

MODELO SIMPLIFICADO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR PYME

CASO: Sector Químico de Pinturas

Quintero L., Arcelis V.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia. Estado Carabobo.
Venezuela.

e-mail: arcelisvquinterol@gmail.com

Resumen: Los cambios globalizados del mercado exigen una gestión basada en capacidad de respuesta, rapidez, innovación y flexibilidad para el diseño de estrategias sólidas que desarrollen ventajas competitivas determinantes que les permitan mantenerse con éxito. Asimismo, que las pequeñas y medianas empresas se consoliden en el mercado local e internacional y las estrategias gerenciales exploten las oportunidades que surgen de la cooperación empresarial, mediante la integración, para la complementación de sus recursos en pro de la consecución de objetivos comunes. Esto genera que las empresas busquen mejorar su competitividad, por ello, recurren a asesores externos para la reestructuración de su organización. De allí, se inició el diseño de un modelo simplificado basado en una investigación descriptiva y de campo que permitiera la revisión de los indicadores que determinan los niveles de competitividad, y contar con un parámetro de comparación interno, útil para evaluar el progreso de las estrategias puestas en práctica.

Palabras clave: Pequeñas y medianas empresas, estrategias, competitividad, gerencia estratégica.

SIMPLIFIED MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE SECTOR OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

EVENT: Paintings of Chemical Industry

Abstract: The market's globalized changes demand a management based on response capacity, rapidity, innovation and flexibility in order to design solid strategies capable of developing competitive advantages that allow them to stay successfully in the market place, both local and international. Their management strategies should take profit of the managerial cooperation, through the integration and complementation of their resources, to achieve common goals. This prompts enterprises to better their competitiveness, which requires resorting to outside consultants to help them restructure their operations and organizations. On account of the latter situation, a simplified model was developed to enable the PYME (small and medium size enterprises) the assessment of their competitive levels and to have a parameter against which the progress of their strategies are measured.

Key words: Small and medium size companies, strategies, competitiveness, strategic management.

INTRODUCCIÓN

Los crecientes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que actualmente se dan, exigen de las empresas el cambiar y revisar las estrategias para el desarrollo de sus unidades funcionales y utilizarlas como herramientas estratégicas para la mejora en la gestión y competitividad, y en lograr la visión a largo plazo partiendo de sus estrategias claves. La avalancha de cambios y las exigencias de los mercados obligan a que los empresarios estén constantemente implementando herramientas gerenciales que estén a la vanguardia del desarrollo actual y que ofrezcan una respuesta rápida a las situaciones sea cual sea su

índole, convirtiéndose en una tarea muy importante para consolidar la empresa en el difícil mundo de la competitividad. Es por ello que en los actuales momentos, un factor clave en la economía y la competitividad empresarial es la evaluación anticipada de las estrategias productivas, financieras y gerenciales que permitan desarrollar ventajas competitivas y a la par generar valor futuro, capitalizar los conocimientos adquiridos y convertir las oportunidades en fortalezas a través del tiempo. Las estrategias de competitividad contemplan aspectos como la calidad del producto, variedad, participación en el mercado, canales de distribución, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio

al cliente, etc. Uno de los factores fundamentales de la gerencia estratégica es el seguimiento de los resultados que se generan mediante el estudio de la competitividad por medio de indicadores administrativos y de gestión que midan su rendimiento, ya que siempre habrá un punto de referencia y de alerta para determinar si se están cumpliendo y produciendo los resultados esperados, y si las estrategias planteadas con plena conciencia de todos los factores que puedan afectarlas funcionan de verdad. Es decir, gerenciar estratégicamente se traduce en reconocimiento de las amenazas, competidores, productividad del recurso humano por pequeño que sea, aceptación de los cambios y un conocimiento real de los beneficios derivados del buen desempeño en el mercado, sin tener que experimentar la improvisación.

Las herramientas necesarias para el análisis, fortalecimiento y reestructuración de esas estrategias aplicadas, se hace con el propósito de obtener:

- Estrategias competitivas que se adapten a los retos
- Optimización en la utilización de los recursos existentes
- Implementación de una cultura de calidad, servicio y capacitación de competidores.
- Cambio de los modelos gerenciales basados sólo en resultados, a un modelo de gerencia basado en competencia eficaz y mejoramiento continuo.
- Incentivo para la puesta en práctica de conocimientos y técnicas innovadoras desde el nivel gerencial hasta el proceso productivo.

En consecuencia, en el estudio se ha aplicado el enfoque sistémico de la competitividad, en el que se considera que existen cuatro esferas que condicionan y modelan este desempeño. En primer lugar, el nivel microeconómico, en la planta y dentro de las empresas, para crear ventajas competitivas; en segundo lugar, el nivel mesoeconómico, eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional y en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas; en tercer lugar, el nivel macroeconómico, política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria y, finalmente, el nivel metaeconómico o estratégico, estructura política y económica orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo [1].

La competitividad en este sentido es sistémica al menos por tres razones:

a) Una empresa en general no es competitiva por sí misma, especialmente si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores, o servicios orientados a la producción, o una presión competitiva de competidores locales. La competitividad en el nivel micro está basada en la interacción. El aprendizaje por interacción (learning-by-interacting) es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas.

b) Un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado en un sistema nacional de normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas.

c) El Estado tiene un papel decisivo en el momento de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva de un país, especialmente bajo las nuevas modalidades de gobernabilidad.

La competitividad sistémica se adapta a la gestión de las pymes en la actualidad, porque reconoce el papel que juega el entorno económico, social e industrial sin dejar de mencionar las tendencias tecnológicas y asociativas que se están llevando a cabo en la búsqueda de fusiones estratégicas (economías de localización), en las que un sector, específicamente el químico, mediante la unión de las gestiones conforman un grupo de pequeñas y medianas empresas sólidas, consolidadas y competitivas, no unas con otras, sino uniendo las fortalezas de cada una para formar un sólo sector que en conjunto pueda entrar en el mercado tanto nacional como foráneo [2].

Análisis de la gestión estratégica

El análisis parte de la elaboración de un mapa estratégico que es la piedra angular de la gestión, y no es más que la representación de la hipótesis de las relaciones causa-efecto entre los componentes de las estrategias que están representados por los objetivos. Se describe el proceso de transformación de las estrategias en posibles resultados financieros tangibles [3].

Temas estratégicos: son los pilares de las estrategias que proveen a la empresa: el camino para el logro de la visión y permiten dividir la estrategia en categorías, siendo las relevantes para el modelo simplificado para las pymes: la competitividad, la innovación, el crecimiento organizacional, la consolidación, las asociaciones estratégicas y la productividad.

Los temas deben ser:

- Realizables en un tiempo determinado

- Duraderos dentro de un plano de corto, mediano o largo plazo.
- Medibles por medio de indicadores de gestión.

En resumen, deben ser concordantes y lógicos.

Seguidamente viene la puesta en práctica de las iniciativas estratégicas, que están conformadas por los programas que crearán el escenario en el cual se llevarán a cabo las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos. Todo ello mediante el cumplimiento de las actividades de cada una de las perspectivas. Por último, el establecimiento de planes de acción que están conformados por los plazos, los recursos a utilizar, y por la proyección de los resultados esperados para cada acción en general, siendo estos planes los que permiten que se concreten las iniciativas estratégicas [4].

METODOLOGÍA

Naturaleza y diseño de la investigación: tomando en cuenta la interrogante que se plantea, y en concordancia con los objetivos propuestos, como son: Diagnosticar las estrategias competitivas que se están aplicando dentro del sector. Analizar las estrategias para la gestión de competencia sistémica en cada una de las unidades funcionales que conforman las pequeñas y medianas empresas. Analizar las debilidades y fortalezas internas y externas de las empresas, para establecer la relación con los niveles de competencia sistémica de cada área.

La investigación requirió observar los acontecimientos con sus respectivos resultados. El nivel del estudio realizado corresponde al descriptivo y de campo, debido a, que describe situaciones, eventos y hechos. Es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno [5]. En esta investigación se "busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". Se miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar para la formulación del modelo simplificado de gestión estratégica. Es importante definir hacia dónde va dirigida la investigación, como lo definen Sampieri y otros [5]: "del tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios descriptivos".

La elaboración del modelo simplificado de gestión estratégica basado en el estudio de competitividad para las pymes del estado Carabobo, específicamente el

sector químico rubro pinturas ayuda a identificar los aspectos necesarios para elevar el nivel de competitividad.

La investigación está dentro del nivel descriptivo y de campo, como un modelo no experimental, donde la observación de los acontecimientos se hace de forma independiente, sin influir en ellos, de tal manera que todas las variables del modelo se obtienen tal como sucederán, recolectando así la información necesaria de las personas involucradas y dar cumplimiento a los objetivos planteados. Toda esa información que se necesita se recolectará por medio de la aplicación de un instrumento [5]. Dicho instrumento debe ser válido y confiable, para poder utilizar confiadamente los resultados obtenidos.

Unidad de análisis: se seleccionaron los gerentes y asesores gerenciales de las pequeñas y medianas empresas del sector químico rubro pinturas, ubicadas en la Zona Industrial de Valencia, Edo. Carabobo. Específicamente los detallados en el Cuadro N° 1, que se presenta a continuación:

Cuadro N° 1. Distribución de la población

Entrevistado	Empresa	Total población
Gerente	Quimicolor	1
Asesor gerencial	Capemiac	1
Gerente	Pinturas Everest	1
Asesor gerencial	Independiente	1
Asesor gerencial	Conindustria	1
	Total	5

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados se presentan en un cuadro analítico, donde se hizo posible establecer las concordancias y discordancias que surgieron progresivamente al conocer los enfoques de los expertos, gerentes y asesores de las Pymes, específicamente de las cinco empresas seleccionadas ubicadas en la Zona Industrial de Valencia Edo. Carabobo, del sector químico rubro pinturas. Se puede resumir entonces en una matriz DOFA, los resultados de la realización de las entrevistas con respecto a la situación actual en la que se encuentran las Pymes, del sector químico rubro Pinturas, y con respecto a la concientización que con el esfuerzo de todos los empresarios y su fuerza de trabajo se puede capitalizar en oportunidades y evitar amenazas; otro aspecto primordial que se hace notar

en la opinión de cada experto es el de utilizar las fortalezas como medio para crear valor.

A continuación en el cuadro N° 2 se ilustra la matriz DOFA:

CUADRO N° 2. MATRIZ DOFA

<p>Debilidades</p> <p>Carencia de planificación estratégica, indicadores formales. Ausencia de cultura empresarial (paradigmas antiguos) para el diseño y ejecución de estrategias competitivas, Mentalidad de autosuficiencia por parte de las gerentes (dueños). Ausencia de automatización de los procesos gerenciales. Falta de equipos multidisciplinarios con ideas nuevas. Estrategias reactivas para gerenciar el aspecto económico con el surgimiento inesperado de innumerables regulaciones Falta de segregación de funciones gerenciales Escasa segregación de costos incurridos. Poca o inexistente cuantificación interna del mercado Generar soluciones de acuerdo a las situaciones que se den sin planes gerenciales establecidos. Análisis de rentabilidad guiado sólo por reportes financieros, es decir, resultados. Ausencia de políticas y procedimientos establecidos que sirvan como reporte de variaciones No poder distinguirse por el cumplimiento de todos los aspectos: precio, calidad, rendimiento, satisfacción, etc. No poseer indicadores sólidos de medición para la toma de decisiones sobre productos, mercado, distribución, etc. Fortalecimiento de los ítems que dominan exclusivamente dejando sin identificación ni control algún otro que pudiese surgir. Gerencia situacional ante eventualidades sin parámetros medibles. Resolución de problemas operativos diarios sin documentación de indicadores involucrados La reacción ante las situaciones en vez de la proactividad.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Asesorías y convenios con organismos como Coninpyyme para la reorganización de sus indicadores. Contratación de asesoría externa para el establecimiento de estrategias Asesoría externa de Coninpyyme y Capemiac quiénes diagraman mapas de indicadores. Búsqueda del crecimiento organizacional y actualización constante. Alianzas en el sector, cooperación empresarial y con asociaciones. Apertura al cambio del paradigma gerencial que aplican. Aplicación de políticas de reducción de costos producción Asesoría externa para la consecución de las cuotas de mercado en proyecto. Aprovechamiento de nichos de mercado. Financiamientos y costos compartidos con Coninpyyme así como con organismos regionales y la banca privada nacional. Análisis de resultados desde un enfoque externo (Auditores) para quienes manejan esta opción. Dominio de cuotas de mercado, en regiones demandantes del producto. Búsqueda de posicionamiento en los mercados insatisfechos Reconocimiento de los clientes al cerciorarse del cumplimiento de alguno de los parámetros de satisfacción. Diversificación del mercado e inversiones</p>
<p>Fortalezas</p> <p>Preocupación por el mejoramiento de la eficiencia y productividad de los departamentos en el establecimiento de estrategias. Relaciones familiares fuertes, dinámicas y proactivas al trabajo en equipo. Identificación de la cuota de mercado que dominan. Innovación de productos preexistentes para actualizarlos y aumentar su ciclo de vida. Proyectos de inversión sólidos para optar a financiamientos de la banca. Manejo de índices de producción y análisis de rentabilidad de los dueños. Capacidad productiva en galones, cumplimiento de metas. Revisión interna de satisfacción del cliente, por medio del análisis de calidad de los productos. Diferenciación en algún aspecto como calidad, rendimiento, precio o satisfacción. Puesta en práctica de los lineamientos aprehendidos en el diagnóstico y aplicación de la evaluación de Conindustria, para quienes lo contraten. Aplicación de gerencia estratégica para gerenciar los cambios Buena administración del gerente actualizado Planes internos de gerencia por deptos, colaboración, aporte de ideas.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Alta demanda, eficiencia y productividad que exige el mercado actual. Alto nivel competitivo, tendencia a desaparecer. Aumentos desmedidos de los costos de producción Diversificación de los mercados por nuevos productos de empresas transnacionales Políticas económicas, fiscales y sociales inestables y poco favorables. Regulaciones cambiarias estrictas. Decrecimiento económico del poder adquisitivo del sector Pinturas Los altos costos de materias primas y servicios. Variedad de productos de calidad ofertados en el mercado por los competidores Demandas insatisfechas por falta de fabricación de productos que contenían materias primas importadas. Competencia en un mercado dominado por los mismos proveedores Los movimientos y cambios del mercado no les permiten tomar decisiones basados en un solo indicador Altos costos de publicidad y distribución Los cambios del mercado, políticas económicas. Cambios en los modelos gerenciales aplicados en ente empresarial</p>

De acuerdo a lo establecido en la matriz DOFA se puede concretar lo siguiente: el sector se encuentra en la búsqueda de la mejora de la cultura organizacional empresarial, que las empresas conozcan que sus paradigmas y formas de gerenciar pueden actualizarse, para ejecutar estrategias realmente competitivas y definidas que les ayuden a ampliar su capacidad productiva y ser más eficientes en todos los departamentos. Esto se pueda propagar en toda la empresa, generando resultados que se verán de manera inmediata por ser empresas de menor estructura que las grandes.

Si bien es cierto que la gerencia es la encargada de crear, difundir, y evaluar el cumplimiento de las metas corporativas, dicha gerencia está conformada por los dueños, quienes conjuntamente con otros miembros de la familia conforman un equipo de trabajo, seleccionado por ellos rigurosamente, con la visión de poder adaptarse a la complejidad del entorno, tal como se comenta: "la capacidad de adaptar las actividades de la empresa a un entorno cambiante, a menudo impredecible, es uno de los factores de éxito más importantes para los gerentes en la Venezuela de hoy" [6].

El papel del Estado es un aspecto relevante actualmente, debido a que el entorno económico y fiscal se encuentra gestionado con un sin número de regulaciones, que de acuerdo al criterio de los entrevistados no ha generado un ambiente favorable para el crecimiento desde el punto de vista macroeconómico, por el contrario, ha provocado la caída de las exportaciones directas de materias primas, maquinarias, etc., el control de cambio, los índices de inflación cada vez más elevados, la pérdida del poder adquisitivo, el alto costo de los equipos tecnológicos y la disminución de las inversiones, ha llevado a desarrollar dentro del sector sólo a aquellos empresarios con habilidad gerencial situacional, con bases de estrategia, y que sean altamente flexibles y con capacidad de reacción, tomando en consideración la posibilidad de aprovechar los convenios intersectoriales, municipales, la banca privada, las organizaciones no gubernamentales y el Banco Interamericano de Desarrollo, para aminorar los efectos negativos. Por ello se comenta "Muchos de los obstáculos a la competitividad de industrias específicas están relacionados con la acción del Estado" [6].

De igual forma, surge la necesidad de administrar los costos de producir con calidad en pro de ser competitivos, la manera ideal de hacerlo sería contar con todas las herramientas administrativas y electrónicas que permitan cuantificar por proceso

productivo, departamento, productos, etc., las cuáles permitan tener de manera oportuna reportes detallados y fáciles de analizar por la segregación que muestran. Caso que no es del todo aplicable en las pymes actuales que manejan paquetes y variables básicas de cuantificación. Esto las ha motivado al monitoreo constante y a que indagan acerca de la mejora de sus sistemas básicos, con la incorporación de asesores que les muestren una base de costos conformada por el detalle desde los costos fijos y los variables hasta los costos de no producir con calidad. Es importante resaltar que esta actitud forma parte del cambio de paradigma que se tiene hacia la administración de los costos.

Por ello, es de suma importancia que el empresario conozca la cuota de mercado que domina, así como la capacidad que tiene para la innovación o modificación de los productos que ofrece para la satisfacción del mercado y poder optar por las exportaciones, que es un punto a favor del crecimiento económico tanto de los empresarios del sector como para el país, aunque es poco frecuente que la demanda nacional sea una fuente de ventaja competitiva para productos exportables [6].

Es importante entonces, centrarse en el aprovechamiento de los nichos de mercado o en muchos casos convertirse en un importante proveedor de empresas transnacionales, satisfacer las tendencias con la visión de ser competidores mundiales de alto perfil, sobreponiéndose a los efectos o maniobrando de manera inteligente las reformas monetarias, fiscales y presupuestarias en pro del desarrollo industrial de la pequeña y mediana industria.

Es por ello, que la banca ha propuesto planes de incentivos a los dueños y gerentes de las pymes, bien llamados Programas de Costos Compartidos de CONINPYME (división de la Confederación Venezolana de Industriales para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa), en los cuales se evidencia que es mucho mejor endeudarse, y que controlando la administración se pueden obtener mejoras de infraestructura, adquisición de tecnología, renovación de sistemas de calidad, mejoramiento de procesos productivos, estudios de niveles de competencias, por nombrar algunos.

LA PROPUESTA

Definición del Modelo

La presente investigación está orientada a la propuesta de un Modelo Simplificado basado en el Diamante de Porter en sus cinco fuerzas, como herramienta de gestión estratégica para la mejora del desempeño y

competitividad de las pequeñas y medianas empresas sin importar el sector, sólo se necesita que posean una buena capacidad productiva para fabricar al máximo y un personal dispuesto a mejorar sus gestiones en pro de ser más competitivos.

Teniendo como punto de partida un basamento teórico que especifica los componentes de cada uno de los elementos que lo conforman. A continuación la descripción de cada uno de ellos [1]:

1. Condiciones de los factores. Se toma en cuenta la perspectiva del Estado en lo que se refiere a la mano de obra especializada o a la infraestructura que se necesita para ser competitivo en un sector específico. Los factores más significativos para la ventaja competitiva en gran parte de los sectores, no son los que pudieran heredarse, según Porter, sino los que se crean dentro de un país, mediante procesos que se determinan según las necesidades que se tengan. Un ejemplo palpable son aquellos empresarios que generan ventajas competitivas sostenibles y no son factores heredados. Por ello, los gobiernos y las industrias deben impulsar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados. Estos aspectos son realmente importantes para la superación de los contratiempos que se presentan con las integraciones y alianzas empresariales sectoriales.

2. Condiciones de la demanda: contempla la demanda interna de los productos o servicios del sector. Conformada por tres atributos genéricos que son: la composición de la demanda interna, la magnitud y los patrones del crecimiento de la demanda interna y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias de un sector en particular. Tomando en cuenta que la tan nombrada calidad de los productos, que se demandan internamente, es mucho más importante que la cantidad al momento de considerarla como una ventaja competitiva.

Este aspecto tiene que ver con el modelo simplificado con respecto al comportamiento de la demanda interna, la búsqueda de la internacionalización, los altos costos de producir con calidad y la competencia al mismo nivel empresarial, sin dejar atrás que se va a acoplar a la gestión de cada unidad funcional como lo son: I&D, Ventas, Administración y Finanzas, Producción y Manufactura y Recursos Humanos, porque cada una es diferente y la relación con las empresas se dan de manera independiente dentro del todo.

3. Sectores afines y de apoyo: toma en cuenta la presencia o ausencia en el país de sectores proveedores y afines que sean competitivos entre sí. Formando conjuntamente con ellos la cadena producción-consumo.

Las empresas sin importar el tamaño que tengan adquieren el máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez, competitivos a nivel mundial. Ello les crea una ventaja y favorece la actualización en materia tecnológica por ser sus clientes y estar en la búsqueda constante de la consolidación en el mercado local. Son también llamados "cluster" y en ellos se destacan las industrias de cualquier tipo como suplidoras, la tecnología presente, los canales de distribución y la competencia. Considerando cómo se relacionan con las 5 unidades funcionales de las reflejadas cada una en el modelo de diamante que le corresponde.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: se refiere a la situación actual en el país, en relación a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la competencia interna. De allí, el beneficio que percibe el Estado es el resultado del acople perfecto de estas variables con los principios de ventaja competitiva en un sector cualquiera. Por ello, la competencia local obliga a las industrias a competir en forma más agresiva e innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor competencia, comprueba la capacidad de las empresas a expandirse a otros mercados o si no a su desaparición.

Lo relevante de este aspecto es que contempla la actualidad del mercado en el cual se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas, considerando los objetivos, estrategias, estructura sectorial y la rivalidad local. De igual forma, de manera secundaria pero no menos importante, el papel del Gobierno, el cual es el encargado de la puesta en marcha y regulación de las políticas gubernamentales, de impuestos, económicas, sociales etc., y de su efecto hacia el sector. Así como también los hechos fortuitos, aunque los empresarios y quienes manejan el sector, cualquiera que sea, no tienen dominio alguno sobre ellos, les podría afectar algún acontecimiento natural impredecible por pequeño que sea.

PROPUESTA

Objetivo del modelo simplificado

El objetivo del modelo es contribuir a la elaboración de un estudio de los factores de competitividad para

las pymes ubicadas en la zona industrial de Valencia Edo. Carabobo del sector químico rubro pinturas, de tal manera que permita el incremento del nivel competitivo a través del fortalecimiento empresarial y la optimización del uso de sus recursos. Es un modelo descriptivo genérico (Diamante de Porter), con el desarrollo de lineamientos de gerencia estratégica que pueden ser aplicados en las empresas en los departamentos de mercadeo y ventas, recursos humanos, producción, administración y finanzas, investigación y desarrollo.

Estrategia General del Modelo

La estrategia se fundamenta en considerar la gerencia estratégica como la herramienta de crecimiento más apropiado para el incremento del nivel competitivo de las pymes agrupadas en el sector. Este incremento se logra al mejorar el desempeño en todas las actividades del proceso empresarial, lo que permite en estas empresas el desarrollo de ventajas competitivas, al poder medir y controlar sus costos de producción detalladamente, ofertar sus productos con la calidad exigida por los estándares, el nivel de precios y el posicionamiento requeridos por el mercado.

Justificación del Modelo

Se evidencia entonces la importancia de contar con una gestión apropiada que permita el cambio paradigmático del hábito gerencial reactivo, arraigado en las pequeñas y medianas empresas, hacia un desarrollo proactivo con planes empresariales flexivos e innovadores.

DEFINICIÓN DEL MODELO

El modelo simplificado basado en el Diamante de Porter en sus cinco fuerzas, como herramienta de gestión estratégica para la mejora en la gestión y competitividad de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector químico rubro pinturas, específicamente las ubicadas en la Zona Industrial de Valencia Edo. Carabobo, en pro del aprovechamiento de su capacidad productiva y de un personal dispuesto a mejorar sus gestiones diarias en beneficio de ser más competitivos y que las estrategias puestas en práctica contribuyan a un desarrollo empresarial sostenible.

ESTRATEGIAS DEL MODELO

Está conformado por las siguientes estrategias (Ver figura 1):

Condiciones de los Factores

Comprenden niveles de capacitación, capacidad tecnológica, e infraestructura física y de negocios, conjuntamente de otros factores como mano de obra, recursos económicos y capital con que cuentan las pymes rubro pinturas.

Estrategia, estructura sectorial y rivalidad de Empresas (Local)

- Son las características nacionales distintivas que pueden percibirse en los objetivos de las pymes e individuos que las conforman, sus estrategias empresariales y las estructuras organizativas propias de su manejo interno.
- El nivel de mayor o menor rivalidad, es el factor que promueve la creatividad y capacidad de innovación en las pymes.

Condiciones de la Demanda:

Representa el tamaño, características y grado de exigencia actual: la demanda presente en el mercado interno actual les motiva a producir sus productos químicos con un mayor nivel de calidad.

Industrias relacionadas y de Apoyo

Son determinantes en la Competitividad del sector, ya que la cercanía provee la colaboración y cooperación para la innovación y la creatividad, a través del "cluster" del rubro pinturas, en busca de la consolidación de la red, cadena asociativa productiva, fortaleciéndose la relación proveedor-cliente. El sector se relaciona de igual manera con el gobierno nacional y regional.

ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN & DESARROLLO (I&D)

La función principal de I&D es el diseño y establecimiento de especificaciones del producto a fabricar. Con el fin de traducir las necesidades del consumidor, tomando como base la información del mercado, actualizando sus conocimientos constantemente, la posibilidad de las sustitución de materias primas importadas que por motivos políticos ya no pueden adquirir. Búsqueda constante de ventajas competitivas para ser los mejores del mercado.

Éste el punto de partida para la elaboración del Diamante de Porter reflejado en la figura 2, que contiene las estrategias resultantes que muestran un análisis de la situación en la que se lleva a cabo su gestión dentro de las pymes.

**Modelo de Diamante de Porter
Sector Pyme Químico rubro Pinturas**

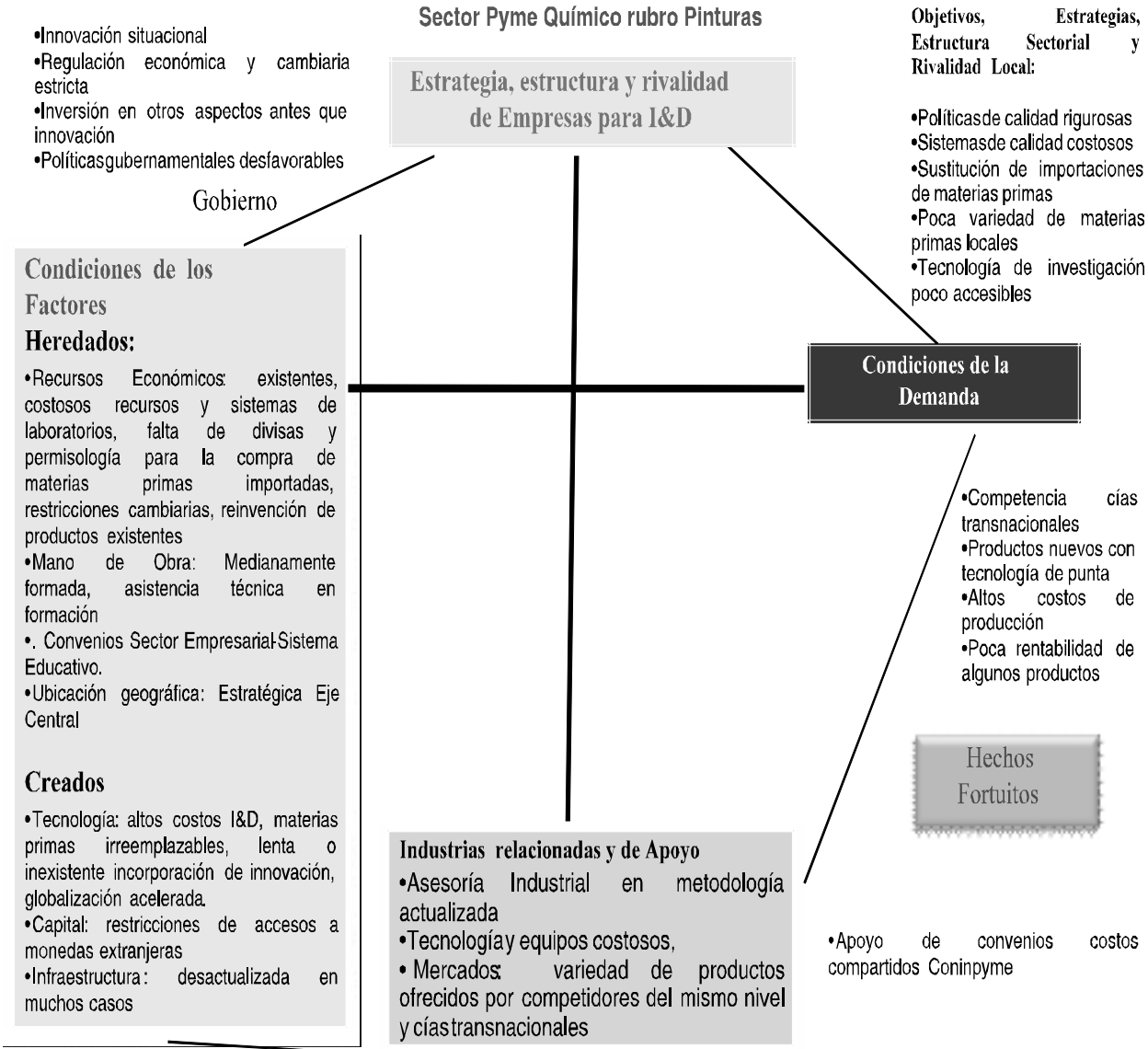


Figura 1. Estrategias del Modelo de Gestión para las Pymes

ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

La función principal de departamento de Administración y Finanzas es velar por el cumplimiento y entrega oportuna de los insumos, mantener al día el pago y contratación de proveedores, así como con los clientes. Cumplimiento de las políticas contables de la empresa. Debe ser una administración basada en la mejora de la productividad y la calidad, con auditoría de saldos y

procedimientos que permita la detección a tiempo de irregularidades y la solución oportuna de las mismas con una herramienta base de control y gestión como lo es un presupuesto realista y flexible. Además, considerar el manejo de los financiamientos de las inversiones con la puesta en marcha de los proyectos previos elaborados y debidamente aprobados. Estas variables y otras de lo que se pudo evidenciar durante el estudio se muestran en la figura 2.

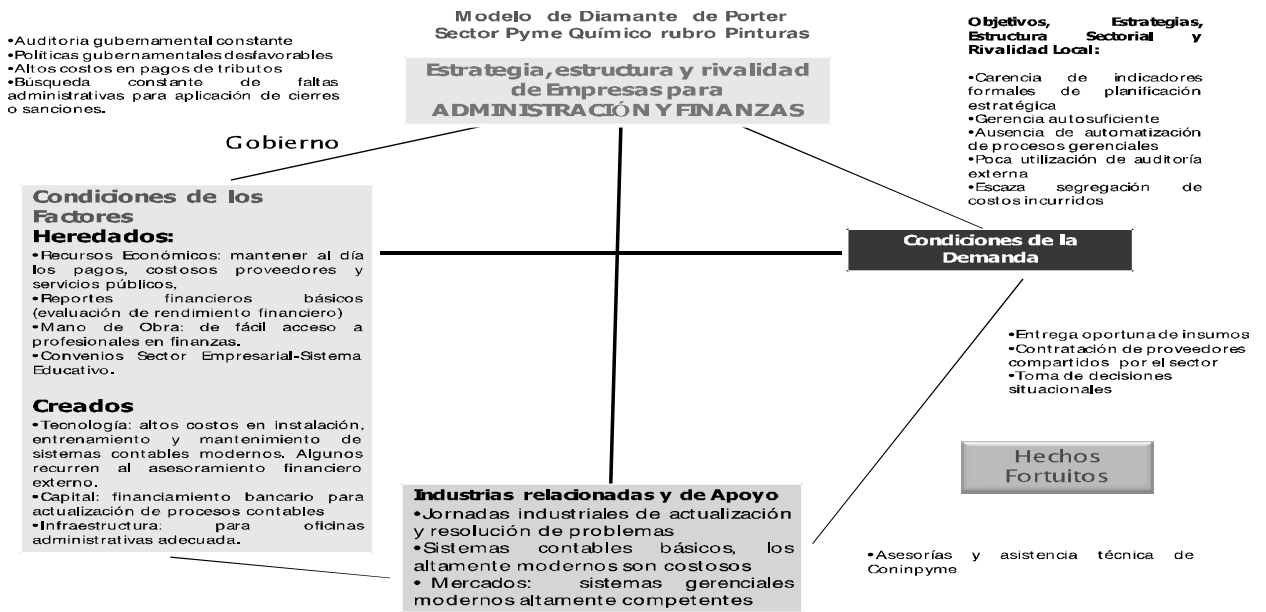


Figura 2. Estrategias para el área de Administración y Finanzas

ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y MANUFACTURA

Su función primordial es el logro de la producción de galones con la cantidad, calidad, costos, en la oportunidad requerida y en conformidad con el buen ambiente laboral y la seguridad de todos los trabajadores, tomada en consideración a la hora de la planificación y preparación de la producción según

la temporada (zafra). De igual forma son los encargados del diseño de planta, equipos, la organización de los lotes, el reporte de calidad y condiciones de la producción al dueño o gerente, la organización de las líneas de trabajo y el cumplimiento de los lineamientos dados por la gerencia y que sus labores diarias contribuyan a la consecución de los objetivos que se les planteen, los cuales deben ser flexibles ya que deben ser maleables ante tantos

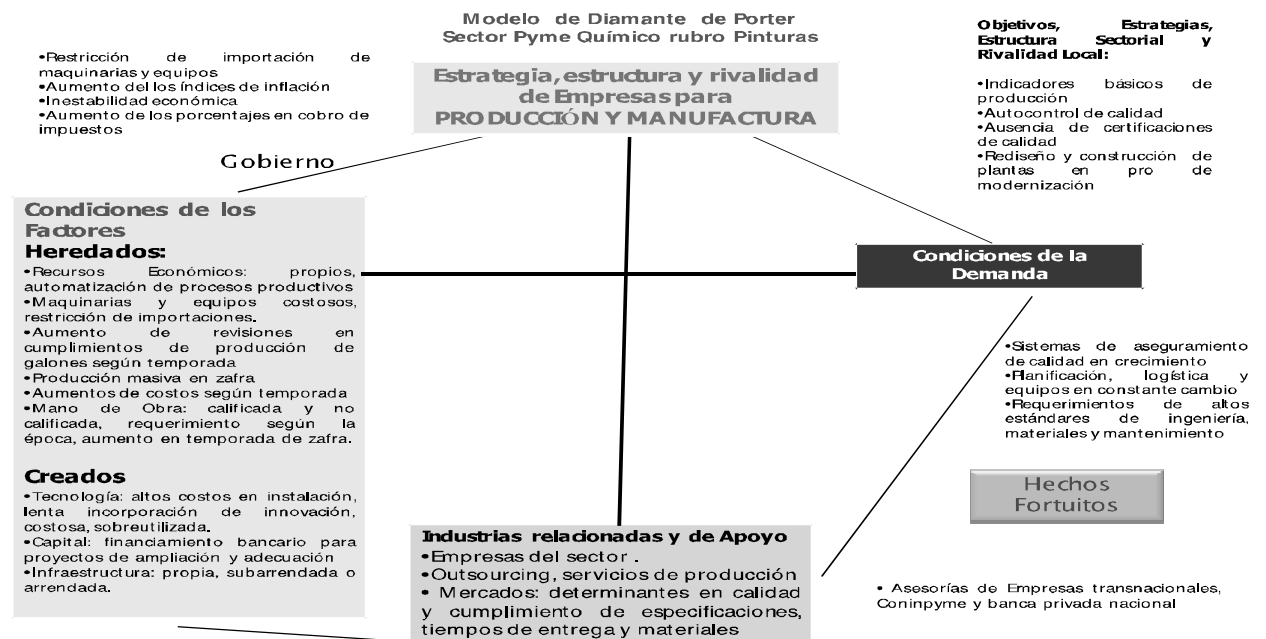


Figura 3. Estrategias para el área de Producción y Manufactura

cambios inesperados que se dan en la actualidad. La figura 3 resume las variables antes mencionadas.

ÁREA DE VENTAS

Es la autorizada por la gerencia o el propio dueño para la identificación y conceptualización de los clientes potenciales y sus requerimientos, un importante papel para el mejoramiento de la Productividad y la Calidad, así como también, establecer los contactos con los clientes, identificando sus requerimientos para

ponerlos en práctica en producción. Otro aspecto importante es la identificación de la demanda (pronósticos) en los mercados para así cumplir con la cuota que dominan y buscar la penetración en los nuevos mercados.

De igual forma buscar la optimización del uso de la capacidad instalada en temporadas de zafra, que es la temporada en la cual se incrementa la producción y las ventas, según las necesidades de los consumidores. Estas actividades se resumen en la figura 4.

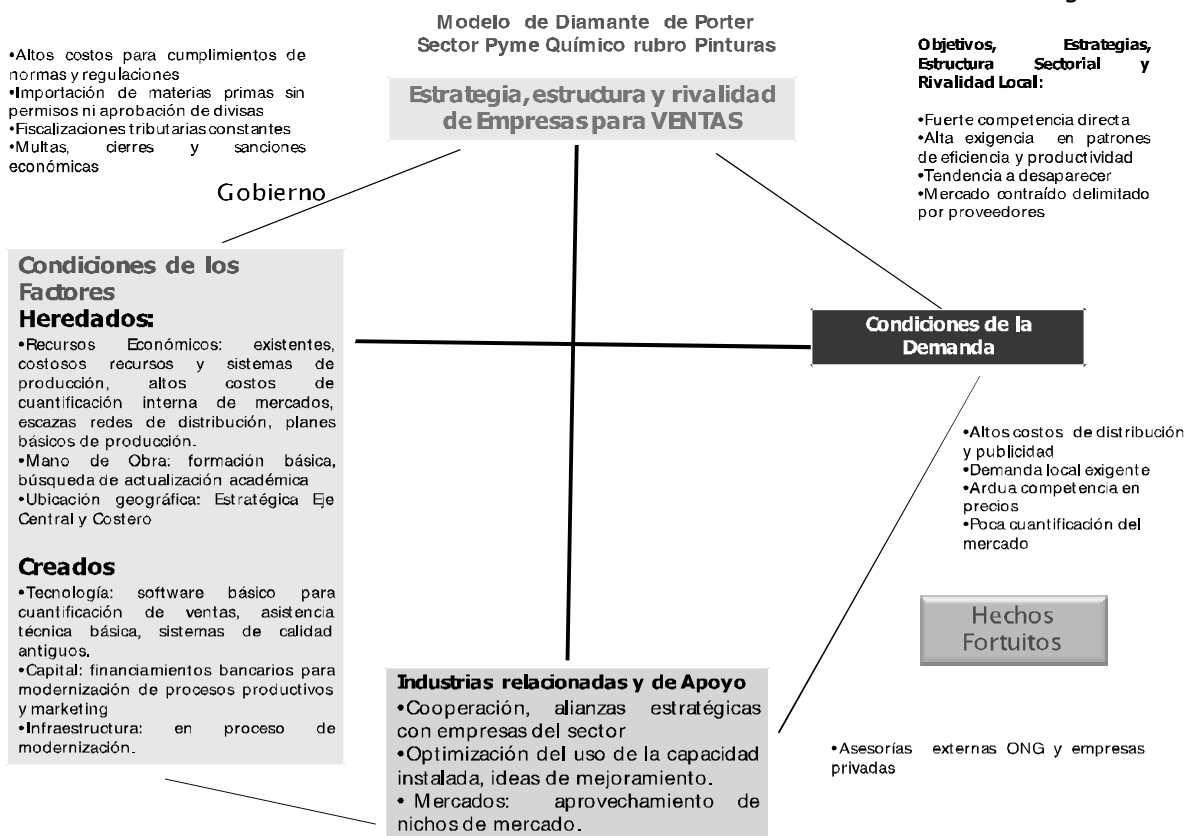


Figura 4. Estrategias para el área de Ventas

ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)

El Recurso Humano juega un rol protagónico en el mejoramiento de la Productividad y la Calidad de las pymes. Son el fin del proceso y el medio, ya que es el único capaz de adelantar e impulsar la búsqueda creativa, permanente y sistemática de la mejora. Lo principal de sus funciones es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las funciones de:

selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones, para contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras para administrar los cambios y así sean capaces de adaptarse a nuevas situaciones en la empresa y en un entorno tan agitado como el de los actuales momentos. La situación analizada en el estudio arrojó lo que se detalla en la figura 5.

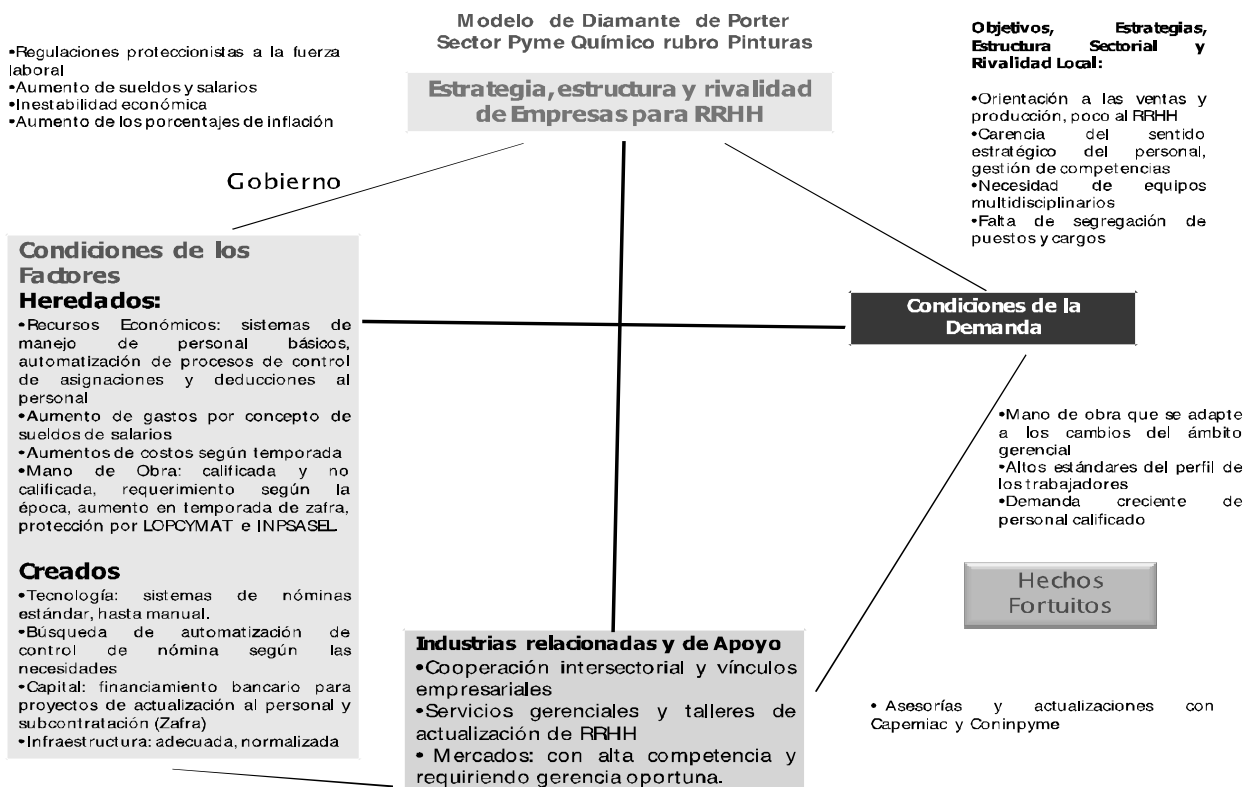


Figura 5. Estrategias para el área de Recursos Humanos

CONCLUSIONES

El análisis e interpretación de los resultados, permite concluir que las pequeñas y medianas empresas carecen de estrategias sólidas dirigidas a los objetivos principales de crecimiento, supervivencia y rentabilidad, que las colocan en situación de riesgo frente a las condiciones de cambios políticos, sociales y económicos del país y a nivel internacional.

Tomando en cuenta que las pequeñas y medianas empresas representan entre un 70 y 80 por ciento del parque industrial del país, se requiere lo antes posible poner en práctica acciones en pro de incentivar su fortalecimiento y sostenimiento para el logro de la diversificación de la producción nacional y un crecimiento sostenido de su gestión.

La investigación refleja que el análisis de competencia sistémica y sus herramientas estratégicas son una buena opción para la mejora en la gestión y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles crear una cultura organizacional basada en la visión y misión, evaluada por asesores expertos y creándoles objetivos estratégicos donde todo el personal que las integran se sienta identificado y trabaje como unidad para el logro de los objetivos deseados.

Las empresas poseen un sistema de indicadores definidos de manera básica, pero para muchos no son suficientes al momento de evaluar detalladamente, en cada ciclo productivo, las amenazas y debilidades que se les puedan presentar en la gestión diaria. En muchos casos, las estrategias trazadas por la alta gerencia no son difundidas a todos los niveles de la empresa y solamente una fracción de los trabajadores conoce algunas estrategias de las unidades funcionales que le corresponden pero no del todo, lo que representa una constante y creciente debilidad para el logro exitoso de las directrices que buscan la mejora gerencial y fortalecimiento de la competitividad interna y que sea un reflejo en el mercado.

Despertar a los empresarios, ante la creencia de que un volumen aceptable de ventas no les garantiza el éxito de su gestión, sino que es necesaria la revisión y análisis de fallas en procesos internos como la contratación de proveedores apropiados, tanto de insumos como de servicios y la repercusión en el mejoramiento de la calidad del producto, lo que puede traer consecuencias favorables, con clientes que el mercado interno ha hecho cada vez más exigentes al querer adquirir los productos en el tiempo requerido y con estándares de calidad aceptables acompañado de un servicio postventa acorde a sus necesidades.

Procurar la reducción de los costos fijos y variables a pesar de los aumentos desmedidos que se dan en el día a día, por lo tanto, los planes de acción que se están ejecutando deben ajustarse y tomar criterios formales para lograr la rentabilidad deseada y proyectar la imagen de la calidad de los productos, así como de la empresa en un todo que trabaja por mejorar cada proceso.

Los empresarios están estudiando detenidamente realizar actualizaciones de su tecnología, recurso humano, procesos internos y mejoramiento de las gestiones de innovación, como un instrumento preciso de crecimiento y proyección, porque están conscientes que les traerá la automatización de las funciones, ahorro de tiempo y energía, reportes confiables, cuantificación de los ingresos, egresos y, resultados financieros en el momento requerido, sabiendo que son cifras reales y pueden ser utilizadas porque reflejan la realidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

La revisión de la misión y la visión de la empresa y las contradicciones de éstas con respecto a las gestiones actuales, para la preparación de planes de mejoras estratégicas a corto, mediano y largo plazo. Una muy buena opción es la contratación de consultores con amplia experiencia y formación de Coninpyme, quienes deben orientarse a la parte estratégica y coordinar el "ensamble" de los lineamientos estratégicos con los aspectos operativos, de igual manera, la puesta en práctica de sus aportes y estudios especializados en las distintas áreas, como complemento de la gestión y experiencia, usualmente técnica, de los dueños o gerentes de las pymes que recurren a los servicios de consultoría. Esto se traduce en la realización de un seguimiento constante de las mejores prácticas de producción, administración y mercadeo que resultaron del estudio de los asesores y en base a ellas analizar resultados de las gestiones departamentales.

Abordar proyectos estratégicos para el análisis y reconocimiento del potencial con que cuentan para participar exitosamente en los mercados actuales y potenciales. Por ende, el buscar la conformación de un equipo de trabajadores-consultores, sería de gran importancia para el éxito del proyecto de mejoramiento en la empresa. La selección debe ser concienzuda y objetiva, tomando en cuenta que en las pymes, el trabajo consiste en dar apoyo al director general y dueño de la empresa para realizar su rol gerencial. Dado a conocer con mayor sentido de pertenencia la visión y misión de la empresa, que son bases primordiales para llevar a cabo las directrices, en las

cuales deben estar insertos los lineamientos estratégicos de la alta gerencia y crear este compromiso. Los procesos pudiesen controlarse mediante la aplicación de costos detallados, presupuestos y, análisis de desviaciones, es por ello que se plantea reforzarlos con indicadores no financieros de calidad y duración del ciclo de producción (a partir de la recepción de materiales por parte de los proveedores hasta la entrega final del producto al cliente), lo que les permitirá evaluar de una forma sistemática la gestión de la empresa en cuanto a sus procesos.

Por último y no menos importante emprender conjuntamente con los asesores un proyecto que contenga planes a futuro para explotar el potencial para participar exitosamente en los mercados en los cuales no tienen participación. Analizando para ello la visión del negocio y sus implicaciones para que realmente se recomienden estrategias sólidas a corto, mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina, S.A.
- [2] Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J. Nuevo desafío a las empresas y a la política. Revista de la CEPAL, Santiago. No. 59, año 1996, pág. 39 - 52.
- [3] Serna, H. (2003) Gerencia. Estratégica Planeación y gestión. Novena Edición. Temas Gerenciales. 3R Editores, Bogotá.
- [4] Zúñiga y Briceño (1999). Proyecto GTZ, las pequeñas y medianas empresas (PYME). San José, Costa Rica.
- [5] Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2004). Metodología de la Investigación. 3ra Edición. Editorial McGraw Hill. Chile.
- [6] Malavé, J. (2008). ANTOLOGÍA debates IESA. Homenaje a Antonio Francés. Competitividad gerencia y estrategias. 1ra edición. Colección debates IESA. Caracas.

Fecha de recepción: 23 de septiembre de 2008

Fecha de aceptación: 03 de noviembre de 2008