisiones y acciones subsiguientes de la organización.

En la práctica, la formulación de la estrategia y el plan estratégico implica la recolección de información del entorno de la empresa y la adopción de las direcciones necesarias para definir la finalidad, los objetivos, las operaciones estratégicas y un plan de cartera del sistema organizacional.

En este sentido, DAVIS, F. (1993, pp. 10-11) señala que las estrategias son los medios por los cuales se lograrán alcanzar los propósitos que representan la razón de ser de la empresa. Por ello, existen diferentes estrategias empresariales que comprenden la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos o servicios, penetración de los mismos o alguna combinación de estas acciones.

De esta manera, de los conceptos expuestos se traduce que las estrategias son planes de acción diseñados o elaborados con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa y el cumplimiento de su misión. Para el caso de la presente investigación, las estrategias que se pretenden diseñar se dirigen a la optimización del proceso de financiamiento de FUNDEPO, con ocasión a mejorar su alcance y cumplimiento social en cuanto a la asistencia económica que esta institución brinda a los microempresarios a nivel local.

Por otra parte, GIBSON, R., IVANCEVICH, C. y DONNELLY, P. (1991, p. 243) mencionan que al intentar formular una estrategia hay que preparar una guía que sirva como base para la acción en el futuro. Tradicionalmente, han sido los altos ejecutivos los que han formulado y dirigido este proceso de

planificación. No obstante, en las organizaciones modernas, el diseño de las estrategias ya no es de la incumbencia exclusiva de la alta dirección, por lo contrario, son importantes para todo el personal.

Por consiguiente, del entendimiento del entorno que acompaña la formulación de las estrategias se desprenden los siguientes elementos fundamentales:

-El pensamiento estratégico: Comprende la determinación de los objetivos y metas básicas de una empresa para un plazo determinado, generalmente largo, con la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para su consecución.

-La planeación estratégica: Que consiste simplemente en la formulación activa de las estrategias por parte del grupo administrativo responsable. Al respecto, cabe destacar que sin el compromiso de sus autoridades, no existe estrategia que culmine satisfactoriamente para la organización. Así mismo, este elemento ayuda a crear un orden a partir del caos y de la complejidad para alcanzar resultados, altos niveles de rendimiento y alta calidad y competitividad.

-Metas organizacionales: Es darle un sentido básico de dirección a la organización, para incluir el propósito, la misión y los objetivos de su sistema productivo, operativo y administrativo vigente.

Por lo tanto, el propósito de una organización comprende su papel primordial en la sociedad, una finalidad descrita en forma amplia que puede compartir con otras de su tipo. La misión consiste en su razón de existencia que la distingue de todas las demás. Por último, los objetivos representan las actividades a seguir orientadas por la misión, y en este sentido, que debe alcanzar la empresa a fin de obtener sus metas; generalmente se describen en forma de acciones a realizar o condiciones que aplicar sobre las principales variables que caracterizan la razón productiva o administrativa de la misma.

En conclusión, la estrategia crea una dirección unificada para la organización basándose en sus diversos objetivos y orienta la movilización de recursos empleados para activarla al mejoramiento de su sistema, tanto en forma general como específica.

2.2.2.- TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Las estrategias, según KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y WEIHRICH, H. (1994, pp. 178-180) persiguen una dirección general, por lo cual, se clasifican de la siguiente manera:

-Estrategias de crecimiento: Las cuales dan respuesta a las aspiraciones de ampliación y multiplicación de las actividades y de los beneficios del sistema organizacional. Se acompañan de interrogantes tales como ¿Cuánto crecimiento debe haber?, ¿Qué tan rápido?, ¿Donde? y ¿Cómo debe ocurrir?.

-Estrategias de Finanzas: Comprende una dirección clara para orientar la administración de los recursos disponibles persiguiendo optimizar y organizar sus operaciones.

La estrategia financiera permite determinar de antemano la forma de adquisición y destinación de capitales, así como la asignación de capital de trabajo y sus dividendos. Esta estrategia debe incluir elementos a corto y a largo plazo.

-Estrategias de Organización: Se refiere al tipo de modelo organizacional que adopta cada empresa. Responde a preguntas prácticas como ¿En qué medida se debe centralizar o descentralizar la autoridad para la toma de decisiones?, ¿Qué tipo de modelos departamentales son los más adecuados?, ¿Cómo se deben diseñar los puestos de staff?. Naturalmente, las estructuras organizacionales proporcionan el sistema y las relaciones de roles que ayudan a las personas a lograr los objetivos.

-Estrategias de Personal: Comprenden de las estrategias orientadas a fomentar las relaciones humanas con todos los beneficios para las áreas de trabajo que persiguen ser mejoradas. En términos generales estas estrategias abarcan factores tales como las compensaciones, selección, contratación, capacitación y evaluación.

-Estrategias de Relaciones Públicas: Este tipo de estrategias se orientan a establecer la comunicación entre el medio interno y externo de la

organización, crear una cercanía con el público y ser susceptible a las reglamentaciones gubernamentales.

-Estrategias de productos y servicios: Una empresa existe porque está orientada a proporcionar productos y/o servicios. En este sentido, se persigue mediante la atención de las utilidades, establecer un indicador de la eficacia con que la compañía atiende a sus clientes. Por consiguiente, estas estrategias determinan lo que es y/o debe ser una empresa. Las preguntas fundamentales en esta área se pueden resumir en ¿Cuál es el propósito de la empresa?, ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Qué quieren los clientes?, ¿Qué representa el liderazgo de la organización ante la población?, ¿Con cuáles ventajas se cuenta para satisfacer las necesidades de los clientes?, ¿Qué utilidades se esperan obtener? y ¿Qué forma básica deben adoptar la estrategias?.

-Estrategias de Mercadotecnia: Son aquellas que se han diseñado para orientar a los administradores a obtener productos o servicios que satisfagan a los clientes e incentivarlos para su uso o consumo. En este sentido, se consideran como dos de las funciones básicas de la empresa la innovación (creación de nuevos servicios médicos) y la mercadotecnia. Las preguntas fundamentales que sirven como pautas para establecer este tipo de estrategias son ¿Dónde se encuentran los clientes de la empresa y por qué usan o consumen sus productos o servicios, respectivamente?, ¿Cómo utilizan los servicios?, ¿Cuáles servicios conviene prestar? y ¿Cómo se puede servir mejor a los clientes?.

Por otro lado, STONER, J. y FREEMAN, M. (1994, p. 208), clasifican las estrategias de la siguiente manera:

-Estrategia de Nivel Corporativo: Es la estrategia formulada por la alta gerencia con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que tengan diversas líneas. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son las siguientes: ¿En qué tipo de negocio se debe involucrar la compañía?, ¿Cuáles son las metas y expectativas para cada negocio? y ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?.

Al respecto, DRUCKER citado por STONER, J. y FREEMAN, M. (1994, p. 209), afirma que al desarrollar las metas del nivel Corporativo, la compañía debe decidir dónde desean ubicarse en lo que respecta a las ocho siguientes categorías: posición en el mercado, innovación, productividad, desempeño y desarrollo administrativo, desempeño y actividades de los trabajadores y responsabilidad pública.

-Estrategia de la Unidad de Negocio: Es la estrategia formulada para alcanzar las metas de negocio específicos. En este tipo, se hacen las siguientes preguntas: ¿Qué productos y servicios deberían ofrecer?, ¿A qué clientes intenta servir?, ¿De qué manera serán administrados las diversas funciones a fin de satisfacer las metas del mercado?, ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?.

La estrategia de la unidad comercial de negocio, intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse una organización, teniendo presente los recursos y las condiciones del entorno.

-Estrategia a Nivel Funcional: Esta estrategia es la formulada por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a efecto la mencionada estrategia de la Unidad de Negocio.

Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones (como por ejemplo, de finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia), de modo que sustentan la operatividad de la Unidad Comercial.

Por otra parte, DAVIS, F. (1993, p. 65) trata de estrategias que al momento siguen empresas reales. Estas estrategias, denominadas de acción, analizan si las organizaciones siguen (o no) pautas como las presentadas a continuación:

-Estrategias Integrativas: Comprende aquellas estrategias a través de las cuales la empresa persigue integrar sus operaciones en un mayor radio de acción, sobre todo minimizando el potencial o alcance de la competencia en función del crecimiento propio.

-Estrategias Intensivas: Consisten en aquellas empresas que persiguen penetrar en el mercado, expandiendo sus operaciones (ya sea en sentido

vertical u horizontal), aumentando sus recursos y la calidad de sus productos/servicios disponibles o incrementando sus fortalezas competitivas.

-Estrategias de Diversificación: El objetivo es lograr que las actividades abarquen diferentes servicios mejorando las utilidades de la organización. La diversificación puede ser por conglomerado u horizontal.

2.2.3.- CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS.

STONER, J. y WANKEL, Ch. (1989, pp. 129-130) señalan sobre las estrategias, las siguientes características:

-Horizonte temporal: Consiste en el empleo de la palabra estrategias para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación al cual la dirección se tarda en efectuarlas y en observar su impacto.

-Impacto: Esta característica refiere a la espera de establecer los resultados del período al cual fue estimado el impacto de las estrategias formuladas, y sea cual sea éste, causará un efecto sobre el sistema de la organización.

-Concentración de esfuerzo: Una estrategia eficaz requiere, por lo general, concentrar las actividades y esfuerzos en un número reducido de

finés. Al centrarse en actividades elegidas, se disminuyen implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.

-Patrón de decisiones: La mayor parte de las estrategias requieren que ciertos tipos de decisiones sean tomadas con el tiempo, a fin de poner en práctica las estrategias seleccionadas. Estas decisiones han de apoyarse las unas a las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.

-Capacidad de penetración: Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además, la necesidad de congruencia a través del tiempo requiere que todos los niveles de la organización actúen, casi indistintamente, en forma que refuercen las estrategias seleccionadas.

Estas cinco características indican claramente que la estrategia de una organización constituye el eje central en torno al cual giran las actividades principales de la misma. La estrategia es a largo plazo y de gran alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la empresa y es un determinante básico de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo.

2.2.4.- ALCANCE DE LAS ESTRATEGIAS.

Según NEWMAN, L., LOGAN, M. y SALEME, N. (1986, p. 49), diseñar la estrategia para una organización es adoptar una actitud proactiva, es decir, una actitud de iniciativa.

En este sentido, una organización puede actuar de acuerdo a lo que es la costumbre, o si la competencia es fuerte, puede reaccionar ante cada nueva crisis como mejor sea posible en ese momento. Pero sólo si tiene suerte y cuenta con muchos recursos, podrá sobrevivir por algún tiempo en el medio ambiente de la actualidad.

Al respecto, una alternativa constructiva es adoptar una actitud reactiva; esto requiere que los administradores de la organización detecten los problemas, aprovechen nuevas oportunidades y proporcionen una dirección positiva y de orientación a las actividades futuras de la compañía.

Por otra parte, el medio ambiente dinámico, las fuerzas de la compañía y la conducta de los personas claves muestran la variedad de factores que deben considerarse al diseñar una estrategia.

Por lo tanto, la estrategia de una organización debe indicar:

-Cuál es el dominio que busca, es decir que productos o servicios ofrecerá la organización y a que grupo de clientes, con lo cual define su área de acción y su delimitación o separación del medio ambiente y de otros sistemas.

-Cuál es la ventaja diferencial que la organización tendría al servir ese dominio, es decir, si logrará un fácil acceso a las materias primas, mejor

personal, tecnología adecuada, y precios bajos, esto es, aquellos factores que permiten tener una ventaja sobre los competidores.

-Cuáles son las fuerzas estratégicas necesarias y cuál es el momento más adecuado para utilizarlas, a fin de que la organización avance de su posición actual a la deseada, considerando tanto el dominio que desea tener como las ventajas diferenciales.

-Qué metas o resultados se esperan, es decir, qué criterios financieros y de otro tipo utilizará la organización para medir su éxito y qué niveles de logro se esperan.

2.2.5.- ORIENTACIÓN DIRECTIVA DE LAS ESTRATEGIAS.

DAVIS, F. (1993, p. 3) define por gerencia estratégica como la formulación, ejecución, implantación y evaluación de acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la empresa, la determinación de las amenazas y las oportunidades externas de la misma, el establecimiento de las misiones, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, su análisis y la toma de decisiones de cuál escoger.

La ejecución de las estrategias requiere que la organización establezca las metas, diseñe las políticas, motive a los empleados a seguirlas y asigne recursos de tal manera que éstas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

En este sentido, el proceso de la gerencia estratégica está basado en la creencia de que una organización debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias tanto internas como externas. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o minimicen el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la gerencia estratégica.

2.2.5.1.- FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

STONER, J. y WANKEL, Ch. (1989, p. 130) ha descrito tres modos de preparar una estrategia, los cuales se presentan a continuación:

-Modo Emprendedor: Este enfoque describe la acción de formular las estrategias partiendo generalmente de la iniciativa de la máxima autoridad de la organización, a partir de la cual se toman las decisiones atrevidas y riesgosas más o menos intuitivamente, es decir, se basa en su juicio personal que es fruto de la experiencia.

Este tipo de organizaciones es motivada esencialmente por una meta suprema: el crecimiento constante. La formulación de estrategias es dominada por una búsqueda activa de nuevas oportunidades, siendo guiadas las decisiones no por una regla codificada sino por el plan de ataque del jefe.

-Modo Adaptativo: En este enfoque los representantes administrativos de la organización reaccionan ante cada situación conforme ésta se presenta. No se inspira en una fuente central de poder, por lo contrario, el personal directivo responsable se encuentra atrapado en una red de exigencias contradictorias por parte de los grupos de interés, y no obstante, la gerencia no siempre puede negociar una formulación clara de los objetivos.

-Modo de Planeación: Este enfoque proporciona un marco de referencia y un fuerte sentido de dirección que les falta a los otros. En este modo, los planificadores de alto nivel siguen un procedimiento sistemático que los obliga a analizar el ambiente y la organización, a fin de elaborar un plan que les permita proyectarse al futuro. Los planificadores deben también tomar decisiones arriesgadas, pero éstas son sistemáticas y estructuradas, es decir, se basan en estimaciones racionales de las oportunidades y amenazas del ambiente, siendo ajustadas para que sean congruentes con la misión y capacidades globales del sistema.

Desde otro punto de vista, DAVIS, F. (1993, p. 12) señala que dentro de la gerencia estratégica el paso inicial que determina el éxito de las estrategias es su formulación. En este orden, la formulación de estrategias puede

definirse como el proceso que conduce a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que pueden afectar este sistema.

Debido a ello, se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias efectivas: investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser llevada a cabo tanto a nivel interno como externo, y para ello, generalmente se aplica un análisis situacional más reconocido como matriz FODA. El análisis es la segunda actividad que se requiere, y para la cual, se aplican otros recursos de utilidad, como por ejemplo, la matriz PEEA (Posición estratégica y evaluación de acción). Finalmente, la toma de decisiones debe realizarse con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir; en esta etapa la matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE) es una de las herramientas más importantes en este proceso.

2.2.5.2.- EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Después de la formulación, DAVIS, F. (1993, p. 15) indica que la segunda etapa en el proceso de gerencia estratégica es la ejecución de las estrategias formuladas.

Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes para llevar a cabo las estrategias diseñadas. la ejecución consiste en tres actividades fundamentales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

Con frecuencia se considera que la ejecución de las estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que se requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. Es posible que éste gire en torno de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y por ello, no tiene sentido formular estrategias que no podrán ser puestas en práctica.

Por consiguiente, la ejecución se puede diferenciar de la formulación de la siguiente manera:

-Mientras que la formulación de estrategias consiste en el despliegue de fuerzas antes de la acción, la ejecución es la administración de éstas durante su implementación.

-La formulación de estrategias se enfoca hacia la efectividad, en tanto que la ejecución se encamina a lograr eficiencia.

-Formular estrategias es un proceso ante todo intelectual, e implementarlas es primordialmente un proceso operativo.

-La ejecución de estrategias es un proceso con orientación operativa debido a que las metas y políticas deben fijarse y los recursos asignarse en toda la organización.

Es posible que la implementación exitosa de las estrategias requiera de las siguientes tácticas como cambios que permitan su operacionalización: reasignación de recursos por departamentos, fijación de normas de desempeño, instalación de sistemas de información, fijación de sistemas de recompensa, cambios en la estructura de la organización, creación de nuevos territorios de ventas, adiestramiento de nuevos gerentes y empleados, motivación del personal, obtención de nuevo capital, desarrollo de nuevas medidas publicitarias, desarrollo de programas y presupuestos, entre otras.

2.2.5.3.- IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y WEIHRICH, H. (1987, p. 183) señalan que para que la planeación estratégica tenga éxito, se deben dar ciertos pasos para implantar las estrategias formuladas. A continuación se presentan ocho recomendaciones que los administradores deben considerar cuando deseen que las estrategias funcionen. Estas son:

-Comunicación de las estrategias a todos los administradores que toman decisiones claves: Las estrategias deben comunicarse a todo el personal gerencial y administrativo que está en posición de tomar decisiones sobre los programas y planes diseñados para ponerlas en práctica, por lo

tanto, deben estar claras para estos promotores. Asimismo, las estrategias deben estar bien formuladas para los miembros del Comité Ejecutivo y para el Director General que participaron en su elaboración, pero se deben comunicar por escrito, así como los altos ejecutivos y sus subordinados deben asegurarse de que sean comprendidas por todos los que participen en su implantación.

-Desarrollo y comunicación de las premisas de planificación: Los gerentes deben elaborar premisas (proposiciones) críticas para los planes, explicarlas a quienes forman parte de la cadena de toma de decisiones y dar instrucciones para desarrollar programas de acuerdo a ellas. Si las premisas no incluyen los supuestos claves sobre el ambiente en el que los planes operarán, es probable que las decisiones se basen en suposiciones y preferencias personales, lo cual, conducirá a una colección de planes no coordinados.

-Seguridad de que los planes de acción contribuyen y reflejan objetivos y estrategias importantes: Los planes de acción son programas y decisiones operacionales o tácticas, que se presentan en varias partes de una organización. Si no reflejan los objetivos y estrategias deseadas, el resultado serán esperanzas o intenciones inútiles. Si no se pone cuidado en esta parte, es muy probable que estos elementos repercutan muy poco o nada sobre las utilidades de la empresa.

-Revisión periódica de las estrategias: Las estrategias pueden dejar de ser apropiadas si cambian las condiciones del entorno o del sistema interno de la empresa. Por consiguiente, deben revisarse periódicamente. La revisión de las estrategias quizás requiera reevaluar el ambiente externo en busca de nuevas oportunidades y amenazas, así como el interno con respecto a las fortalezas y debilidades (FODA). En resumen, la situación competitiva de la empresa puede sufrir cambios debido a las nuevas fuerzas que requieren de una revisión periódica de las estrategias.

-Desarrollo de estrategias y programas de contingencia: Siempre que pueda ocurrir un cambio importante en los factores competitivos u otros elementos del ambiente, deberán formularse estrategias para tales contingencias. Por supuesto que la elaboración de planes no puede esperar hasta que el futuro sea seguro, por lo tanto, los administradores deberán recurrir a la formulación de premisas más verosímiles que pueda obtener en un momento determinado para que los objetivos, estrategias o programas no dejen de ser inaplicables.

-Adaptación de la estructura de la organización a las necesidades de la planeación: La estructura de la organización con su sistema de delegación se debe diseñar para que ayude a los administradores a cumplir las metas y a tomar las decisiones necesarias para poner en práctica los planes. Si es posible, una persona debe tener la responsabilidad del logro de cada meta y de la implantación de las estrategias para alcanzarla. En otras palabras, se deben identificar las áreas de resultado final, las tareas fundamentales y

asignarlas a una sola posición tan abajo en la estructura organizacional como sea posible. Asimismo, se deben definir con toda claridad las responsabilidades de las diversas posiciones.

-Insistencia continua en la estrategia de planeación e implementación:

Incluso si la organización tiene un sistema operable de objetivos, estrategias y su implantación, éste puede fallar con facilidad a menos de que los administradores responsables continúen subrayando la naturaleza e importancia de estos elementos. Este proceso es la mejor forma de asegurarse de que los miembros de la organización las internalicen, no sólo mediante la táctica del adiestramiento sino mediante la interacción diaria entre supervisores y supervisados.

-Creación de un clima empresarial que obligue a la planeación: Las personas tienden a permitir que los problemas y las crisis de hoy interfieran con una planeación futura eficaz. La única forma de asegurar de que se realizará la planeación es elaborar estrategias con gran cuidado y vigilar de que se pongan en práctica.

2.2.5.4.- EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

DAVIS, F. (1993, p. 15) menciona que es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización.

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

Como segunda actividad, la organización debe medir el desempeño de su sistema tanto administrativo como operativo. Para ello, los gerentes deben comparar el progreso real con el previamente planificado por la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

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

Además de las preguntas anteriormente formuladas, la evaluación de estrategias requiere el análisis de cuestiones más difíciles como ¿se están logrando los objetivos y metas trazadas? y ¿qué acciones correctivas se requieren para mejorar la posición competitiva de la organización.

DAVIS, F. (1993, p. 64) presenta cuatro criterios que podrían aplicarse para evaluar las estrategias gerenciales, los cuales se presentan a continuación:

-Coherencia: El enfoque de este criterio sostiene que una estrategia no debe mostrar metas y políticas inconsistentes. Síntomas de este acontecimiento comienzan con conflictos, desordenes administrativos y otros problemas que deberán ser atendidos urgentemente por los gerentes.

-Consonancia: Se refiere a la necesidad de que los estrategas analicen conjuntos de tendencias, así como tendencias individuales en la evaluación de las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta adaptativa al medio externo y a los cambios críticos que ocurran en él.

-Factibilidad: Una estrategia no debe exigir demasiado de los recursos disponibles, ni producir problemas adicionales insolubles. La prueba definitiva de la estrategia consiste en su factibilidad, es decir, ¿puede la estrategia llevarse a cabo dentro del contexto de los recursos físicos, humanos y financieros de la organización?. En el proceso de evaluación de una estrategia es de gran importancia analizar si la empresa ha demostrado en el pasado poseer las habilidades, destrezas, idoneidades y talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia dada.

-Ventaja: Una estrategia debe prever la creación y/o el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área seleccionada de actividad. Las ventajas competitivas son normalmente el resultado de superioridad en una de las tres áreas siguientes: recursos, destrezas o posición.

2.2.6.- ÁMBITO DE LAS ESTRATEGIAS DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN.

GÓMEZ, G. (1994, p. 185) indica que en la formulación y evaluación de las estrategias organizacionales, se deben aclarar previamente los siguientes elementos:

-Responsables del sistema estratégico: La planeación de las estrategias tiene que ser responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel y no de los que ocupan un nivel medio o bajo.

-Ventajas del sistema estratégico: Entre las principales ventajas que constituyen un beneficio por parte de sus integrantes se observan ofrecer pautas congruentes para las actividades de la organización, ayudar a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

-Aplicación del sistema estratégico: En el momento actual, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Las empresas funcionan mejor y se hacen más sensibles ante un ambiente de constantes cambios.

-Niveles del sistema estratégico: Existen tres niveles a los cuales se aplican diferentes tipos de estrategias: El nivel corporativo, el de negocios y el funcional.

-Control del sistema de estrategias: La revisión y actualización del sistema de estrategias requiere de la observación de los siguientes pasos o elementos.

En primer lugar, las estrategias y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes. Asimismo, debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación, y deben distinguirlos de los aspectos sin importancia.

Por otra parte, deben ocuparse de problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización. Por último, las estrategias deben ser capaces de producir los resultados que se esperan.

-Función clave de las estrategias: La función fundamental de las estrategias es unificar y dar dirección a los planes. En otras palabras, influye sobre el curso que la empresa intenta seguir, pero que por sí solas no aseguran que la organización llegue a consolidar sus metas.

-La guía de las estrategias: Las estrategias ayudan a los administradores a planear al orientar las decisiones de operación y a elaborar las estructuras correspondientes. Por consiguiente, el principio de estructura de estrategia es

que mientras más claramente se comprenden e implanten en la práctica las estrategias, más consistente y eficaz será la estructura para los planes de la misma.

-La descripción de las tácticas: Para que las estrategias sean eficaces, las tácticas deben ponerse en práctica mediante planes, aumentando los detalles hasta que abarquen todos los aspectos básicos de las operaciones. Por lo tanto, las tácticas son los planes de acción mediante los cuales se ejecutan las estrategias, y por ende, deben ser eficaces.

-Efecto de las estrategias sobre las áreas de la administración: Puesto que las estrategias afectan la planeación, también influyen en un alto grado sobre las áreas administrativas. Es decir, influyen en la estructura de la organización, y a través de ella, en las funciones de la empresa. Asimismo, determinan los recursos que deben estar disponibles para su operacionalización, lo cual conduce a maximizar la eficiencia de los trabajadores y la capacidad de racionalización de los gerentes.

Así mismo, GIBSON, R., IVANCEVICH, C. y DONNELLY, P. (1991, p. 245) indican que se han formulado cinco elementos claves y bien definidos acerca de los factores que intervienen en el desarrollo de estrategias organizacionales.

Estos se mencionan a continuación:

-Elemento 1: El medio de la planificación estratégica.

Los principales elementos que se consideran para dar inicio a las formulaciones estratégicas comprenden el medio ambiente, la finalidad de la empresa en éste y viceversa, la metas de la organización, los objetivos y el plan de acción, propiamente dicho.

El inicio a través del elemento No. 1 se fija en la referencia de que toda estrategia, plan o finalidad relativas al futuro, se inician con una evaluación de la situación de la compañía. En este análisis, se requiere prestar atención especial a las cualidades (fortalezas), deficiencias internas (debilidades), oportunidades y amenazas externas, lo que se conoce como FODA.

En esta etapa se deben considerar factores tales como el entorno sociocultural (condiciones culturales y sociales sujetas al cambio que han de influir en la organización), los desarrollos tecnológicos (avances técnicos y electrónicos que pueden causar restricciones en el sistema de la empresa), las condiciones económicas (factor que influye en la competitividad organizacional), el clima político (involucra cambios en las fronteras geográficas, en las normativas sobre contratos y licencias y en las limitaciones a las inversiones directas) y otros elementos que atenten contra el esquema estratégico de la empresa.

-Elemento 2: Establecimiento de una finalidad.

La finalidad de la organización es su razón de ser, el propósito fundamental al que está destinada a servir. La exposición de la finalidad proporciona a los empleados, clientes e interesados la orientación y comprensión del sentido de la actividad de la empresa.

En esta etapa se considera una exposición de la perspectiva a largo plazo de lo que la empresa quiere ser, que la distinguirá finalmente de las demás empresas. Para ello, se deben vigilar elementos tales como su historia (logros y fracasos, los objetivos y las políticas, las decisiones, el personal y otros factores que han evolucionado durante la trayectoria de la empresa), la competencia distintiva (la empresa debe sacar partido de lo que sabe hacer mejor, de lo que sus clientes quieren que haga y que se valora en el mercado), y el medio ambiente (involucra todas las oportunidades, restricciones y amenazas que se ciernen sobre la organización).

Así mismo, dentro de las características que deben describirse de la exposición de la finalidad se señalan como importantes las orientaciones aportadas por el cliente, que el desafío sea accesible de conseguir, que exista la fuente de motivación y que su formulación como estrategias de calidad sean específicas.

-Elemento 3: Fijar las metas estratégicas.

Las metas estratégicas especifican con mayor discreción los objetivos que se persiguen en las aspiraciones de la empresa a largo plazo, a partir de las cuales se derivan la finalidad de la organización.

Las metas eficaces pueden convertirse en acciones concretas y en objetivos a corto plazo. Las metas definidas con claridad indican al empleado hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, sin dar lugar a dudas acerca de las intenciones de la empresa. Todo el personal puede interpretar y entender una meta expresada con eficacia.

Las metas facilitan el control que han de efectuar los gerentes y sirven de puntos de referencia respecto a los cuales podrán medirse los resultados de la empresa. Mediante los objetivos y metas expresadas con claridad, los empleados podrán seguir los avances realizados y una retroalimentación inmediata.

-Elemento 4: Estrategias Operativas.

Una vez identificada la finalidad y las metas, hay que llevarlas a la acción mediante la aplicación de una estrategia operativa. Esta estará destinada a procurar y conseguir las metas fijadas por la empresa y dar cumplimiento a su finalidad. Para ello, se cuentan teóricamente con dos modelos: modelo de estrategia competitiva y el modelo de adaptación.

En cuanto al modelo de estrategia competitiva, la organización puede desarrollar una competencia distintiva de tres maneras: por diferenciación (ofrecer un producto de precio más alto con características que le dan mayor realce que los de sus competidores), por liderazgo de costos (implica costos bajos, precios bajos, volumen de ventas elevado y márgenes estrechos de beneficio por unidad vendida) y nichos (implica la oferta de un producto o servicio único en un mercado limitado, por lo general, una región geográfica).

Por otro lado, el modelo de estrategia de adaptación requiere que la empresa profile tres actividades fundamentales en una de tres posiciones estratégicas distintas: espíritu empresarial (define los productos de la empresa y sus clientes, a través de la función de marketing), ingeniería (se refiere a asuntos de producción y distribución propios de la empresa) y administración (se refiere al sistema y proceso de organizar y de dirigir las actividades en curso de la compañía, incluyendo la determinación de la estrategia, la planificación, la dirección y el control del mismo).

-Elemento 5: El Plan de Cartera de la organización.

La fase final del proceso de la planificación estratégica es la formulación del plan de cartera de la organización. En este sentido, la gestión decide sobre qué negocios hay que fortalecer, mantener o eliminar el crecimiento y beneficios que está experimentando el grupo. Para ello, se cuenta con elementos como las unidades estratégicas de negocio (división de producto o

servicio dentro de la empresa que establece sus objetivos y metas en armonía con la finalidad global de la organización).

Finalmente, de acuerdo con SALLENAVE, J. (1990, p. 34) la acción estratégica debe tener una finalidad que permita describir la dinámica de una manera ordenada. Esto es relevante por cuanto no existen estrategias.

Según el autor, la estrategia gerencial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada. En otras palabras, es el medio a través del cual se alcanza el punto decisivo a través de la acción obtenida por una buena economía de fuerzas.

Agrega que una estrategia gerencial es positiva para la empresa cuando a su término, dicha empresa se encuentra en mejor condición con respecto a la competencia.

Según SALLENAVE, J. (1990, p. 41) los componentes de una estrategia empresarial son:

- Objetivos de la acción empresarial claramente definidos.
- El plan de acción a nivel de la empresa y sus divisiones.
- Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones de la empresa.
- Recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

2.2.7.- DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para STEINER, J. (1985, pp. 20-21) la definición de planificación estratégica resulta difícil, por tanto no existe una nomenclatura universalmente aceptada sobre la materia por los diversos autores.

Es por ello, que al definir la Planeación Estratégica, se pueden considerar cuatro puntos de vista diferentes:

-El Porvenir de las Decisiones Actuales:

La planificación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales, pues observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros del futuro.

Por lo tanto, planificar significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

-Proceso:

La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las mismas, alcanzando los fines buscados.

Sostiene el mencionado autor, que la planificación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Además, es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente de los negocios es continuo.

-Filosofía:

La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

-Estructura:

La planificación estratégica es una estructura de planes, ya que es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas.

En este sentido, persigue desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, así como lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Por otro lado, STONER, J. y WANKEL, Ch. (1989, p. 132) definen la planificación estratégica como el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas.

2.2.7.1.- ASPECTOS IMPORTANTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

STONER, J. y WANKEL, Ch. (1989, p. 133) establecen las siguientes características con respecto a la planificación estratégica:

-Se ocupa de cuestiones fundamentales, es decir, la planificación estratégica da respuestas a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio se está y en qué negocio se debería estar? o ¿Quiénes son los clientes y quiénes deberían ser?.

-Ofrece un marco de referencia para una planificación más detallada y para las decisiones ordinarias. Cuando se afrontan tales decisiones, el gerente se pregunta ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con estas estrategias?.

- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planificación.

- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

- Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente. Esto se debe a que sólo ella, desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización, ya que se requiere la adhesión de las autoridades para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

2.2.7.2.- IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Según STEINER, J. (1985, p. 41), la planificación estratégica es importante por lo siguiente:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección, ya que forma parte integral de las actividades directivas.

- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa, tales como: ¿Cuál es la línea básica del negocio?, ¿Cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo?, ¿Dónde están y cuáles son los mercados de interés? y ¿Cuáles serán las oportunidades o peligros en los próximos años que debemos explotar o evitar respectivamente?, entre otros.

-Simula el futuro, en papel, y en caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras. La simulación alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas.

-Aplica el enfoque de sistema, ya que considera la empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual, la alta dirección puede ver a la compañía como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

-Proporciona un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí en una organización, evitando la suboptimización de partes a costa del todo. También permite a la dirección enfocar la atención sobre los asuntos principales, relevantes para la supervivencia de la empresa.

-Exige el establecimiento de objetivos específicos para áreas tales como: ventas, utilidades y participación en el mercado.

-Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.

-Proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de su negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección.

-Sirve de base para las demás funciones directivas, ya que en la planificación estratégica se especifican los objetivos y cursos de acción por medio de los cuales las otras funciones de dirigir, organizar y controlar van a ser aplicadas. Dicha planificación interrelaciona todas las demás funciones, para conseguir el logro de los objetivos.

-El proceso de planificación estratégica es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección. Al completar un plan se habrá creado una comprensión a cualquier nivel directivo acerca de las oportunidades y problemas importantes para el director y la compañía. Las alternativas que se determinan en el proceso de planeación serán tratados en un lenguaje común y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participan en la toma de decisiones.

2.2.7.3.- LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Considerando el criterio de STEINER, J. (1985, pp. 49-51), la planificación estratégica presenta las siguientes limitaciones:

-El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado, ya que el futuro es incierto y pueden ocurrir cambios que no se esperaban.

-Resistencia Interna: Al momento de ejecutar los planes se puede conseguir con que hay una resistencia al cambio organizacional, pues las

formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos.

-La planificación estratégica resulta costosa, debido a que en dicho proceso se invierten cuantiosos recursos y tiempo, lo cual requiere de un esfuerzo significativo por todos los que intervienen en el proceso. Los directivos deben efectuar una relación de costo-beneficio a través de todo el proceso.

-La planificación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina.

-Es una tarea difícil, ya que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.

-Los sistemas de planificación estratégica pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planificación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

2.2.7.4.- MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Según STEINER, J. (1985, pp. 22-27), un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. Mientras que un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Por consiguiente, el modelo conceptual de la planificación estratégica se divide en tres secciones principales:

-Premisas de Planeación:

Las premisas significan literalmente lo que se establece con anterioridad o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado. Por lo tanto, las premisas están divididas en dos tipos: herramientas para planificación y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implementación de planes.

El plan para planificar, también se le denomina manual, el cual proporciona los lineamientos básicos para la planificación estratégica en una empresa.

Menciona el autor que los planes requieren de información acerca de asuntos como objetivos, estrategias, programas y tácticas, lo cual a su vez,

informará acerca de las ventas, utilidades, participación del mercado, y finanzas, tal como sea apropiado y deseado por la alta gerencia.

La información acumulada en las premisas formuladas se denomina Análisis de Situaciones, por lo cual, las premisas de planeación son cuatro:

-Expectativas de los principales intereses externos: Donde se determinan cuáles son los intereses de sus principales elementos y cómo se espera que cambien. Los elementos o intereses externos corresponden a la sociedad, comunidad, los accionistas, clientes, proveedores y acreedores.

-Expectativas de los principales intereses internos: Aquí, los directores y empleados de la organización tienen intereses que deben ser apreciados en la planificación estratégica.

-Base de datos: Donde está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro.

-Análisis de OPEDEPO PF: Es una combinación de los términos oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planificación estratégica.

-Formulación de planes: Relacionado con base a las premisas mencionadas, el siguiente paso en la planificación estratégica es formular estrategias maestras y de programa.

Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

A diferencia de la programación a mediano plazo, en esta área no existe un enfoque modelo para planear. Lo que se formula depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento dado.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se preparan y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de como se debe llevar a cabo la estrategia para lograr los objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El siguiente paso es desarrollar los planes operativos a corto plazo con base en los planes a mediano plazo.

-Implementación y Revisión:

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implementados. El proceso de implementación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

2.2.7.5.- FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Según STONER, J. y FREEMAN, M. (1994, pp. 200-206), el proceso de planificación estratégica comprende las siguientes fases:

-Formulación de Metas:

La formulación de metas implica comprender la misión de la organización y después establecer las metas que la traduzcan a términos concretos. En este paso se pregunta ¿Cuál es la razón de ser de la organización y qué se persigue?.

-Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategias:

Esta etapa sirve de base para decidir lo que es preciso hacer en forma diferente a fin de alcanzar los objetivos. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquellos en que se funda la presente estrategia.

Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio substancial en ellas; esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos claves o más importantes.

Para determinar la estrategia actual de la organización, muchos Administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿Cuál es el

negocio y cual debería ser?, ¿Quiénes son los clientes de la empresa y quiénes deberían ser?, ¿Hacia dónde se dirige el sistema organizacional?, ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que se tienen? y ¿En qué área de competencia sobresale la empresa?.

-Análisis Ambiental:

Continúan los autores mencionando que el conocimiento de las metas de la organización y de su estrategia actual dan una marco de referencia para definir qué aspectos del ambiente ejercerán la mayor influencia en la capacidad de alcanzar sus objetivos.

La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económico, tecnológico, sociocultural y político-legal de una organización la afectarán indirectamente, y la forma en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros.

-Análisis de Recursos:

En esta etapa, se analizan las ventajas y desventajas competitivas de la organización, es decir, se determinarán las fortalezas y debilidades de la empresa frente a sus competidores actuales y futuros.

Así mismo, en este análisis se pregunta ¿Qué se está haciendo mejor o peor que los demás?.

-Identificación de Oportunidades Estratégicas y Riesgos:

Es una consecuencia de los pasos mencionados anteriormente, (2, 3 y 4), es decir, la identificación de los actuales objetivos y estrategias, el análisis ambiental y el análisis de los recursos, pues se descubren las oportunidades y las amenazas que enfrenta la organización para cumplir sus objetivos.

-Determinación del Grado de Cambio Estratégico Requerido:

En esta etapa se proyectan los resultados de la estrategia actual, la finalidad de esta proyección depende del tiempo en que se haya establecido la estrategia y la estabilidad del ambiente. Al analizar la proyección, los administradores deciden si modifican o no la estrategia o su realización, basándose en el hecho de que pueden identificarse las brechas del desempeño, que es la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de metas y los probables resultados que se lograrán si se continua la estrategia actual.

-Toma de Decisiones Estratégicas:

Siguiendo el criterio de STONER, J. y FREEMAN, M. (1994, p. 205) esta etapa consta de tres fases:

***Identificación de alternativas:**

Se determinan las probables opciones estratégicas. Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Por ejemplo, si se ha detectado que un rezago en la introducción de un producto nuevo es la causa principal de la disminución en ventas, tal vez la solución obvia consiste en implantar un programa tendiente a mejorar el desempeño del departamento de investigación y desarrollo. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar alternativas incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

***Evaluación de opciones estratégicas:**

Indican STONER, J. y FREEMAN, M. (1994, pp. 207-209), que existen cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

>La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.

>Deben centrarse los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y deben distinguirse de los aspectos sin importancia.

>Deben ocuparse a los problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.

>La estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan. Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

-Selección de alternativas estratégica:

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los Administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización.

-Puesta en Práctica de las Estrategias:

Una vez determinada la estrategia, es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización. La puesta en práctica de las mismas, se llevan a cabo por medio de planes operativos apropiados.

-Medición y Control del Programa:

A medida que se introduce el proyecto, se compara el programa con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas. Las preguntas más importantes del control son: ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada? ¿Se están logrando los resultados deseados?.

2.2.7.6.- MODELO CONCEPTUAL PARA UN PLAN ESTRATÉGICO EN PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS.

Según STEINER, J. (1985, p. 30), los modelos conceptuales incluyen pasos lógicos, aunque a su vez, también son operacionales.

A continuación se presenta un ejemplo de Modelo Conceptual:

- Definir la clase de compañía que se persigue tener.

- Analizar los clientes: ¿Quiénes son?, ¿Cómo deben ser clasificados?, ¿Por qué compran el producto o servicio?, ¿Cambiará?, ¿Cómo? y ¿Debe cambiarse esta situación?, entre otras.

- Analizar la industria, es decir, tendencias, estándares y estadísticas, competidores, potencial de utilidades.

- Preguntar ¿Cuáles son para las oportunidades y peligros?.

- Preguntar ¿Cuáles son las potencialidades y debilidades?.

- Preguntar ¿Cuáles estrategias son identificables?.

- Evaluar las alternativas de estrategias.

- Desarrollar objetivos.
- Preparar planes detallados para desarrollar estrategias.
- Desarrollar planes de contingencia.
- Traducir los planes en presupuestos.
- Observar el desempeño.
- Revisar anualmente.

2.3.- MICROEMPRESA.

2.3.1.- DEFINICIÓN.

Según PULIDO, N. (1988, p. 10) la Microempresa es una unidad organizativa que actuando dentro de un marco productivo empresarial, es capaz de producir efectos significativos en el desarrollo social, al generar ocupaciones en los sectores en situación crítica, creando condiciones para una mejor convivencia nacional.

Por otra parte, para CARTAYA, A. y BETANCURT, L. (1991, pp. 4-7) las Microempresas son pequeñas unidades productoras de crecimiento, que enfrentan barreras de acceso a los mercados y recursos productivos. Estas Unidades se diferencian de otros medios económicos de subsistencia equivalentes en relación a indicadores como el subempleo y por la contraposición a los pequeños productores o trabajadores independientes en situación de subordinación a una dependencia productiva mayor.

Por su parte, VILLACOSTA, P. (1992, p. 2) sostiene que las Microempresas son unidades económicas de producción, comercio y servicios, generadas por la población urbana-popular de escasos recursos como estrategia de sobrevivencia, fuente de trabajo, ingresos y riqueza.

2.3.2.- RESTRICCIONES.

-En el Ámbito de la Gestión Interna:

*Por el poco nivel de activos y respaldo patrimonial, las pequeñas unidades productivas populares acarrearán problemas de financiamiento, dado que no pueden acceder al mercado financiero tradicional debido a los niveles de exigencia de éste.

*El carácter familiar de las empresas resulta ventajoso en cuanto a la posibilidad de respaldo solidario y flexibilidad en los costos salariales. Sin embargo, las pequeñas unidades productivas tienen dificultades de tipo gerencial para la toma de decisiones con respecto a personas allegadas, lo cual hace aún más complejo la distribución de tareas y las exigencias en el trabajo.

*Por ser unidades de producción conformadas por personas de bajos recursos, generalmente los niveles de capacitación son muy pobres, respondiendo más a un proceso de aprendizaje sobre la supervivencia que por formación técnica. Ello condiciona que se empleen alternativas

tecnológicas muchas veces poco productivas o de baja rentabilidad, que podrían ser resueltas con un poco de capacitación o asistencia técnica.

*Motivado al bajo nivel de capacitación y especialización técnica, la mayoría de las Microempresas se dedican a la misma rama de actividad.

*Desde el punto de vista de la producción, las Microempresas enfrentan serios problemas de aprovechamiento de materias primas, pues dados sus bajos niveles de producción, tienen que enfrentar precios más altos para volúmenes de pedido limitados, suministros irregulares, exclusión de cupos o desabastecimiento por incapacidad de mantener sus propios insumos.

*Irregularidades con los volúmenes de producción por la alta rotación de mano de obra, así como una inadecuada distribución de la estructura física, la deficiencia en el manejo de los costos y procesos de producción.

*Inexistencia de control de calidad.

*Falta de actualización tecnológica.

*Deficiencia e inexistencia de controles capaces de manejar la información necesaria para tomar decisiones en el manejo de sus negocios.

*Dependencia con los proveedores que exigen exclusividad en la compra de productos o alquiler de equipo a precios de monopolio.

*No tienen garantías crediticias, lo que dificulta el acceso al financiamiento. Esto obliga a recurrir al préstamo usurero, con lo cual se incrementa el costo del dinero, aspecto que impide la ampliación productiva.

-En el Ámbito de la Comercialización:

*Se dirigen a un mercado laboral que demanda su producción sólo hasta un cierto nivel (inelástico), a partir del cual no están dispuestas a demandar más.

*No existen canales de comercialización que faciliten su localización en el mercado y personalmente es difícil dejar la unidad productiva para conquistar nuevos mercados. En muchos casos, los altos costos de producción por la baja tecnificación hace difícil la competitividad de los productos en niveles de precio.

-En cuanto a la Legalidad:

*Existe una disyuntiva en la decisión de asumir la misma, pues no existe un régimen legal adecuado a su tamaño, lo que significa costos y entramientos en su ejecución, además de erogaciones por las obligaciones de tipo laboral (Seguro Social, Prestaciones y Capacitación, entre otras). Sin embargo, en otros casos, es una constante pues condiciona el acceso al financiamiento, al crédito de proveedores y a la comercialización del producto.

-En cuanto al Perfil Social del Microempresario:

*Poseen por lo general un bajo nivel de educación.

*Tienen resistencia al cambio y una noción muy individual de su actividad.

*Están moldeados para la acción práctica, aspecto que dificulta el entendimiento y manejo de conceptos teóricos o técnicos.

*Falta de complementación de sus habilidades adquiridas durante la experiencia.

*Presentan alto nivel de insatisfacción de sus necesidades básicas.

2.3.3.- CLASIFICACIÓN.

De acuerdo con PHELAN, T. (1992, p. 355) la Microempresa se clasifican de la siguiente forma:

-Un primer grupo al cual se podría llamar como **Actividades de Subsistencia**: Son actividades que se realizan sin ayudantes, es decir, trabajo por cuenta propia. Las operaciones se desarrollan en la misma vivienda y los ingresos son bajos, es decir, entre 3.000 Bs. y 5.000 Bs. en su mayoría.

-Un segundo grupo que se podría postular como **Microempresa Familiar**: Se caracteriza por poseer uno o dos ayudantes, fundamentalmente familiares y tienen ingresos per cápita alrededor de 9.000 Bs.

-Un tercer grupo, que se podría denominar **Microempresa Consolidada**: Estas tienen más de 4 trabajadores contratados, poseen en su mayoría, registro mercantil. Pueden combinar las actividades de producción y servicios, perciben ingresos per cápita altos que pasan de 15.000 Bs. y funcionan en locales a parte de la vivienda.

2.3.4.- FUNDAMENTACIÓN JURÍDICA.

-Constitución Nacional:

En el artículo 72 de la CN se establece que el Estado protegerá las asociaciones, corporaciones, sociedades y comunidades que tengan por objeto el mejor cumplimiento de los fines de la persona humana y de la convivencia social, y fomentará la organización de cooperativas y demás instituciones destinadas a mejorar la economía popular.

Igualmente en el artículo 73 de la misma fuente se menciona que el Estado protegerá la familia como célula fundamental de la sociedad y velará por el mejoramiento de su situación moral y económica.

En este sentido, la Ley protegerá al matrimonio, favorecerá la organización del patrimonio familiar inembargable y proveerá lo conducente a facilitar a cada familia la adquisición de vivienda cómoda e higiénica.

Por último, en el artículo 95, se establece que el régimen económico de la República se fundamentará en principios de justicia social que aseguren a todos una existencia digna y provechosa para la colectividad.

Por otra parte, se indica así mismo que el Estado promoverá el desarrollo económico y la diversificación de la producción con el fin de crear nuevas fuentes de riqueza, aumentar el nivel de ingreso de la población y fortalecer la soberanía económica del país.

-Ley Orgánica del Trabajo:

En su artículo 2, la LOT establece que el Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y la equidad.

Seguidamente, el artículo 23 dispone que toda persona apta tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad.

El artículo 24 de la referida ley establece que toda persona tiene derecho al trabajo, y en este sentido, el Estado procurará que toda persona apta pueda encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa. Así mismo, el artículo 31 señala que toda persona es libre para dedicarse al ejercicio de cualquier actividad que no este prohibida por la ley.

-Código de Comercio:

Por su parte, el artículo 1 de esta Ley dispone que el Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Como puede observarse, el Legislador Venezolano en sus distintas leyes establece la posibilidad de la existencia de la Microempresa como realidad económica y social, y por ende, el Estado Venezolano está en la obligación de proteger y promover el desarrollo de dichas instituciones a través de sus políticas sociales que se traducen en programas de apoyo directo a las mismas.

2.4.- FINANCIAMIENTO.

2.4.1.- DEFINICIÓN.

Comenta SUÁREZ, A. (1993, p. 65) que la definición de financiamiento tiene dos acepciones, la primera es la capacidad que tiene una persona o

empresa para asegurar su desenvolvimiento normal, exigiendo fondos para atender sus requerimientos operativos y/o adquirir sus instalaciones de operación o medios básicos; esto se traduce en que las inversiones se usan en la satisfacción de las necesidades.

La segunda acepción establece que el financiamiento es la dotación de recursos financieros por parte de una institución a través de la figura del préstamo otorgado por confianza y análisis a un sujeto o empresa contra una promesa de pago debidamente garantizada.

En este orden, la primera acepción, se refiere a la organización que adquiere fondos a través de los diferentes instrumentos financieros, para realizar inversiones. Mientras que la segunda acepción, se refiere a las organizaciones que se dedican a realizar actividades de financiamiento en distintas áreas.

2.4.2.- CLASIFICACIÓN.

-En cuanto a su Origen:

***Financiamiento Interno:** Es la capacidad de una empresa para cubrir sus necesidades financieras sin ayuda de terceros, considerando principalmente las aportaciones de los propietarios, en donde los mismos socios acreditan recursos financieros para hacerle frente a sus necesidades, lo cual tiene como contraprestación el aumento del capital social.

***Autofinanciamiento:** Consiste cuando la organización obtiene los recursos financieros de las acumulaciones de utilidades y reservas, lo cual obedece a una sana política financiera de expansión.

***Financiamiento Externo:** Es aquel que una empresa obtiene de su entorno para efectos de ampliar su capital de trabajo, principalmente. Así mismo, puede considerar otros fuentes de recursos bajo la modalidad de los valores negociables, tales como la emisión de bonos y de acciones.

-En Cuanto a su Duración:

***Financiamiento a Corto Plazo:** Es aquel cuyo pago o retorno de los recursos tiene una duración no mayor de dos años.

***Financiamiento a Mediano Plazo:** Es aquel cuya duración oscila entre dos y cinco años.

***Financiamiento a Largo Plazo:** Es aquel cuya duración sobrepasa los cinco años.

2.4.3.- ORGANISMOS REGIONALES DE FINANCIAMIENTO: FUNDEPO.

FUNDEPO es una institución civil sin fines de lucro creada por ordenanza del Concejo Municipal de Maracaibo el 24 de Mayo de 1991.

Desde su origen, su radio de acción tanto administrativa como operativa se ha caracterizado por abarcar las 18 parroquias del Municipio Maracaibo, las cuales se presentan a continuación:

- Bolívar.
- Santa Lucía.
- Coquivacoa.
- Olegario Villalobos.
- Juana de Ávila.
- Idelfonso Vásquez.
- Chiquinquirá.
- Cacique Mara.
- Cecilio Acosta.
- Manuel Dagnino.
- Cristo de Aranza.
- Luis Hurtado Higuera.
- Francisco Eugenio Bustamante.
- Domitila Flores.
- Caracciolo Parra Pérez.
- Venacio Pulgar.
- Antonio Borjas Romero.
- San Isidro.

(Ver Anexo No. 1).

De igual manera, los objetivos principales de esta institución que representan su fin social en la región son los siguientes:

- Ejecutar programas de capacitación para el microempresario pre y post-crédito y asistencia técnica integral que conlleve al crecimiento y desarrollo económico de la unidad productiva de manera que le permita una mayor adecuación y dinamización de su funcionamiento.

- Financiar las actividades a ser desarrolladas por las microempresas cooperativas y otras unidades de producción en pequeña escala, siendo responsable de exigir las garantías respectivas y la recuperación de los créditos e intereses.

- Instrumentar políticas de promoción y organización para las microempresas ya existentes, con la finalidad de fortalecer su acción social, en cuanto a la cohesión interna, integración horizontal y vertical con los demás agentes económicos que participen en las redes de comercialización donde se encuentren insertas.

- Promover entre microempresas y cooperativas la realización conjunta de actividades.

- Promover y asesorar la constitución y desarrollo de microempresas, cooperativas y otras unidades de producción a pequeñas escalas de las áreas de su competencia.

-Inducir al proceso de formalización legal de las microempresas a través de la vinculación que tiene con los organismos públicos, de manera que se pueda facilitar la obtención de la permisología exigida (registro de comercio, patente municipal, seguro social obligatorio y afines).

-Establecer estrategias de coordinación institucional que vinculen orgánicamente a los microempresarios con los organismos que están ejecutando el programa.

De esta manera, el plan de trabajo diseñado en un principio por FUNDEPO-Maracaibo para alcanzar el objetivo del Programa de Apoyo a la Economía Popular se ha fundamentado comprendiendo cuatro (4) áreas de trabajo principalmente, las cuales se identifican como Promoción, Capacitación, Créditos y Asistencia Técnica.

No obstante, en la actualidad, estas fases se han diversificado, observándose la siguiente organización: Captación, Capacitación, Análisis, Selección, Aprobación, Otorgamiento, Supervisión y Control, finalizando con la etapa de Recuperación, de las cuales se hará referencia en los apartados próximos.

En un principio, la Promoción consistió en dar a conocer el programa y los beneficios que ofrecía la institución, así como también las necesidades y problemas existentes en la comunidad.

En este orden, las estrategias de Promoción se realizaban de manera directa, a través de las trabajadoras sociales, estableciendo contactos permanentes con el público y de forma indirecta, mediante información impresa (trípticos, carteleras informativas, etc.) utilizando también los medios de información (prensa, radio y televisión).

En la actualidad, la primera etapa se representa por la Captación, la cual comprende el momento en que el Microempresario se dirige FUNDEPO, solicita la Planilla para Solicitud de Crédito informándose paralelamente sobre los requisitos exigidos, siendo éstos los siguientes:

- Ser venezolano.
- Mayor de 21 años.
- Desarrollar una actividad microempresarial dentro del Municipio Maracaibo. (Ver Anexo No. 2).

Retomando la secuencia original, el proceso continuaba con la recepción de las planillas de solicitud de crédito, portadoras de todos los datos personales del posible beneficiario y los de su unidad productiva. Este proceso siempre ha sido permanente durante todo el año.

Cumplido con los requisitos mínimos exigidos en la preplanilla, comenzaban las visitas a los microempresarios, realizadas por las trabajadoras sociales, cuya finalidad era constatar la veracidad de la

información aportada por los solicitantes, así como también realizar un análisis de la situación socioeconómica de su núcleo familiar.

Con los resultados obtenidos en estas visitas, se procedía a elaborar el informe social de cada sujeto, con el cual se ejecutaba una clasificación de las microempresas atendiendo a las siguientes categorías, las cuales se mantienen en el presente:

-Se considera microempresa de este tipo, a todas aquellas que cumplen con los requisitos establecidos por la Fundación, que realicen la actividad y tengan mercado cautivo.

-En esta categoría se incluyen aquellas microempresas que no desarrollan permanentemente la actividad, pero cuentan con la maquinaria y equipo, más no con el capital.

-Esta categoría la integran aquellas microempresas que no desarrollan la actividad aún cuando poseen alguna maquinaria, las que no cumplen con los requisitos mínimos exigidos y aquellas que escapan de las posibilidades de la institución, como por ejemplo, las que solicitan montos superiores a los establecidos por la Fundación aún cuando la actividad sea beneficiosa para la región y la población.

Se debe destacar que en esta primera clasificación, las trabajadoras sociales utilizaban un criterio muy subjetivo para ubicar a las microempresas en alguna de estas categorías.

Posterior a esta clasificación, la Jefatura de Proyectos realizaba una evaluación seleccionando un primer grupo de microempresarios a los cuales se les llenaba la solicitud de crédito para luego pasar a la fase de capacitación.

Para esta selección, la Jefatura de Proyecto establecía los siguientes criterios:

- *Que la microempresa estuviera en funcionamiento.
- *Que el microempresario demostrara habilidad y destreza en la actividad.
- *Que presentara un mercado seguro.
- *Que los trabajadores registrados en este sistema informal se caracterizaran por ser familiares o vecinos de la comunidad donde funcionaba.
- *Que el producto fuese de buena calidad.
- *Que se ubicara en sectores de escasos recursos.
- *Que fuera capaz de generar empleo.
- *Que presentara perspectivas de crecimiento y desarrollo.

Seguidamente, la Capacitación se ha caracterizado por ser una etapa impuesta a los microempresarios con carácter de obligatoriedad para poder

optar al crédito, siendo parte fundamental en el mejoramiento del nivel de conocimiento y habilidades de los solicitantes seleccionados.

En líneas generales, se describen cinco (5) áreas, las cuales originalmente se presentaron como se menciona a continuación:

- *Costo de producción.
- *Mercadeo y venta.
- *Contabilidad básica.
- *Presupuesto de inversión.
- *Administración y gerencia.

En la actualidad, estas etapas son las siguientes:

- *Motivación al logro.
- *Contabilidad Básica.
- *Mercadeo y Ventas.
- *Contabilidad de Costos.
- *Administración y Gerencia.

(Ver Anexo No. 3).

Cabe destacar que en el presente, estos cursos exigidos a los microempresarios de acuerdo al convenio establecido entre FUNDEPO y FONCOFIN, tienen una duración de una semana, en un horario comprendido entre 8:00 am. a 12:00 m.

Así mismo, estos talleres son dictados, bien sea por un equipo de profesionales, o por una empresa consultora, en calidad de contratados por el tiempo de duración de los mismos, los cuales abarcan según lo señalado, períodos de ocho horas cada uno.

Retomando la secuencia desarrollada, una vez finalizados los talleres, se realizaba otra selección en la cual se tomaban en cuenta los siguientes aspectos:

- *Asistencia a los cinco (5) talleres.
- *Intervención de los microempresarios.
- *Opinión de los facilitadores con relación a los microempresarios.

Luego de esta selección comenzaba el proceso de elaboración de los perfiles económicos, los cuales estaban a cargo de un equipo de economistas contratados por FUNDEPO-Maracaibo.

Para la elaboración de los mismos, se partía de la única fuente de información, es decir, el solicitante además de la inspección visual que realizaba el economista a la microempresa, puesto que no se desarrollaba un estudio de mercado ni cualquier otra investigación.

Desde luego, se puede decir que este informe era uno de los requisitos importantes que se tomaba en cuenta para el otorgamiento del crédito, ya que según los resultados arrojados, permitiría conocer la situación económica de

la microempresa y su rentabilidad, así como también el contenido social de la misma.

De esta manera, los puntos representativos del perfil económico eran propuestos por el Ministerio de la Familia, los cuales se describen como sigue:

-Datos de la Microempresa:

Este punto recogía los datos básicos que permitían identificar a la microempresa según su actividad, además del objeto de tener una información, así sea mínima, del solicitante principalmente. Estos correspondían a los siguientes:

- *Nombre de la empresa.
- *Representante.
- *Actividad económica.
- *Productos o servicios más comunes.
- *Localización.
- *Dirección del socio principal.
- *Monto solicitado.
- *Destino del crédito.
- *Años de funcionamiento.

-Aspectos Sociales:

Este punto perseguía proporcionar una visión clara sobre los alcances del proyecto y el posible impacto de éste en otros ámbitos, bien sea, local y/o regional.

Para ello, se debía considerar qué significación tenía el mismo dentro de la localidad donde se encontraba inserta en término de empleos e ingresos, y en qué medida contribuiría como fuente de suministro y abastecimiento de otras microempresas.

-Aspectos de Mercado:

En este punto se pretendía determinar de una manera elemental cuáles son las verdaderas potencialidades del proyecto, para lo cual se eran importantes:

*Las características principales del producto o servicios generados (destino, uso, durabilidad etc.).

*Demanda: Cuáles eran sus posibles compradores, la ubicación tentativa de los mismos y capacidades de compra, es decir, detallistas, mayoristas, fabricantes o población objetiva.

*Oferta: Cuál era la capacidad instalada o potencial de producción real, competencia de otras empresas en el área donde se localizaba el sistema

productivo, ventajas y desventajas comparativas en cuanto a precio, organización, calidad y presentación, entre otras.

***Comercialización:** Mecanismos de comercialización y distribución vigentes, alcances y limitaciones, políticas crediticias y comerciales (descuentos y condiciones de pago, entre otras.)

***Precios de los productos más importantes y comparación con la competencia.**

-Aspectos Técnicos:

En esta parte se debía estimar las posibilidades técnicas de la actividad y de las personas que conformaban las microempresas. Entre otros elementos a tomar en cuenta, se encontraban:

***Recursos Humanos:** Experiencia y/o grado de preparación del grupo que desempeña la actividad.

***Materia Prima:** Insumo más importante empleado en la actividad, observando de ésta su origen, facilidades de adquisición, durabilidad y calidad, principalmente.

***Localización:** Características del local y del sector donde se encontraba ubicada la microempresa. Dentro de este aspecto se debían reflejar las

facilidades que ofrecían las vías de acceso, así como la dotación de los servicios, seguridad del local y afines.

***Ambiente de Trabajo:** Referida a las condiciones físicas ambientales, riesgos de accidentes o de agentes tóxicos, tipo de seguridad para las personas, así como para la microempresa.

***Maquinarias:** Comprendía los equipos y herramientas más importantes para la realización de la actividad, cantidad y capacidad de uso de éstos, facilidades de mantenimiento, reparación y adquisición de repuestos, señalando en aquellos que correspondiera, su vida útil y estado actual.

***Proceso Productivo:** Descripción breve y sencilla de los diferentes pasos que componían el proceso de producción.

-Aspectos Económicos y Financieros:

Se trataba de establecer con indicadores muy "sui generis" la viabilidad económica y financiera de la actividad. Para ello, se debía señalar:

***Presupuesto de inversión:** Indicar el plan de inversión con los soportes propios y aportes solicitados, detallando los usos y componentes de los mismos.

*Presupuestos de Ingresos y Gastos para el periodo del Crédito: Cuya finalidad era establecer los ingresos y costo totales para ser evaluados posteriormente.

*Evaluación: Comprendía la confrontación de los costos totales e ingresos, con el objeto de establecer el margen de utilidad bruta o rentabilidad del proyecto. Así mismo, se debía determinar el monto de las cuotas a pagar. Con estos elementos se podría conocer la posible situación de liquidez del microempresario.

Simultáneamente a la elaboración del perfil económico, el microempresario tramitaba los recaudos exigidos por la organización los cuales se entregaban en la sede de la misma.

En relación al presente, muchos de estas secuencias aún se practican, no obstante, después de la Capacitación procede la fase del Análisis, registrándose ésta una vez que el microempresario haya realizado el curso.

En este sentido, el Análisis persigue determinar la viabilidad del crédito solicitado, observando el monto requerido, la actividad que desarrolla el microempresario, y por supuesto, los recursos disponibles por FUNDEPO. Para ello, las trabajadoras sociales de la institución visitan al mismo para constatar su situación actual, y posteriormente, elaboran el informe correspondiente. (Ver Anexo No. 4).

Seguidamente al mencionado informe social, se inicia la etapa de la Selección. Esta fase comprende, como su nombre lo indica, a determinar cuáles microempresarios cumplen con todos los recaudos para optar al otorgamiento del crédito solicitado.

En este sentido, la Selección se delibera conjuntamente con las trabajadoras sociales, quienes representan la Coordinación de Capacitación y Asistencia Técnica. Así mismo, en este proceso participan el Coordinador de Créditos y Recuperación, además del Jefe de Oficina.

Una vez seleccionados a los microempresarios, procede la etapa denominada Aprobación, la cual se lleva a cabo por parte del Consejo Directivo de la institución integrado por el Consejero Presidente de FUNDEPO, un representante de la Cámara Municipal y otro del Ministerio de la Familia. Estos sujetos son quienes deciden definitivamente el otorgamiento del préstamo correspondiente según las condiciones descritas anteriormente.

De este modo, se observa si deciden aprobar las solicitudes aprobadas, la ejecución del informe económico, el cual es efectuado por un economista contratado para tal fin. En caso de que éste resulte favorable, entonces procede el otorgamiento respectivo.

Consecuentemente, para que proceda el otorgamiento del crédito, es necesario que haya sido aprobada la solicitud, se presente el informe

económico con carácter favorable y que el microempresario esté avalado por un fiador suficientemente solvente para que pueda representar una garantía confiable para la institución con respecto al pago de la obligación contraída por el sujeto en cuestión.

Seguidamente, reconociéndose esta etapa como Otorgamiento propiamente dicho, se autentica el contrato del préstamo en una Notaría, y luego, se le entrega el cheque al microempresario, o en su defecto, FUNDEPO compra directamente la maquinaria requerida para ser traspasada al solicitante aprobado. En este sentido, el resto del crédito representará su Capital de Trabajo respectivo.

Hasta los momentos, los montos de los créditos oscilan de 50000 Bs. hasta 800000 Bs., los cuales tienen un plazo de 18 a 36 meses para ser correctamente liquidados por los deudores correspondientes. La tasa de interés fija actual se encuentra establecida en un 30%, siendo concedidos los dos primeros meses como períodos de gracia, en los cuales, sólo cancelará este valor porcentual pero no el capital otorgado, es decir, la obligación se inicia a partir del tercer mes, solventando bajo una cantidad fija amortizable el monto correspondiente hasta saldar la totalidad del préstamo en el plazo concedido.

Las últimas etapas que cierran definitivamente el proceso de financiamiento realizado por FUNDEPO corresponden a la Supervisión y Control, por una parte, y a la Recuperación, por el otro.

Con respecto a la primera, ésta se inicia una vez que el microempresario se le otorga el crédito , desarrollándose en los meses posteriores a su formal entrega. De esta manera, se realiza un seguimiento que comprende una serie de visitas por parte de las trabajadoras sociales con la finalidad de evaluar el resultado obtenido por parte del deudor una vez concedido el préstamo correspondiente.

Si el microempresario tiene algún problema con el negocio, estas visitas son oportunas para prestarle las asesorías adecuadas de índole técnica y financiera. Luego, los resultados de esta etapa operativa son debidamente registrados y presentados mediante un informe trimestral, así como a través de las Memorias y Cuentas que son remitidas a FONCOFIN y a la Alcaldía de Maracaibo. (Ver Anexo No. 5).

Finalmente, la Recuperación representa la última etapa del proceso de financiamiento. Esta se satisface cuando los créditos otorgados por FUNDEPO son cancelados por parte de los microempresarios, representando esta acción el reintegro del capital otorgado en calidad de préstamo, así como el pago de los intereses previamente descritos según la obligación contraída.

Por su parte, el microempresario cancela las cuotas depositando los montos mensuales en una cuenta bancaria de la institución, y luego, debe llevar el talón correspondiente ante las Oficinas de FUNDEPO para registrar el abono respectivo.

En caso de que el microempresario caiga en estado de morosidad con tres (3) cuotas vencidas seguidas, en primer lugar es objeto de una llamada telefónica o se le practica una visita para notificarle y recaudar indicios de esta situación. Así, a partir de la cuarta cuota de retraso, se transfiere su cuenta al Abogado de FUNDEPO, procediéndose de esta manera por vía judicial a su recuperación. (Ver Anexo No. 6).

2.4.3.1.- RECAUDOS DEL MICROEMPRESARIO.

Los recaudos solicitados a los microempresarios con el fin del estudio factible en relación al otorgamiento del crédito para el financiamiento de sus actividades productivas, son los siguientes:

- Fotocopia de la cédula de identidad.
- Dos (2) referencias personales.
- Una (1) referencia comercial.
- Una (1) referencia bancaria.
- Dos.(2) constancias que demuestren experiencia en la actividad (carta de las personas o empresas que le compran su producto).
- Dos(2) facturas proforma, en caso de solicitar maquinaria.
- Presentar datos del Socio (a); en caso de terceras personas, se presentará la fotocopia de la cédula de identidad.
- Fotocopia del Registro de Comercio si la microempresa lo posee.
- Fotocopia del último recibo de Enelven.

2.4.3.2.- RECAUDOS DEL FIADOR.

Estos son los siguientes:

- Datos personales.
- Fotocopia de la cédula de identidad; si es casado, deberá presentar la fotocopia del cónyuge.
- Copia del registro de comercio si es persona jurídica, anexando el último Balance General.
- Si es persona natural, deberá presentar el Balance Personal firmado por un contador publico colegiado con su respectivo soporte.
- Constancia de trabajo si es empleado, acompañado del último recibo de pago.
- Dos (2) referencias comerciales.
- Una (1) referencia bancaria.

Recogida toda la información y documentación necesaria, se procede a instalar el Comité de Crédito, el cual decide sobre las microempresas a las cuales se les otorgará el crédito, basándose fundamentalmente en el perfil económico y las garantías presentadas.

2.4.3.3.- PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO.

El consultor jurídico elabora los contratos, los cuales pasan por los trámites legales hasta la firma de los mismos.

En este orden, la liquidación se realiza de las siguientes formas:

-Créditos para Capital de Trabajo: Se emite un cheque el cual es entregado formalmente al microempresario en las instalaciones de la FUNDEPO. El beneficiario puede disponer del dinero inmediatamente.

-Créditos para maquinaria y equipos: FUNDEPO Maracaibo emite un cheque a nombre del proveedor de cada microempresario, lo cual significa que la maquinaria es propiedad de la Fundación; para el retiro de la misma, se le otorgará una carta de autorización al beneficiario en cuestión.

-Asistencia técnica: Esta actividad comienza tres (3) meses después de otorgado los créditos, con la finalidad de darle oportunidad al microempresario de establecerse e iniciar la producción y comercialización de sus productos.

De esta manera, FUNDEPO-Maracaibo establece las siguientes condiciones de financiamiento enmarcadas dentro de los lineamientos establecidos por FONCOFIN:

- Otorgar crédito por un monto máximo de 800.000 Bs.
- Una tasa de interés del treinta (30%) por ciento anual fija, tanto para capital de trabajo como para maquinaria y equipo.
- El plazo máximo de pago es de treinta y seis (36) meses y el mínimo de doce meses.

-Se exige como garantía un fiador.

Sin embargo, la tasa de interés tuvo que ser ajustada en dos oportunidades, estableciéndose en un primer momento en un dieciocho (18%) por ciento anual, y finalmente, se fijó en treinta (30%) por ciento anual.

Por otra parte, cabe destacar que la necesidad de realizar el diseño del Plan Estratégico responde a la evidencia de una serie de resultados registrados a partir de una revisión realizada a FUNDEPO Maracaibo, mediante la cual se pudo determinar la influencia que los aspectos políticos y administrativos ejercen sobre su gestión.

Según informe realizado por la Contraloría Municipal se pudo constatar la existencia de una serie de limitaciones en la disposición de los recursos y desarrollo oportuno de las operaciones del proceso de financiamiento, entre las cuales, se señalan las siguientes:

-Cuentas con recursos monetarios insuficientes y realización tardía de los depósitos de la Fundación para afrontar los requerimientos y las exigencias del proceso.

-Se realiza la distribución del dinero con días de retraso a causa de la escasez de los recursos.

-Se efectuaron pagos fuera de las fechas exigidas para la aplicación eficiente de los recursos por parte de las autoridades de la Fundación.

- Fallas de información por falta de control en el registro de los montos de los créditos otorgados a partir de los documentos y libros de actas.

-Diferencias en los saldos de los créditos entre el libro de actas y la tabla de anotaciones.

-Desigualdad entre las cuotas mensuales a cancelar asentadas en el documento legal con relación a la tabla de amortización.

-La tasa de interés registrada en el documento legal no coincide con la señalada en el libro de actas.

-Existen letras de cambio que no están firmadas oportunamente por los microempresarios, ni por sus fiadores.

-El otorgamiento de los créditos se retrasan por el registro de las respectivas letras de cambio.

-Los sueldos y salarios de los trabajadores es insuficiente, así como precaria la situación financiera de la Fundación. De esta manera, aún en correspondencia de la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario, se detectó la necesidad de incrementar en un 50% los

recursos monetarios aprobados por la Alcaldía, para así cubrir los gastos de sueldos y salarios con propiedad.

Las deficiencias señaladas en este informe permiten deducir que a nivel de la gerencia se requiere un mayor interés público sobre los objetivos de la Fundación y sobre el proceso de financiamiento. Se observó la necesidad de un interés especial en agilizar el proceso de otorgamiento del crédito, en función de la falta de continuidad del programa.

En cuanto a los créditos otorgados a los microempresarios se indicaron resultados como los siguientes:

- Desorganización de los archivos donde reposan los expedientes de los microempresarios, por falta de personal que se responsabilice de estos registros.

- Expedientes incompletos y desactualizados. Al respecto se observaron créditos aprobados sin el procesamiento oportuno de todos los requisitos exigidos.

Otro aspecto que vale la pena señalar es la carencia de un plan o manual de procedimientos escritos que regulen y delimiten las actividades y operaciones que establezcan un orden administrativo, y que faciliten que los procesos se cumplan en forma continua, atendiendo a prácticas del conocimiento oportuno del personal y que mantengan la fluidez informativa

en todos los niveles jerárquicos, impidiendo la discontinuidad directiva en la marcha de la organización, situación que por lo demás, propicia los vicios e irregularidades reconocidas.

Finalmente, y a manera de conclusión, la sumatoria de todos estos aspectos han afectado la gestión de financiamiento de FUNDEPO-Maracaibo, en relación con el Programa de Apoyo a la Economía Popular en el Municipio Maracaibo.

2.4.4.- ASPECTOS POLÍTICOS-ADMINISTRATIVOS DEL PROGRAMA.

En Venezuela, tradicionalmente la política social se ha caracterizado por ser subsidiaria de los grupos de menores ingresos, puesto que ha sido concebida como paliativo a situaciones coyunturales originadas por la aplicación de políticas económicas erradas.

Si bien, los recursos asignados ha sido cuantiosos, éstos no han ido acompañados de un uso eficiente, si se compara con el creciente deterioro del bienestar social sufrido durante los últimos años. En este orden, han sido las condiciones económicas y sociales las que ejercen presión sobre los gobiernos de turnos, quienes apresuradamente ejecutan programas sociales para sobrenadar tales situaciones, sin que las mismas estén soportadas por estudios o investigaciones de la realidad sobre la cual se pretende actuar.

Son muchos los casos que se pueden citar, pero es de interés particular destacar el caso del Programa de Apoyo a la Economía Popular ejecutado por FUNDEPO a partir del Ministerio de la Familia, contando así mismo con FONCOFIN.

Como se señaló con anterioridad este programa se ha desarrollado en Venezuela tomando como base las experiencias adelantadas en varios países de América Latina. Pues bien, su implantación responde a la oportunidad de captar cuantiosos recursos financieros provenientes del Banco Mundial, para lo cual, se requiere agilizar el montaje del mismo originando con ellos confusión en la formulación y definición de las políticas destinadas a la promoción y desarrollo de las actividades microempresariales, por cuanto se desconoce la realidad de los sujetos hacia los cuales va dirigido.

Este hecho se ha hecho evidente en el año 1992, cuando se hizo necesario el rediseño de los lineamientos de la política manejada hasta ese entonces debido a las dificultades surtidas durante la ejecución del programa.

Es oportuno señalar que estos nuevos lineamientos han creado una mayor confusión en los organismos regionales y estatales encargados del desarrollo del programa; como agravante a esta situación, se suma al problema la continua falta de asesoría por parte del Organismo Central (FONCOFIN).

Ahora bien, es necesario acotar que las deficiencias antes señaladas están íntimamente ligadas con la excesiva politización que ha caracterizado estos programas de conocimiento público, observándose que el manejo del gasto social en Venezuela se ha hecho tradicionalmente con arreglos a relaciones clientelares. Lamentablemente, estas prácticas han garantizado la arbitraria o sectaria distribución de los beneficios de tales programas.

Así mismo, es necesario destacar los criterios políticos partidistas que imperan en la designación de los funcionarios que ocupan los cargos directivos. Frecuentemente estos no cuentan con la preparación idónea o con la experiencia requerida para llevar a cabo los procesos gerenciales exigidos por la dinámica social. Generalmente, esta designación es considerada por los políticos como una vía segura para consolidar apoyos, en vista de que disponen de los recursos financieros para satisfacer su ambiciones particulares.

Por otra parte, es indudable que estos aspectos de carácter político atentan seriamente contra el desarrollo eficaz del programa, sin embargo, a éste habría que agregar aspectos de tipo administrativo que igualmente obstaculizan su ejecución. En tal sentido, es conveniente destacar que la deficiencia de los mecanismos de control y evaluación de los programas sociales se constituyen en una de las razones fundamentales del fracaso de la política sociales del Estado.

Finalmente, se puede referir que la ausencia de procedimientos gerenciales, así como la falta de estrategias dirigidas a optimizar el proceso de financiamiento, la escasa modernización de la tecnología, las limitaciones de recursos humanos especializados y los deficientes sistemas de información impiden la toma de decisiones acertadas que permitan alcanzar los objetivos y metas planteados.

3.- REVISIÓN DE LA LITERATURA.

Existen investigaciones previas a este estudio que se enmarcan dentro del área de la gerencia estratégica principalmente, aún cuando no están directamente vinculadas al proceso de financiamiento realizado por FUNDEPO-Maracaibo. Estas investigaciones se reseñan a continuación.

De esta manera, BRICEÑO, J. y OSUNA, M. (1992) diseñaron unas **Estrategias para mejorar una Pequeña empresa de servicios.**

El propósito de esta investigación fue diseñar un plan de acción que le permitiera a los pequeños empresarios del área de servicios aumentar su nivel de rentabilidad y competitividad, tomando como ejemplo el Laboratorio Clínico Tierra Negra, apoyándose en el criterio de Gerencia Estratégica.

La Investigación fue de carácter descriptiva, basándose en datos teóricos y en datos palpables, pudiéndose clasificar como un estudio de campo. Para

la recolección información se realizaron entrevistas directas con los gerentes de la empresa, apoyándose en herramientas como la lluvia de ideas y el análisis de documentos de la misma. Además, se realizó un análisis bibliográfico, visitas al Laboratorio Clínico y revisiones de los libros y estados financieros.

Con el estudio se logró desarrollar una metodología clara y sencilla, a través de la cual se pudieran elaborar planes estratégicos que permitieran a las pequeñas empresas, tomar vías de acción para el desarrollo de estas herramientas.

De este modo, se demostró con la investigación que es necesario partir de un análisis de mercado y un diagnóstico situacional para poder conocer la situación real de la empresa. Así mismo, se logró la participación del empresario en todo el proceso de evaluación y toma de decisiones, logrando la proyección de su empresa en el tiempo. Por otra parte, resaltó el alto grado de interés demostrado por estos empresarios al momento de suministrar información y realizar críticas acerca del entorno, mostrando ansias por mejorar y lograr cambios, tratando de buscar soluciones a los problemas que aquejan a este tipo de empresa.

Desde otro punto de vista, CARRASQUERO, H. y MARTÍNEZ, T. (1992) realizaron un trabajo titulado **Planificación Estratégica a partir de Indicadores de Gestión. Caso: Fosfatos Industriales, C.A.**

El objetivo principal del estudio consistió en identificar áreas críticas a través de la medición de indicadores de gestión por unidad funcional con la finalidad de formular un plan estratégico en la Pequeña y Mediana empresa, específicamente en la organización Fosfatos Industriales, C.A., de tal manera que se pudieran mejorar los procesos y procedimientos a través de la optimización de los recursos bajo la filosofía de la calidad y productividad.

El trabajo se ubicó dentro de lo que se denomina Estudio de Casos, que en su sentido más amplio se refiere a todo estudio monográfico centrado sobre un acontecimiento, una decisión o un caso particular. Para ello, utilizaron una serie de instrumentos de recolección de información como Fuentes Bibliográficas, Recopilación Documental, Entrevistas no estructuradas, Observación Directa y el Análisis de Contenido.

Por medio de la investigación se determinó la ausencia en la Pequeña y Mediana empresa de un sistema de planificación que le permitiera conocer la situación real que presenta la misma. El establecimiento de los principales indicadores de gestión por unidad genérica proporcionó una información importante para crear el plan adecuado orientado a solucionar los problemas existentes, ya que constituye una herramienta necesaria para evaluar las distintas áreas funcionales, mejorando así su productividad.

El análisis global de los resultados de los indicadores aplicados, determinó además que el nivel de productividad de las operaciones de la planta Fosfatos Industriales, ha venido experimentando una variación

durante 1991, lo que reflejó la falta de acoplamiento de las unidades. Además de la falta de atención al recurso humano, ha ocasionado un deficiente clima organizacional, debido a que no hay establecidos planes de incentivo y adiestramiento que estimulen a los empleados.

Así también, MÁRQUEZ, D.; BARRETO, D. y MORILLO, L. (1992) realizaron una investigación titulada **Diagnóstico y Formulación de Políticas, Planes y Programas Estratégicos del Área Funcional de Producción de la Empresa F.A.V.E.P.**, perteneciente a la Pequeña y Mediana Industria del Municipio Maracaibo.

La investigación tuvo como propósito realizar un Diagnóstico Interno de la Empresa F.A.V.E.P., dedicada a la fabricación de envases desechables termoperforados en el Municipio Maracaibo, con el objeto de lograr obtener la información necesaria para la formulación de políticas, planes y programas estratégicos, específicamente en el área Funcional de Producción. Para ello, se utilizaron técnicas de investigación como Entrevistas, Observación directa a los procesos, Consultas en diferentes textos y Recolección de información histórica (comparación y análisis).

Mediante la investigación se pudo determinar que la empresa no aplica para su funcionamiento una Gerencia Estratégica a nivel de su Dirección General, así como en el área de Producción ni en ninguna de las otras unidades funcionales existentes, lo que refleja que las estrategias, metas y objetivos son utilizados por la empresa de manera muy aislada, empírica e

informal, trayendo consigo una serie de desventajas para la misma, ya que la Gerencia Estratégica ofrece un cúmulo de herramientas que permiten lograr alcanzar la estabilidad y sobrevivencia económica deseada.

Por otra parte, MOLINA, I. y ROJAS, O. (1992) desarrollaron un trabajo titulado **Diagnóstico Estratégico (Formulación de Políticas, Planes y Programas)** para el Área Funcional de Recursos Humanos de la Empresa Lácteos Upaca.

La investigación se basó en un Diagnóstico General de la empresa láctea particularmente en el área de recursos humanos, para establecer un Diseño Estratégico, formalizado hacia el adiestramiento y desarrollo del personal obrero y administrativo, así como su preparación en las funciones de supervisión, para que éstos se adapten a los cambios y logren alcanzar los objetivos preestablecidos por la empresa evaluada, obteniendo además una ventaja competitiva en su rama industrial.

La recolección de la información necesaria para la realización del Diagnóstico se obtuvo a través de seis entrevistas y un cuestionario; las entrevistas fueron hechas a los representantes de los Organismos Oficiales, al Gerente General de la empresa, Gerente de Operaciones, Gerente de Ventas, Jefe de Relaciones Industriales y al Gerente de Recursos Humanos. Por otro lado, el cuestionario estuvo dirigido al personal restante que labora dentro de la empresa. También se utilizó el modelo FODA que permitió determinar las fortalezas y debilidades de esta organización.

La información obtenida de los instrumentos, sirvió de base para la formulación de las estrategias, políticas, planes y programas necesarios para la empresa Láctea UPACA a largo plazo.

Entre los resultados que arrojó la investigación se observó que uno de los factores determinantes en el proceso de desarrollo de capacitación y tecnología en la pequeña y mediana empresa ha sido la disminución de los recursos financieros para la ejecución de programas y proyectos de dichas empresas.

Así mismo, se consiguió un bajo grado de instrucción y estudios superiores realizados y un desconocimiento de lo que significa la Planificación Estratégica por parte de los empresarios de la pequeña y mediana empresa, lo que denota que su gestión se fundamenta en supuestos administrativos, adquiridos en su experiencia cotidiana e información empírica no basada en conocimientos científicos-técnicos.

El Aumento en los costos de materia prima producto de la inflación ha repercutido en el aumento de los productos, y por lo tanto, en una disminución de la demanda, provocando que la empresa haya tenido que requerir a financiamiento de terceros para poder enfrentar este problema.

Finalmente, se constató que la empresa presentó graves problemas en cuanto a su planificación en materia de personal, caracterizado por un cuadro directivo, administrativo y obrero no lo suficientemente preparado para

poder resolver los problemas que aquejan a la misma. Aunado a esto, los Gerentes de alto nivel no son capaces de formular las estrategias administrativas necesarias.

Otro estudio relacionado con la presente investigación comprendió el realizado por MONTILLA, M. (1993), titulado **Diseño de Estrategias Motivacionales para el Personal Gerencial y Supervisorio de la Gerencia Operativa Zulia de la C.A.N.T.V.**

La investigación se llevó a cabo en la Sección Administración y Recursos Humanos de la Gerencia Operativa Zulia de la C.A.N.T.V. Este trabajo tuvo por objeto analizar y reforzar las estrategias motivacionales utilizadas por el personal ejecutivo de dicha Gerencia, determinando para ello los factores que incidían en el comportamiento de los empleados.

Para el logro de los objetivos se utilizó la técnica de la entrevista directa, a través de la aplicación de una encuesta al personal supervisorio y gerencial. Así mismo, se hizo una revisión de las políticas motivacionales existentes, además de realizar un muestreo al personal supervisado, con el objeto de reforzar aún más los conceptos y conclusiones derivadas de la encuesta, determinando con ello el grado de satisfacción del recurso humano que labora en el Centro Operativo Sabaneta C.A.N.T.V. Zulia.

Para la realización del muestreo, se aplicó una encuesta basada en los elementos que conforman la pirámide de jerarquización de necesidades de

Maslow, a un total de cincuenta (50) trabajadores que estaban bajo la responsabilidad de doce (12) supervisores de la C.A.N.T.V.

Como resultado de la Investigación, se obtuvo que las políticas motivacionales utilizadas por el nivel Gerencial y Supervisorio de la C.A.N.T.V., estaban desactualizadas y discordantes con la realidad de la empresa, producto de los cambios sufridos por la privatización de la misma, por lo que se hizo indispensable redimensionarlas haciendo un mayor énfasis en el recurso humano, tratando de mejorar además el proceso de comunicación del mismo.

En otro sentido, **CARDOZO, M. y NAVA, F. (1994)** realizaron una investigación titulada **Plan Estratégico para Incrementar el Desempeño Laboral del Personal de una Empresa Consultora.**

El objeto de esta Investigación fue el de analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados pertenecientes a una empresa Consultora en el área de Ingeniería, aplicando técnicas de Calidad de Gestión, con el propósito de diseñar e implementar mecanismos que permitieran incrementar el grado de motivación y eficiencia en el trabajo.

La metodología empleada para desarrollar el trabajo fue del tipo Inductivo-Descriptiva. Se utilizaron como instrumentos de recolección de información la llamada Tormenta de Ideas y el cuestionario. Como población

se tomó 120 trabajadores (62% con relación al total de empleados) que estuvieron distribuidos en 6 grupos nominales con 20 integrantes cada uno.

Los resultados obtenidos arrojaron que la motivación del personal depende en mayor grado de los siguientes factores: Remuneración en un 33%; Adiestramiento 29%; Comunicación 22% y Fallas en la aplicación de normas y políticas de la empresa 16%. Las deficiencias en la aplicación de las normas y políticas se debieron principalmente a la desinformación que tiene el personal acerca de las mismas, así como también la necesidad de contar con un ente coordinador de tal normativa.

Por su parte, el Departamento de Recursos Humanos no alcanzó a cumplir las funciones para las cuales fue diseñado, como por ejemplo, Remuneración Salarial, Entrenamiento, Comunicaciones, Movimiento del Personal, entre otros, convirtiéndose en una Unidad para el control y pago de nomina únicamente, donde se obvian labores como las antes señaladas.

Aunado a esto, se pudo verificar que la Gerencia General ha manipulado el Departamento de Recursos Humanos con ausencia de criterios o conocimientos generales sobre calidad de gestión o calidad total.

ROMERO, J. (1994) elaboró un trabajo titulado Propuestas para mejorar el Financiamiento de las Microempresas del Sector Informal. Período 1989-1993. Caso: Fundepo-Maracaibo.

El estudio se orientó a la elaboración de una propuesta que permitiera mejorar el sistema de financiamiento manejado por este organismo, con la finalidad de ofrecer los mecanismos que deben instrumentarse para conseguir una intervención eficiente del Estado.

Dicha investigación fue de tipo descriptiva y exploratoria. Para la recolección de información se utilizó la observación científica, la documentación, la entrevista estructurada y la no estructurada, tomándose como muestra 88 microempresas, ubicadas en 18 parroquias del Municipio.

En la investigación se pudo comprobar que hubo deficiencias de orden político-administrativo que obstaculizaban el cumplimiento de los objetivos trazados. Esta situación se manifestó a través de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los beneficiarios con el crédito, las cuales evidenciaron la falta de Gerencia Administrativa y la carencia de mecanismos de control y evaluación de las actividades Microempresariales. Por otro lado, el crédito se encontró desprovisto de asesoramiento técnico y capacitación, no proporcionando así los resultados esperados

4.- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

✓ -ADMINISTRACIÓN: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros en la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas. STONER, J. y WANKEL, Ch. (1989, p.4).

-ACTIVIDADES MICROEMPRESARIALES: Son aquellas que realizan los Microempresarios con la finalidad de producir bienes y servicios a pequeña escala generando ingresos necesarios para su subsistencia.

-AMBIENTE EXTERNO: Es el que está fuera del ambiente de la organización.

-AMBIENTE INTERNO: Es todo lo que se encuentra dentro de la organización.

-AMENAZAS: Todo lo que tiene un potencial por factores externos para perjudicar o incluso destruir una empresa.

-CANALES DE COMERCIALIZACIÓN: Son aquellas vías o medios a través de los cuales se introduce un producto al mercado, dichos canales permiten un flujo real de bienes y servicios.

-COMPETENCIA: Es la situación en que dos o más personas y organizaciones luchan por alcanzar metas mutuamente incompatibles, sin que puedan interferir entre sí. STONER, J. y WANKEL, Ch. (1989, p. 434).

✓ **-CONTROL:** Proceso de evaluación, ajuste y corrección aplicado a las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planificado y para regular las fallas o desviaciones. STONER, J. y WANKEL, Ch. (1989, p. 656).

✓ **-CONTROL ESTRATÉGICO:** Es el proceso de verificar el progreso en la implantación de estrategias, comparándolo con el plan estratégico a intervalos periódicos o criterios para decidir si la corporación está consiguiendo sus objetivos estratégicos. DAVID, F. (1989, p. 148).

-DEBILIDAD: Todo lo que tiene un potencial para disminuir internamente las cualidades de la empresa.

-DECISION: Elección consciente entre diversas alternativas analizadas a la que sucede la acción para poner en práctica la opción elegida.

-DEMANDA INELÁSTICA: Es la situación que se produce cuando un incremento en el precio da lugar a un mayor ingreso por ventas, o cuando un descenso en el mismo da lugar a un mejor ingreso por este concepto. Una demanda perfectamente inelástica existe cuando la demanda de un bien o servicio no varía frente a cambios en el proceso. ZABALA, D. (1988, p. 237).

-DESEMPLEO: Ocio involuntario de una persona que desea trabajo a los tiempos de salarios actuales, pero que no puede encontrarlo.

-ECONOMÍA POPULAR: Se define como el conjunto de estrategias que desarrollan los sectores poblacionales de escasos ingresos para gestionar puestos de trabajo y abaratar los costos de los bienes de consumo, en función de la satisfacción de las necesidades básicas. IRANZOM, L. y SASSONE, J. (1990, p. 26).

✓ **-EFICACIA:** Capacidad de determinar los objetivos apropiados. Hacer las cosas correctas mediante una dirección adecuada de los recursos disponibles (recursos humanos y/o materiales) en la empresa, logrando obtener los resultados esperados en el menor tiempo posible. STONER, J. y WANKEL, Ch. (1989, p. 18).

✓ **-EFICIENCIA:** Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Hacer bien las cosas, aplicando las instrucciones apropiadas, ejecutando los procedimientos y cumpliendo con las normas para asegurar la consecución de los resultados planificados por la dirección. STONER, J. y WANKEL, Ch. (1989, p. 18).

-ESTRATEGIAS: Planes de acción de índole administrativo formulados para el logro de los objetivos de la empresa y el cumplimiento de la visión.

-FORTALEZAS: Todo lo que tiene un potencial interno para maximizar las ventajas de la empresa.

-GERENTE: Individuo que planea, organiza y controla a otros individuos en el proceso de obtención de las metas de la organización.

-GESTIÓN GERENCIAL: Proceso emprendido por los gerentes de la empresa para coordinar las actividades laborales de otras personas y con la finalidad de lograr los resultados de alta calidad gerencial esperados.

-METAS: Comprenden las condiciones o acontecimientos futuros que contribuyen al cumplimiento de la finalidad de la organización.

-MICROEMPRESA: Pequeños productores con potencial de crecimiento, que enfrentan barreras de acceso a los mercados y recursos productivos.

-OBJETIVOS: Especificación de las condiciones deseadas para el futuro.

-OPORTUNIDAD: Todo lo que tiene un potencial externo para aumentar las cualidades de la empresa.

✓ **-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:** Se entiende como la determinación de los objetivos y metas específicas de una empresa para el largo plazo, la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para su consecución.

✓ **-PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** Es el proceso mediante el cual se determinan los objetivos o puntos de referencia deseados y se diseñan los medios para alcanzarlos.

-PREMISAS: Se definen como las proposiciones o ambiente previsto en el cual se espera aplicar los planes estratégicos. Incluyen supuestos o pronósticos del futuro y las condiciones conocidas que afectarán la operación de los mismos.

✓ **-RECURSOS:** Son elementos materiales y no materiales que dispuestos racionalmente contribuyen a la ejecución de los objetivos de la organización.

-SECTOR INFORMAL: Es el conjunto de personas ocupadas como servicios doméstico y trabajadores por cuenta propia no profesionales, así como los patronos, empleados u obreros y trabajadores familiares que laboran en empresas con menos de cinco personas ocupadas. OCEI (1988, p. 80).

5.- SISTEMA DE VARIABLES.

5.1.- VARIABLES DE ESTUDIO.

Primera Variable: Plan Estratégico.

Segunda Variable: Financiamiento de Microempresas.

Las definiciones conceptual y operacional de las variables de estudio se presentan a continuación.

5.1.1.- DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE PLAN ESTRATÉGICO.

Conceptualmente, STONER y WANKEL (1989, p. 132) definen como plan estratégico al conjunto sistemático de pautas de acción orientadas a la consecución de los objetivos, metas y políticas de la organización, cuyo

principal recurso comprende la formulación de una serie de estrategias necesarias para lograr los fines tanto administrativos como operativos establecidos por la Gerencia.

Operacionalmente, el plan estratégico comprende la herramienta administrativa diseñada en función de estrategias dirigidas a la optimización del proceso de financiamiento de microempresas desarrollado por FUNDEPO, mediante el cual se persigue satisfacer los objetivos y fines que al respecto están establecidos directivamente.

De esta manera, esta herramienta se representará a partir de la información obtenida de las entrevistas dirigidas a la evaluación de las dimensiones de la variable, considerando los aspectos relativos a la situación actual de FUNDEPO y las perspectivas orientadas al diseño de las estrategias tanto administrativas como operativas para alcanzar la sistematización y optimización de las funciones realizadas por parte de la Unidades organizacionales involucradas en esta gestión.

Por consiguiente, los indicadores de esta variable son los siguientes:

- Objetivos.
- Estrategias.
- Tácticas.
- Planificación del Financiamiento.
- Medidas de Control.

5.1.2.- DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE FINANCIAMIENTO DE MICROEMPRESAS.

Conceptualmente, SUÁREZ, A. (1993, p. 76) define como financiamiento de microempresas al proceso de dotación de recursos por parte del Estado a través de entes gubernamentales y no gubernamentales, con la finalidad de promover el desarrollo de las unidades de producción y servicios a pequeña escala, ofreciendo créditos a bajas tasas de interés cuyas condiciones de pago son más favorables que las ofrecidas en el mercado financiero.

Operacionalmente, comprende el conjunto de etapas tanto administrativas como operativas desarrolladas por FUNDEPO, con el fin de otorgar préstamos o créditos a los microempresarios del Municipio Maracaibo de acuerdo al cumplimiento de las condiciones y requerimientos que esta institución ha establecido para este fin. En este sentido, la información necesaria sobre este proceso se obtendrán a partir de la interpretación de las frecuencias registradas por los microempresarios en los cuestionarios elaborados de acuerdo a la medición de las dimensiones de esta variable, considerando sus aspectos y características relevantes objeto del presente estudio.

Debido a ello, los indicadores de esta variable son los siguientes:

-Fortalezas.

-Oportunidades.

-Debilidades.

-Amenazas.

-Proceso de Financiamiento:

*Captación.

*Capacitación.

*Análisis.

*Selección.

*Aprobación.

*Otorgamiento.

*Supervisión y Control.

*Recuperación.

-Efectividad del Financiamiento.

-Requerimientos Administrativos y Operativos.