



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
CAPACIDAD DE GESTION DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS, CASO DE  
ESTUDIO FUNDACIÓN PARA LA ECONOMIA SOLIDARIA GUANARE,  
ESTADO PORTUGUESA**

**TRABAJO DE GRADO REALIZADO POR: EFRAIN ALEXIS ESPINOZA  
ROMÁN, PARA OPTAR AL TITULO DE MAGÍSTER SCIENTIARUM EN  
ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL.**

**AUTOR: ECON. EFRAIN A ESPINOZA R.**

**TUTOR: LIC. MSC. JOSÉ GARCÍA.**

**GUANARE, ABRIL 2005**

## **DEDICATORIA**

El logro de esta nueva meta alcanzada en mi vida se la debo en primer lugar a dios, ese ser todo poderoso que siempre supe y sabré que está a mi lado.

A mi madre María y mi padre Jacinto, que con amor alimentaron mis fuerzas para seguir adelante. Mi superación a de ser su orgullo.

A mi esposa, comprensiva en los momentos críticos de mi trayectoria.

A Emily, Arianny y Edward, mis adorables hijos. Este logros es para ustedes, reciban como estímulo para ser siempre dignos de superación y honestidad. Dios bendiga sus vidas y guíe sus pasos en sus días siempre felices.

A mis eternos amigos, compañeros de clase y compadre: Eliécer, Alírio y Berny. Siempre presente con una palabra de aliento en mi largo caminar para el logro de esta meta.

A mis hermanos. Freddy, Mery y Xiomara. Que de alguna u otra manera, fueron fuente de estímulo y de amistad. que en las buenas y en las malas siempre me apoyaron para ascender otro escalón más a nivel personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTO.**

Quiero agradecer sinceramente al Profesor José García. Tutor de mi tesis, Quién me orientó y me estimuló durante toda la realización de este trabajo, desde la selección del tema hasta llegar a la organización del documento final. Su aporte me ofrecieron un camino más fácil en este andar.

A todos los profesores de los distintos subproyectos, por compartir sus conocimientos y experiencias.

A la UNELLEZ, institución que abrió de nuevo sus puertas para continuar mis estudios.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron conmigo para cumplir con esta meta. A todos ellos llegue mi mas alta estima y gratitud.

## **INDICE GENERAL**

	pp.
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
INDICE DE CUADROS	X
INDICE DE GRAFICOS	XI
RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
I EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Objetivos de la Investigación	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.1.1 Objetivos Específicos	7
1.3 Justificación de la Investigación	7
1.4 Alcances y Limitaciones	11
<b>CAPÍTULO II</b>	
II MARCO CONCEPTUAL	13
2.1 Reseña Histórica “FUNDESOL”	13
2.2 Antecedentes de la Investigación	15
2.3 Bases Teóricas	20
2.3.1 La Planificación Estratégica	20
2.3.2 El Proceso de la Planificación Estratégica	23
2.3.2.1 La Misión	24
2.3.2.2 La Visión	25
2.3.2.3 La Filosofía Corporativa Principios y Valores	26
2.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos	38
2.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos	40
2.3.5 Matriz Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenazas	41
2.3.6 Cuadro de Mando Integral	43
2.3.7 Fijación de Metas	45
2.3.8 Establecimiento de Políticas	46
2.4 Bases Legales	47
2.5 Sistema de Variables	48
2.5.1 variables de la Investigación	48
2.5.2 Operacionalización de las Variables	48
2.5.3 Definición Operacional	49
2.6 Definición de Términos Básicos	49

**CAPÍTULO III**

III MARCO METODOLOGICO	53
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación	53
3.2 Población	53
3.3 Muestra	54
3.4 Instrumentos de Recolección de Datos	56
3.5 Confiabilidad y Validez	56
3.8 Procesamiento y Análisis de Datos	57

**CAPÍTULO IV**

IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
4.1 Resultados de la Aplicación del Cuestionario	58
4.2 Matriz de Evaluación de Factor Externo	65
4.3 Matriz de Evaluación de Factor Interno	67
4.4 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	69
4.4.1 Ordenamiento de la Matriz DOFA Según Modelo Kaplan y Norton	71

**CAPÍTULO V**

V LA PROPUESTA	72
5.1 Diseño de la Propuesta	72
5.2 Fundamentación	72
5.3 Estructura	72
5.3.1 Visión	73
5.3.2 Misión	73
5.3.3 Principios	73
5.3.4 Valores	74
5.4 Objetivos y Estratégicos	74
5.4.1 Perspectiva Financiera	74
5.4.2 Perspectiva Proceso	75
5.4.3 Perspectiva Crecimiento y Desarrollo	76
5.4.4 Perspectiva Clientes	76
5.5 Metas Estratégica por Tipo de Perspectiva	78

**CAPÍTULO VI**

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	85
HOJA DE VIDA	

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Página</b>
1	Matriz Evaluación de Factor Externo	39

2	Matriz Evaluación de Factor Interno	41
3	Matriz Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza	43
4	Identificación y Definición de las Variables	48
5	Operacionalización de las Variables	49
6	Población Objeto de Estudio	54
7	Muestra Estratificada	55
8	Matriz Evaluación de Factor Externo	67
9	Matriz Evaluación de Factor Interno	68
10	Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	70
11	Ordenamiento Matriz DOFA Según Modelo Kaplan y Norton	72
12	Metas Estratégica por Tipo de Perspectivas	78

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico		Página
1	Directivos de las empresas asociativas inscritas en Fundesol	58

	del Municipio Guanare, clasificada según la aplicación o no de estrategias gerenciales (visión, misión, políticas para competir en el mercado, objetivos estratégicos, metas y estrategias empresariales)	
2	Directivos de las empresas asociativas inscritas en Fundesol del Municipio Guanare, clasificada según la necesidad de poseer una visión claramente definida	60
3	Directivos de las empresas asociativas inscritas en Fundesol del Municipio Guanare, clasificados en, si existe o no una filosofía corporativa (principios y valores) que determinen sus acciones en el mercado	61
4	Directivos de las empresas asociativas inscritas en Fundesol del Municipio Guanare, clasificados en si están de acuerdo o no con la propuesta de lineamientos estratégicos para mejorar la capacidad de gestión de las empresas asociativas.	64

## RESUMEN

### **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS, CASO DE ESTUDIO FUNDACIÓN PARA LA ECONOMÍA SOLIDARIA, GUANARE ESTADO PORTUGUESA**

**EFRAIN ALEXIS ESPINOZA ROMAN**

Economista Agrícola, Universidad Nacional Experimental de los Llanos  
Occidentales “Ezequiel Zamora”

Dirigido por: Lic. José García González

MSc. En Recursos Naturales Renovables, Mención Planificación

El presente trabajo tiene como objetivo formular lineamientos estratégicos para mejorar la capacidad de gestión de las empresas asociativas de la fundación para la economía solidaria en Guanare estado Portuguesa. Se describe en el mismo como elaborar los lineamientos estratégicos. El estudio se inserta bajo la modalidad de campo de carácter descriptivo. Se tomó como universo la directiva de dichas empresas, y un total de 150 empresas lo que dió como universo de estudio 450 individuos y una muestra probalística estratificada de 110 individuos, representativos de cada uno de los tipos de empresa. Se diseñó un cuestionario al igual que un taller, lo que permitió conformar la Matriz de factores eternos y de factores Internos y la Matriz FODA, conjuntamente con la realización del taller se iba construyendo la filosofía de gestión. Entre las principales conclusiones y recomendaciones se tienen que: El mundo de las organizaciones anda en la búsqueda de nuevas formas gerenciales, tecnológicas, informáticas, científicas, entre otras, que ayuden a aprovechar el potencial que tienen las instituciones a la vez que puedan crear ideas y lograr resultados. Una organización que deje de tener metas a las cuales dirigirse, debe remodelar sus objetivos para poder sobrevivir, ya que sin objetivos y sin unas estrategias formuladas no hay necesidad de una organización ya que ésta se deteriora rápidamente y termina por disolverse. La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización, al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Poner en práctica los lineamientos estratégicos para consolidar a las empresas asociativas. Implantar evaluaciones periódicas que permitan conocer si están cumpliendo con el lo establecido.

Descriptores: Plan Estratégico, Empresas Asociativas

## INTRODUCCIÓN

El reto competitivo al que tienen que enfrentarse las empresas, en la mayoría de las actividades, está intensificándose en los últimos tiempos trayendo como consecuencia que las mismas se vean obligadas a desarrollar nuevos comportamientos para conseguir sus objetivos y sobrevivir en los nuevos entornos competitivos. La planificación estratégica, según De la Rica (2001) es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La planificación de estrategias es un proceso individualizado, es decir, no es igual para todas las empresas porque todas las empresas no son iguales. Se está realizando una investigación basada en la planificación estratégica, la misma permite que cualquier organización, grande o pequeña, utilice de manera efectiva sus fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades que hay fuera de ella, disminuir sus debilidades y minimizar las amenazas que la acechan dentro de! mercado.

A medida que avanza el siglo XXI varias tendencias económicas y demográficas están causando gran impacto en las culturas organizacionales, estas tendencias hacen que los cambios sean dinámicos en las organizaciones, tanto públicas como privadas, debatiéndose la urgente necesidad de orientar las acciones hacia avances tecnológicos y organizacionales. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas concepciones organizacionales, es por ello que las pequeñas empresas constituyen una alternativa para dinamizar las economías.

El objeto de estudio de la presente investigación esta constituido por la empresas asociativas adscritas a la Fundación para la Economía Solidaria en el estado Portuguesa, y como todas y cada una de las empresas que deseen mejorar o mantenerse en el mercado, o sencillamente definir sus posibilidades tanto en el mercado como en los recursos internos de la empresa (humanos, económicos, etc), deben realizar un plan estratégico, por ello esta investigación propone un plan estratégico para las empresas anteriormente señaladas quienes necesitan de una serie de estrategias que le permitan mantenerse en el mercado y elevar su competitividad.

En tal sentido, el presente trabajo contiene seis (06) capítulos: El primero, referente a el problema, contiene el planteamiento del mismo, objetivos, general y específicos, justificación, alcances y limitaciones. El capítulo II, marco teórico, contiene antecedentes, bases teóricas, sistema de variables, su operacionalización, y una definición de términos básicos. El tercer capítulo, denominado marco metodológico, explica la naturaleza de la investigación, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento y análisis de los mismos. El capítulo IV incluye un análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, este análisis se efectuará con la utilización de matrices como; evaluación factor externo, evaluación factor interno y DOFA, añadiendo también un ordenamiento de las estrategias obtenidas de la matriz DOFA según el modelo de Kaplan y Norton (1997), el capítulo V propone los Lineamientos Estratégicos para el Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de las Empresas Asociativas de la Fundación para la Economía Solidaria en Guanare estado Portuguesa. Y en el sexto y último capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el campo de la economía popular en el país se ha venido conformando una amplia gama de organizaciones y empresas de propiedad y gestión de los trabajadores que actúan bajo la forma de cooperativas y sus organismos de integración, de caja de ahorro y fondos de empleados, de institutos de prevención social de naturaleza privada, de sociedades civiles que ejercen actividades normales directas, de uniones de prestatarios, empresas agrarias, y demás formas asociativas tanto formales como informales, que tienen en común la práctica de la solidaridad y que constituyen lo que se ha dado en nombrar economía solidaria.

Estas organizaciones y empresas que pertenecen a los trabajadores, a los pobladores y, en general a los estratos más bajos y medios de la sociedad, se crean para producir bienes y servicios, así como para adquirir los mismos. Estas organizaciones son propiedad de los trabajadores manuales e intelectuales que laboran en ellas. Los trabajadores son al mismo tiempo dueños del capital de la organización. Las ganancias de éstas se distribuyen equitativamente entre los propietarios-trabajadores en proporción a la labor realizada por la organización.

Las formas económicas asociativas y solidarias, donde privan relaciones integradoras (de comensalidad, cooperación, reciprocidad y donación) tienen en común en fundarse en alguna modalidad de acción conjunta de personas que cooperan entre sí para enfrentar sus necesidades económicas, mejorar sus condiciones de vida y, en muchos casos, para desplegar un efecto positivo sobre la comunidad en que se desenvuelven. Se

ponen en común recursos materiales, fuerza de trabajo, conocimientos teóricos y capacidades varias de los asociados y de su combinación y gestión comunitaria; se esperan efectos positivos en cuanto a producción, ingresos y bienestar para cada uno de los participantes y para la comunidad como tal.

La cooperación en el trabajo puede acrecentar el rendimiento de cada uno de los integrantes de la fuerza laboral y la eficacia de éste en su conjunto. De este modo la comunidad y la integración proporcionan beneficios superiores a los que cada integrante alcanzaría recurriendo exclusivamente a la propia fuerza individual. La cooperación voluntariamente buscada y aceptada permite el más perfeccionado grado de integración de la unidad social de trabajo capaz de asumir su realización y control.

De igual forma, el uso compartido de conocimiento e información, tanto de carácter técnico como de gestión, de funciones de producción, comercialización, administración, entre otras, implica importantes beneficios adicionales, como ahorros de costos, dado que las informaciones no suelen ser gratuitas en el mercado, al contrario, alcanzan costos significativos y crecientes.

El mismo hecho asociativo constituye de por sí un beneficio especial para cada integrante, que debe sumarse a la cuenta subjetiva y objetiva de los resultados globales de la actividad. Tal beneficio especial tiene relación con la satisfacción de un grupo de necesidades relacionales y de convivencia, que los miembros de la organización pueden alcanzar en el mismo proceso de trabajo y gestión asociativa.

El hecho comunitario es uno de los elementos que explica que las unidades económicas solidarias tengan una tendencia a la integralidad en

cuanto a la combinación de los aspectos culturales, sociales y económicos, lo que se traduce en la comunidad o el grupo organizado de las necesidades y los estilos de desarrollo, asumido por cada integrante y por sus familias o grupos significativos.

Normalmente son organizaciones, empresas de pequeñas dimensiones, aunque en ciertos casos alcanzan magnitudes significativas en cuanto al volumen de participantes que la conforman, más o menos bien administradas la mayor parte de las veces por voluntarios de gran vocación pero deficientemente capacitados en técnicas de gestión y con notables vacíos tecnológicos en sus procesos productivos y de servicios, y desconocimientos de los procesos a seguir en la profundización de las actividades que le permitan a la organización alcanzar altos niveles de desarrollo.

La mayor parte de estas empresas y organizaciones presentan una carencia de capitales por estar mayoritariamente constituidas por personas de escasos recursos económicos, así como también carecen de los conocimientos mínimos gerenciales y de gestión que les permitan alcanzar unas mejores condiciones de vida. De igual forma no existe una especificación como tal de cada una de estas empresas en el sentido de su especialización o capacidad. Actualmente realizan funciones de distintas naturaleza y hay casos donde ninguno de los integrantes de la organización tiene el conocimiento suficiente para realizar tal actividad, lo que trae como consecuencia la contratación de otras personas especializadas que nada tienen que ver con la organización.

Por consiguiente, los cambios económicos del Estado Venezolano y la promulgación de una nueva Constitución Nacional, plantean la necesidad de que se profundice el proceso de desarrollo económico.

En tal sentido, gran parte de la economía, de las llamadas Cooperativas o Empresas Asociativas, deben tomar medidas de cambio para mejorar el funcionamiento de las mismas y mantenerse competitivas en el mercado.

Está claro que el propósito de cualquier empresa es el de fomentar el desarrollo significativo y armónico en sus accionistas; es por esto, que para cumplir con sus objetivos primordiales de bienestar deben adecuarse sus estructuras y adoptar procesos de gerencia, de administración y de planificación.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta los avances y la influencia que ha venido teniendo la Gerencia Estratégica, tanto en las empresas privadas como públicas, ya que siguiendo la opinión de Salienave (1991), la misma permite ordenar los objetivos y acciones en el tiempo a través de la planificación (p.75)

Es evidente entonces, la necesidad de recurrir a técnicas e instrumentos que permitan un mejor desenvolvimiento de las Empresas Asociativas, tomando en cuenta los avances en la gerencia estratégica y lineamientos estratégicos que permitan su modernización, por lo cual se requiere la revisión de su administración tradicional con el objeto de lograr una conformación actualizada y más adecuada a determinados fines de eficiencia.

En este orden de ideas se propone diseñar una serie de lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la capacidad de gestión de dichas empresas, las cuales sean producto de la vivencia y capacidad de los integrantes de las Empresas Asociativas de la Fundación para la Economía Solidaria de Guanare en el estado Portuguesa.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General:**

Diseñar Lineamientos Estratégicos para el Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión en las Empresas Asociativas de la Fundación para la Economía Solidaria en Guanare, estado Portuguesa, para el año 2004.

#### **1.2.1.1 Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar la situación financiera y económica de las empresas asociativas de la Fundación para la Economía Solidaria.
- Determinar los factores internos y externos que determinan la gestión estratégica de las empresas asociativas de la Fundación para la Economía Solidaria.
- Proponer lineamientos estratégicos orientados a mejorar la capacidad de gestión de las empresas asociativas de la Fundación para la Economía Solidaria

## **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA**

Las Empresas Asociativas resultan de la unión de voluntades de grupos de trabajadores donde el poder de división de cada ciudadano lo determina el solo hecho de ser persona y la fuerza determinante es la unión construida con fundamentos compartidos, proyecto de vida comunitarios, la empatía del equipo como patrimonio cultural.

Realizar estudios sobre el funcionamiento de estas organizaciones y proponer alternativas de desarrollo resulta ser de mucha utilidad para los miembros de las mismas ya que existen organismos regionales, nacionales e internacionales que tienen dentro de sus objetivos el de contribuir con el

desarrollo de los países a través de las comunidades organizadas.

Por consiguiente el propósito de esta investigación es el de diseñar lineamientos estratégicos para propiciar el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las empresas asociativas, lo cual constituye una herramienta de funcionamiento especializada en el campo de acción de las mismas. De igual modo, se pretende que los socios de cada empresa adquirieran conocimientos generales que le permitan actuar y participar en el mercado.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se plantea la participación y apoyo a toda forma de organización civil. En este sentido, el Artículo 70 establece que: Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocatoria del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

Por otro lado el Artículo 118 señala que: Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos Así mismo, el Estado promoverá y protegerá estas

asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alterna.

Por su parte el Artículo 184, establece que: “La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen previa demostración, de su capacidad para prestarlo promoviendo: (1) La transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente, mantenimiento de áreas industriales, mantenimiento y conservación de áreas urbanas, prevención y protección vecinal, construcción de obras y prestación de servicios públicos. A tal efecto podrán establecer convenios cuyos contenidos estarán orientados por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad. (2) La participación de las comunidades y de ciudadanos y ciudadanas, a través de las asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales, en la formulación de propuestas de inversión ante las autoridades estatales y municipales encargadas de la elaboración de los respectivos planes de inversión, así como en la ejecución, evaluación y control de obras, programas sociales y servicios públicos en su jurisdicción. (3) La participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como cooperativas, cajas de ahorros, mutuales y otras formas asociativas. (4) La participación de los trabajadores o trabajadoras, y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios. (5) La creación de empresas cooperativas y empresas comunales de servicios, como fuente generadora de empleo y de bienestar social, propendiendo a su permanencia mediante el diseño de políticas en las cuales aquellas tengan participación. (6) La creación de nuevos sujetos de descentralización a nivel de las parroquias, las comunidades, los barrios y las vecindades a los fines de garantizar el principio de la corresponsabilidad en la gestión pública de los gobiernos locales y estatales y desarrollar procesos

autogestionarios y cogestionarios en la administración y control de los servicios públicos estatales y municipales, y finalmente, (7) La participación de las comunidades en actividades de acercamiento a los establecimientos penales y de la vinculación de éstos con la población”.

De igual forma el Artículo 308, define que el Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, etc.; se asegura la capacitación, asistencia técnica y financiamiento oportuno.

En tal sentido los integrantes de las empresas asociativas como beneficiarios directos tienen un gran ámbito de acción y de desarrollo, una fortaleza que les permite avanzar en los métodos a utilizar, así como el empleo de los conocimientos obtenidos de esta investigación, de tal manera, de ser mas competitivas en el mercado aprovechando todo el basamento legal y económico que actualmente se está generando para este tipo de actividad, con miras lograr un desarrollo armónico en la sociedad y un bienestar común aunado a la autogestión solidaria.

Del mismo modo, se propiciará una mejor capacidad gerencial a través de cursos, charlas, eventos que permitan que los miembros o socios de las empresas asociativas conozcan el panorama en el cual deben actuar, en el sentido de buscar mejores condiciones de vida y un mayor desarrollo social y económico para las comunidades donde interactúan.

Con la implementación de los resultados de esta investigación se pretende resolver algunos problemas prácticos que se presentan en este tipo de organizaciones comunitarias, debido a la carencia de conocimientos que poseen los directivos y miembros en general de las empresas asociativas.

Dentro de este contexto señalado, se ubica el sentido de la reflexión

sobre la formación y capacitación para el desarrollo humano; esperando con ello que Estado y Comunidad amplíen los horizontes del sentido de reflexión, el estudio y la investigación, en función de las exigencias de los nuevos procesos de formación integral de los asociados y agrupaciones comunitarias que llaman a creer en la función de esfuerzos para consolidar el bien común.

#### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

Esta investigación tiene como horizonte ofrecerle un aporte a las Empresas Asociativas de la Fundación para la Economía Solidaria en Guanare, estado Portuguesa, contribuyendo a orientar y propiciar el fortalecimiento gerencial y administrativo a través de la definición de lineamientos estratégicos que les permitan un mejor desenvolvimiento y posicionamiento en el mercado, lo que a su vez se lograría la participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como cooperativas, cajas de ahorro y otras formas asociativas, de igual forma se contribuiría a que los trabajadores y trabajadoras participen en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios.

Algunas de las limitaciones que me encontré están referidas al grado de conocimiento que presentan los integrantes de las empresas asociativas en el sentido de que para poder darle a entender cual era el mensaje que se le quería transmitir, se tubo que realizar un esfuerzo para explicarle de una manera más sencilla de tal forma que ellos entendieran, ya que son personas que no maneja terminologías gerenciales, empresariales relacionadas con la visión, misión, objetivos, metas, estrategias, y de esta manera lograr que pudieran responder a las preguntas diseñadas en la encuesta así como

también poder realizar el taller como instrumento de recolección de información.

## **CAPITULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1 Breve reseña Histórica de la Fundación Para la Economía Solidaria “FUNDESOL”**

Es importante mencionar a continuación una breve descripción del organismo donde se desarrolla la investigación relacionada con la institución donde nacieron las empresas asociativas en portuguesa.

“FUNDESOL”, es un organismo con personalidad jurídica propia, creada por el gobernador del estado Portuguesa bajo el Nombre de “Fundación para la Economía Solidaria” cuya constitución y funcionamiento auspicia la Gobernación del estado Portuguesa, según decreto N° 195 de fecha 21/05/96 publicada en gaceta oficial del estado Portuguesa, número extraordinario, año LXXXVI de fecha 21/05/96 y publicada en gaceta oficial de fecha 21/05/96, bajo el N° 5 y cuyo domicilio es la ciudad de Guanare.

La Fundación Para la Economía Solidaria tiene como propósito:

- Contribuir con el desarrollo de la organización de la sociedad civil Portuguesa, mediante el estímulo y generación de procesos de producción, de cuya gestión participativa vayan fortaleciéndose los valores de la solidaridad, abonados con el análisis de trabajo en equipo, la sistematización y el intercambio de experiencias.
- Estimular el desarrollo de una metodología de trabajo, que mediante la transparencia, el compañerismo, los adelantos tecnológicos, nos ayude a formular proyectos, teorías para el desarrollo de la solidaridad como factor de producción y crecimiento humano.
- Estamos ayudando al encuentro de actores que desde sus comunidades desempeñan las funciones de estado contribuyendo al

desarrollo de esta importante región llanera, y gracias a ese proceso se han podido desarrollar programas sociales en beneficio de las comunidades organizadas.

- Programa de Alimentación Escolar.
- Programa de empleo masivo.
- Programa de créditos.
- Programa de rutas populares.

### **VISIÓN.**

“FUNDESOL” ayuda a la articulación de la solidaridad, apoya y respalda con mística y ética a grupos asociativos, de manera que además de descubrir sus destrezas y técnicas en el proceso productivo, su dinámica y vida comunitaria peritan el crecimiento solidario, por otro lado dicho equipo colabora con la solución de los principales problemas regionales, con miras a alcanzar mayores niveles de efectividad en el logro de las metas propuestas en los programas de gobierno.

### **MISIÓN.**

“FUNDESOL” es una institución, sin fines de lucro, comprometida con la sociedad civil Portuguesa para desarrollar en basa a la economía solidaria, los programas sociales, capaces de ser asumidos por la comunidad y generar en ella autonomía que permita el libre acceso a los procesos productivos y su incorporación a la red solidaria, cuya articulación, capacitación y crecimiento solidario de la comunidad soberana.

## 2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen algunos trabajos realizados anteriormente que respaldan el presente, los cuales constituyen aportes esenciales e importantes para realizar esta investigación.

Figuroa (2000), presentó una propuesta de Planificación Estratégica orientada a mejorar el proceso del otorgamiento de créditos de la Cooperativa de Acción Social del estado Yaracuy. En la misma se puede observar en primer lugar un diagnóstico de la forma cómo se otorgaban los créditos, luego se identificaron variables que afectaban a la organización y finalmente se realizaron una serie de propuestas contentivas en un plan estratégico orientado a mejorar este proceso. Vale la pena destacar que esta investigación fue producto de la participación conjunta tanto de la directiva de dicha cooperativa como de sus asociados, y que ambos definieron lo que ellos creían que era lo mejor para dicha organización. Asimismo se utilizaron una serie de herramientas de planificación estratégica, tales como: la matriz FODA, La Tormenta de Ideas, La Jerarquización y Priorización de Acciones, entre otras.

Henriquez (2000), diseñó un Plan Estratégico orientado a mejorar los mecanismos para otorgar los créditos de parte de FAMUP, en Guanare, estado Portuguesa. Dicho trabajo se sustentó en la planificación estratégica, teniendo como horizonte organizar y sistematizar la forma como se debe otorgar un crédito, destacando el diseño de los pasos a seguir y los requisitos exigidos por el ente. En cada nivel del proceso se incorporó la variable tiempo, la cual permitía a través de la Gráficas de Gantt verificar cuál era el nivel de la solicitud.

Gómez (2001), presentó una Propuesta Estratégica para el diseño de

una estructura organizativa para el Departamento de Créditos y Cobranza del Instituto de Vivienda del estado Barinas, se basó en la definición de la visión, misión, objetivos, políticas, funciones y ubicación del departamento dentro del organigrama de la Institución. La propuesta estuvo sustentada en herramientas de planificación estratégica, al igual que se hizo un análisis de las debilidades que le causaba a la institución el no poseer un departamento especializado en la función del otorgamiento de créditos y el de cobranza.

En tal sentido, Barrios (1993) en su trabajo de investigación "Proposiciones de un Modelo de Gerencia para el Sector Salud, "Ascardio Diagnóstico y Propuesta", presentado al Centro de Investigaciones del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centrooccidental "Lisandro Alvarado"; da a conocer a "Ascardio" como una institución reconocida nacionalmente, como un caso relevante de gerencia en el Sector Público, siendo su misión servir a la comunidad. El modelo se orienta a la búsqueda de opciones de carácter colectivo, donde autoridades y ciudadanos puedan estrechar capacidades, lo que exige la creación de instancias transparentes que hagan efectivo el diálogo en la institución; presenta entre sus fortalezas, la identificación del personal y la motivación hacia el trabajo, lo que permite ofrecer un servicio eficiente, un clima armonioso en el marco de las relaciones humanas entre sus empleados, propicia el trabajo en equipo. Las oportunidades de capacitación que brinda la institución, es una garantía para el desarrollo y crecimiento personal y profesional; entre sus debilidades está el de tratar de producir respuestas cónsonas a demandas salariales, lo que implica que debe dirigir sus acciones al autofinanciamiento.

De igual forma, Ruiz (1994), en su trabajo de investigación titulado: "Modelo de Planificación Estratégica de Mantenimiento para una Empresa Metalmecánica". Dicho estudio tiene como objetivo suministrar lineamientos a

la gerencia media, específicamente al área de mantenimiento, las cuales deben ser orientadas al mantenimiento productivo total. El modelo permite planificar, programar, ejecutar y evaluar estrategias de corto y mediano plazo. En el trabajo se usó como herramienta de diagnóstico la norma Covenin 2500, la matriz de evaluación del factor interno, la matriz de evaluación de factor externo. La Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) y la matriz cuantitativa de Planificación Estratégica (CPE). Concluye Ruiz en su trabajo, que a medida que el personal se haga participe en los procesos y decisiones de la empresa el modelo de planificación logrará una productividad más eficiente. Como recomendación se insta a la empresa a realizar revisiones periódicas de las normas e incorporar el modelo de planificación a su organización.

Además, Nuñez (1997) en su tesis de grado titulada "Plan Estratégico para el Matadero Industrial de Barquisimeto", tuvo como finalidad establecer estrategias dirigidas a mantener y fortalecer el liderazgo en el mercado. Se hizo el análisis de la matriz de evaluación de factor interno, indicando el resultado que la mayoría de los factores internos es una debilidad para la gestión de la empresa; la matriz de evaluación de factor externo, obteniéndose que existen mayores amenazas que oportunidades en el contexto externo que rodea a la organización; se realizó la matriz FODA, la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), la matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE) y la matriz de Impacto Cruzado.

Fernández (1995), presentó un modelo de Planificación y Gestión Estratégica para el Concejo Municipal de Sanare. El trabajo tuvo como finalidad diagnosticar la situación real existente a nivel administrativo y determinar la estructura organizativa existente actualmente, lo cual permitiera elaborar un Modelo de Planificación Estratégica con base en la misión,

programas a ejecutar, líneas estratégicas, que permitan la optimización de los servicios que se ofrecen a la comunidad. El autor especifica que el Concejo Municipal de Sanare adolece de un Plan Estratégico; la elaboración del Modelo de Planificación y Gestión Estratégica se sustentó en la Matriz de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (FODA), en donde estos factores permiten identificar los síntomas situacionales, normativas legales, grupos internos de interés como son las juntas parroquiales, concejales, directores, personal administrativo, instituciones, grupos externos de interés como: La Represa Yacambú, organismos públicos.

Restrepo (1995), realizó un trabajo sobre Planificación Estratégica en la Industria de Biotecnología y Alimentos del Estado Lara. El estudio hace énfasis por una parte en la investigación externa, para Identificar amenazas y oportunidades y, por otra, en la investigación interna debilidades y fortalezas de esa industria, con el fin de formular estrategias para el sector en su conjunto. Se tomó como base el Modelo de Gerencia Estratégica propuesto por Fred David. Los resultados de este estudio indican la inexistencia de la planificación estratégica formal, lo cual obligó a recomendar la implantación de programas que ayuden a mejorar la gerencia estratégica de la industria, siendo la tecnología la variable ambiental más relevante en el análisis estratégico.

Maldonado (1995), presentó una propuesta para el diseño de una estructura organizativa para la empresa OFIMARKET C.A. La detección de dicha necesidad se basó en un análisis de las fortalezas y debilidades y su posterior priorización y ponderación, lo que arrojó como resultado la construcción de una matriz de gestión. Por otro lado, se analizó el impacto que generaba la no definición de esta estructura desde el punto de vista formal en los clientes y proveedores, es decir, todos los agentes externos. Para ello se definieron las oportunidades y amenazas. En líneas generales,

el trabajo plantea que para alcanzar el éxito y mantenerse en el mercado, la organización tendría que definir claramente las funciones y objetivos, por lo que se concluye que es de vital importancia el implantar una estructura organizativa que sea el reflejo de toda la organización y en donde se le de una participación clara a cada uno de los trabajadores de la empresa, de igual forma se concluyó la importancia de incorporar dentro de las organizaciones procesos de Planificación Estratégica que se orienten hacia la participación activa de cada uno de los integrantes de la organización.

Ochoa y Suárez (1997), diseñaron un Modelo de Planificación Estratégica para la Gerencia Media de la Fundación del Centro de Investigaciones del Estado Yaracuy para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE); el trabajo se desarrolla mediante la aplicación de una serie de fases, constituyendo la aplicación de la Matriz FODA, la principal técnica utilizada para la recolección de datos, según el modelo de propuesto por Fred David. Se concluyó en esta investigación la importancia de involucrar a los miembros de una organización y a la gerencia media de la misma en los distintos procesos de planificación que allí se desarrollen, y cómo este involucramiento contribuye de manera significativa a mejorar los procesos de gestión.

Las investigaciones presentadas anteriormente son referencias que constituyen un gran aporte para este trabajo. Los objetivos establecidos, las conclusiones y recomendaciones planteadas demuestran la importancia del tema así como la factibilidad de realizar el estudio.

## **2.3 BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En el mundo no hay dos empresas iguales, por lo que la planificación estratégica debe ser así como una especie de traje hecho a la medida, dicha planificación es definida por David (1994) como: un enfoque objetivo y sistemático que permite, a través de la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, obtener beneficios de las fortalezas mínimas, aprovechar las oportunidades externas, aminorar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, para así, tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre (pp.3-4).

Según el citado autor, las etapas de la planificación estratégica son:

- **Formulación de Estrategias:** es el proceso de fijación de la misión de la empresa por medio de una investigación que se realiza con el fin de establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas a través de un análisis donde se comparen factores internos y externos y se fijan objetivos, y estrategias para la empresa. Para la formulación de estrategias se hace necesario primero realizar una investigación interna (para identificar debilidades y fortalezas en áreas como gerencia, finanzas, producción, etc) a través del desarrollo de encuestas, para así conocer el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, efectividad de la publicidad, etc. y una investigación externa para verificar y explorar la cantidad de información estratégica publicada.

- **Ejecución de Estrategias:** significa la movilización de empleados y gerentes para llevar a cabo estrategias ya formuladas. Esta etapa tiene tres fases: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. La ejecución de las estrategias es una fase más operativa que intelectual y es considerada

como el paso más difícil en el proceso, ya que requiere disciplina, sacrificio y consagración.

- Evaluación de Estrategias: aquí en este paso también se hace necesario realizar tres actividades con el objetivo de evaluar efectivamente las estrategias de la organización. Primero se deben analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales, es conveniente incluir preguntas como: ¿siguen las fortalezas internas siendo fortalezas? y las oportunidades externas todavía oportunidades? Al igual que con las amenazas y las debilidades. Seguidamente se debe medir el desempeño de la organización, comparar el progreso real con el progreso previamente planificado por la empresa respecto al logro de las metas y objetivos establecidos anteriormente. Finalmente se deben tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la empresa, tanto externa como internamente. La evaluación de estrategias, según David (1994), es una etapa crítica dentro el proceso, ya que los factores internos y externos sufren cambios. Una empresa exitosa se anticipa y adapta a los cambios de manera rápida y efectiva, por ello es conveniente tener en cuenta estrategias opcionales cuando los factores internos y externos cambian de forma significativa para que esto no afecte el desempeño de la empresa. Estas etapas hacen posible que la organización desarrolle estrategias ofensivas y defensivas a fin de enfrentar con éxito el futuro, (p.82).

Según Christesen y otros (1978), existen ciertos criterios básicos fundamentales para evaluar una estrategia, (p.15), estos son:

- Objetivos claros y decisivos a fin de que los esfuerzos se dirijan hacia el cumplimiento de las metas.
- Conservar la iniciativa, estimular el compromiso y la proactividad.
- Flexibilidad de las estrategias a fin de que cambien con la

influencia de factores internos y externos y evitar así que cualquier factor sorpresa entorpezca los objetivos de la organización.

- Liderazgo coordinado y comprometido con la organización.

Estos criterios son algunos de los elementos fundamentales al momento de establecer estrategias empresariales.

Para IVEPLAN (1991), un plan estratégico constituye un conjunto de acciones y decisiones que la organización ejecutará individual o coordinadamente con base en las atribuciones legales asignadas y aquellas asumidas, adquiridas o impuestas a través de su trayectoria institucional respondiendo a la dinámica sociopolítica de su contexto pertinente, el alcance de la ejecución está en función de la voluntad y capacidad institucional y se orienta a lograr efectividad y eficiencia en la gestión, así como garantizar la vigencia, supervivencia y permanencia de la organización frente a una realidad compleja, conflictiva y cambiante, (p.41).

Según el citado autor, los planes estratégicos representan:

- Un medio que permite sistematizar, sustentar, optimizar y concretar la toma de decisiones, por tanto, su validez está en función de su utilización real, en la orientación, conducción y desempeño organizacional.

- Un criterio básico a partir del cual se estructuran las decisiones y sus acciones derivadas, erigiéndose así en el proyecto institucional que le da vigencia, continuidad y perfil propio a la organización.

- Está dirigido al nivel estratégico de la organización, que es la máxima instancia decisional y sobre la cual recae la potestad exclusiva e indelegable de definir el rumbo de las políticas y establecer las directrices de su conducción.

- Enlaza e integra en un solo instrumento las orientaciones básicas del desempeño institucional exógeno (hacia el entorno) y endógeno (dentro de la organización) a fin de lograr una correspondencia que permita manejar

hábilmente el entorno mediante la generación y disponibilidad de capacidad de respuesta institucional de respaldo.

### **2.3.2 EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Este proceso, según David (1994) puede ser resumido en doce pasos, los cuales permiten hacer un análisis tomando en cuenta las políticas empresariales, (p.89):

1. Establecer objetivos, estrategias y misión actual.
2. Realizar una investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
3. Realizar una investigación interna para identificar debilidades y fortalezas de la empresa.
4. Fijar la misión de la firma.
5. Llevar a cabo un análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
6. Fijar objetivos.
7. Fijar estrategias.
8. Fijar metas.
9. Fijar políticas.
10. Asignar recursos.
11. Analizar las bases internas y externas para las estrategias actuales.
12. Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La planificación estratégica permite a cualquier organización utilizar de manera efectiva sus fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo el impacto de las amenazas externas (Cope, 1991), (p.100).

Para elaborar un plan estratégico deben tomarse en cuenta los siguientes conceptos:

### **2.3.2.1 La Misión**

El establecimiento de la misión de una organización, según Mintzberg (1997; p.60) describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización". La misión permite establecer de manera clara y precisa lo que la empresa piensa hacer, para quien lo va a hacer y las premisas filosóficas centrales que servirán para basar sus operaciones.

Según Goodstein (1998) la formulación efectiva de una misión responde a preguntas como por ejemplo: ¿quiénes son los clientes?, ¿cuáles son los productos más importantes?, ¿quién representa la competencia de la empresa?, ¿cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa, ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?, ¿cuál es la imagen pública de la firma? entre otras. Es conveniente que la misión englobe estas preguntas claves ya que el establecer una misión clara y precisa proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en los cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará, establece el campo donde competirá, determina la manera de asignar los recursos y cual será el modelo de crecimiento y dirección para el futuro. La declaración de (a misión debe personalizarse porque esto le imprime a una organización identidad propia, carácter y medio para su desarrollo, es decir, su propósito es guiar a la gerencia y a todos los empleados en su trabajo presente, entender la razón por la cual se están haciendo las cosas en la organización y respetar los compromisos, (p.35).

### 2.3.2.2 La Visión

Según Cope (1991), el segundo componente en la exposición de una compañía consiste en la formulación de una visión que no es más que la "declaración formal de lo que la empresa trata de lograr" (p-40). Esta descripción proporciona orientación a la exposición de la misión y ayuda a guiar la formulación de estrategias.

La visión corporativa, según Hill (1996), "es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro" (p. 84). La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, debe ser conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor, requiere líderes para su definición y su cabal definición. Según el mismo autor, la visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo de la organización en el futuro y debe ser consistente con los principios corporativos debiendo ser difundida tanto como dentro o fuera de la organización. Entre sus principales elementos se encuentran:

1. Es formulada para los líderes de la organización: al formular la visión, se supone que los líderes incorporan su conocimiento con el de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a dicha visión.

2. Dimensión de tiempo: la visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo, cinco años parece un buen horizonte de tiempo pero esto puede variar dependiendo de las características de la empresa.

3. Integradora: la visión debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.

4. Amplia y detallada: la visión debe hacerse en términos que

signifiquen acción, debe ser la formulación amplia y detallada en donde se imagine que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.

5. Positiva y alentadora: debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa.

6. Debe ser realista y posible: además de ser realista, debe inducir y propiciar la acción, por ello al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.

7. Debe ser consistente: la visión debe ser consistente con los principios corporativos, esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de políticas empresariales.

8. Debe ser difundida interna y externamente: la visión debe ser reconocida por los clientes internos y los externos de la organización, así como por los grupos de referencia.

Al momento de formular la visión de una empresa, unidad estratégica o área determinada, también debe tenerse en cuenta o reflexionarse sobre ¿dónde se quisiera estar en cinco años?, ¿cuál será la actividad principal?, ¿qué tipo de organización se quiere llegar a ser?, ¿a qué tipo de segmento poblacional se quisiera abarcar?, ¿cuáles son y serán los servicios más importantes? y luego de esto se tendrán entonces los elementos necesarios para formular una visión adecuada a las necesidades de la empresa.

### **2.3.2.3 La Filosofía Corporativa, Principios y Valores**

La filosofía corporativa, conocida también como principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, no es más que los ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas que, además, orientan la administración de su organización.

Para Rosales (1997), la filosofía plantea la manera como la empresa

intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Una exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como una compañía se dirige a sí misma, (p.28).

Los principios son normas de conducta propias que la misma persona ha tomado y por las cuales rige sus actos. Los valores en sentido moral es una cualidad especial que contiene un acto humano y que lo hace bueno.

Según Siliceo (1997), los valores representan "las normas, principios y significados ideales del comportamiento sobre los que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores tienen una doble dimensión; la ética universal por un lado y la ética fenomenológica que varía con el tiempo, espacio y necesidades específicas de los grupos sociales por el otro, (p.39).

Los valores reflejan la conjugación de creencias y conductas, son creencias motivadoras y conductas orientadoras, entre el creer y el actuar median los procesos de pensar, sentir y percibir, por eso, los valores expresan integridad y coherencia de las personas y de las organizaciones. Cuando una persona, basándose en la tradición moral de su religión o de su sociedad, o en la reflexión ética que haya hecho sobre la racionalidad de los actos humanos, se apropia de determinadas reglas o normas con las cuales rige su propia conducta, a esto se le llama tener principios. Cuando se es fiel a sus principios a eso le llama virtud. La virtud es la forma habitual de obrar una persona de acuerdo a sus o con sus principios. Es algo absoluto. Se es honesto o no. Nunca se puede ser un poquito honesto o solo algunas veces deshonesto.

Los valores éticos se sustentan en el campo de lo moral en la vida de

alteridad y en el encuentro con los demás, consigo mismo y con lo que los rodean. Los valores éticos realzan la libertad de ser humano; ayudan a guiar las acciones y elecciones individuales. Los gerentes buscan manejar el clima ético en las organizaciones buscando la manera en cómo dichos valores pueden participar en sus negocios.

Para Siliceo (1997), existen diez categorías que clasifican los valores humanos, (p.41), estas son:

1. Religiosos; amor a Dios. al hombre, compasión, sacrificio, perdón, oración, misticismo.
2. Ético y morales: el bien, la igualdad, el respeto, la honestidad, la libertad. el compromiso, la lealtad y la fidelidad.
3. Jurídicos: la justicia. la seguridad jurídica, la equidad y el bien común.
4. Socio-políticos: libertad, paz, solidaridad, consenso, democracia y bien común.
5. Familiares: integración, amor filial, fraternal, conyugal y apoyo mutuo.
6. Educativos: conocimiento, liberación, autoconciencia, formación e información, crecimiento y desarrollo humano.
7. Estéticos: belleza, armonía, libre expresión.
8. Científicos: verdad, investigación, experimentación, avance y desarrollo.
9. Históricos: objetividad, certeza, interpretación, registro e investigación.
10. Organizacionales: productividad, creatividad, capacitación, rentabilidad, responsabilidad social, seguridad en el empleo y la seguridad industrial.

Desde el punto de vista esquemático, Yavitz (1985), señala que los valores son clasificados en cuatro grupos fundamentales: los permanentes, los influyentes, los emergentes y los recurrentes. Los permanentes son de

carácter universal y se arraigan en la mas autentica condición humana, ellos se prolongan de una manera estable y trascienden cualquier condición temporal, actúan como un eje que atraviesa el devenir para garantizar la esencia humana de la historia, entre ellos se encuentran el bien, la justicia y la verdad. Los valores influyentes se asocian con aquellas convicciones organizacionales que reflejan el perfil de una cultura institucional, son las creencias y conductas fundamentales y determinantes que hacen que una organización sea diferente de las otras, entre ellos se encuentran la excelencia, la calidad, el servicio, la productividad y la preservación ambiental. Los valores emergentes, en cambio, son los que afloran en un determinado momento y generalmente responden a una energía alimentada por las circunstancias que debe enfrentar las resistencias naturales que se presentan ante lo nuevo y finalmente los valores recurrentes son aquellos que rigieron en un momento pero que, debido a las condiciones del entorno y a las estrategias organizacionales, se solaparon y engavetaron para resurgir nuevamente con renovados alicios de vigencia, (p.69).

Para Yavitz (op.cit), establece que lo importante es que los valores permanentes, así como los influyentes o determinantes, estén suficientemente arraigados como para imprimir esfuerzos definidores y compromisos orientadores; sobre estos reposa el temperamento fundamental de las organizaciones así como la vocación de vincularse con el entorno y de aliarse con otras organizaciones, sin complejos ni debilidades. La idea que se pretende transmitir es que los permanentes y los influyentes deben ser lo suficientemente fuertes como para definir el perfil cultural de la empresa, pero igualmente deben responder a la flexibilidad necesaria que permita decisiones de integración, confianza y asociación con otras culturas.

Según Moral (2002), algunos valores éticos en el marco empresarial son los siguientes, (p. 15):

1. Las empresas debieran ser conformadas por propósitos responsables dirigidos a la consecución de valores éticos para con la comunidad y los empleados. La actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes o Stakeholders (proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, etc.), Se exige una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que su comportamiento repercute directa o indirectamente. Ser responsable significa dirigir la empresa midiendo el impacto de su actuación en estos grupos, respetando sus derechos e intereses legítimos. Se requiere evitar el engaño y la desinformación. La honestidad requiere de la rectitud y sinceridad con la información demandada por la comunidad. Las señales que entrega una empresa afectan muchas personas, que confiando en la información, toman decisiones que a su vez afectan a otros. La comunidad confiara en estas señales en (a medida que sean honestas. Además, la confianza necesita del reconocimiento de compromisos implícitos en las promesas. La competencia leal y la consecución por la calidad real son parte de la confianza. Su quebrantamiento perjudica directamente a las personas.

2. Se debe poner especial atención en tratar de actuar justamente tanto en el otorgamiento de oportunidades al interior de la empresa, como frente a todos aquellos grupos que tienen relación directa o indirecta con el quehacer de la organización.

3. Se debe también evitar someterse a influencias impropias, favoritismos basados en intereses personales o presentar conductas que afecten la integridad de los ejecutivos. Los gerentes deben tratar de asegurar que sus empleados no caigan en este tipo de influencias. Actuar con

integridad supone un comportamiento leal frente a las obligaciones y tareas que se deben emprender, en el marco de la confianza depositada al empleado. En su más completo sentido, se debe actuar conforme a las convicciones a los requerimientos morales, aunque presuponga un costo.

4. El respeto, significa reconocer que los individuos sostienen relaciones fuera de la empresa, poseen autonomía, privacidad, dignidad, derechos y necesidades.

5. Por otra parte, los ejecutivos deben procurar el respeto a la propiedad intelectual y privada, poniendo especial cuidado cuando la actividad comercial involucra la propiedad ajena (pública o propia de la naturaleza).

En suma, el comportamiento basado en estos valores beneficia a toda la sociedad, a la empresa y a la economía en la cual se encuentra inserta la empresa. Los principios forman la base de la confianza y cooperación; también contribuyen a la moral de los empleados. Es especialmente importante el sentido de orgullo por parte de los empleados en su productividad y actitud general, cuando visualizan pertenecer a una organización que define los valores éticos como un estilo de vida.

Por otro lado las fortalezas internas son todas aquellas actividades que se realizan dentro de una organización (gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo) de manera excelente y que deben ser auditadas a fin de identificarlas y evaluarlas para que se constituyan en fortalezas internas, a su vez deben ser informadas a los trabajadores de una organización para así evitar que el desconocimiento de las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa contribuya a producir un creciente número de fracasos, al respecto David (1994) señala que " la falta

de identificación y de comprensión de las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa es con frecuencia perjudicial para el proceso de la planificación estratégica", (p.139).

De igual forma, las debilidades internas se refieren a las actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de la empresa (Cáceres, 1991), (p.36).

Las oportunidades Externas Son todas aquellas tendencias económicas, políticas, sociales, tecnológicas y competitivas que pueden beneficiar, en determinado momento, los intereses, a futuro, de la organización.

Para David (1994), las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas que se le presenten, ya que los cambios crean un tipo de consumidor diferente y por ende necesidad de diferentes tipos de producto, servicios y estrategias, (p.41).

En cuanto a las amenazas externas son aquellas tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como cualquier hecho, que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización. Una organización que quiera ser exitosa debe crear estrategias que sirvan para contrarrestar el impacto de las amenazas externas.

De otra forma, la fijación de objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, deben fijarse para ser cumplidos en un lapso de dos a cinco años. Dichos objetivos, según Mintzberg (1997) deben ser "cuantitativos, medibles, realistas, Comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las

unidades de la organización" (p. 81).

Unos objetivos fijados con claridad producen muchos beneficios: suministran dirección, permiten sinergia, colaboran en la evaluación, reducen la incertidumbre y los conflictos, estimulan la realización y la ayuda, tanto en la asignación de recursos como en el diseño de cargos. La determinación de los objetivos es un componente esencial del proceso de dirección estratégica.

Las estrategias, Según Abascal (2000), (p.39), una estrategia es un plan unificado, amplio e integrado diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa, para Mintzberg (1997) la estrategia está definida como un modelo en una corriente de decisiones o acciones, es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada).

Para Andrews (citado en Mintzberg. 1997), es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos y metas; asimismo dicho patrón produce; las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira llegar una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades (p.72).

La implantación de una estrategia comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa, si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con el objeto de lograr su realización. Para el éxito de la estrategia, el papel de

liderazgo personal es importante y, en algunos casos, decisivo. La estructura organizacional y los procesos de compensación, incentivos, control y desarrollo administrativo limitan la formulación de la estrategia e influye en ella, por esto se debe tener en cuenta primero la proposición lógica que sostiene que la estructura debe seguir a la estrategia a fin de que luego se pueda considerar el hecho organizacional. Luego de haber examinado esas tendencias, entonces se comprende y se está en capacidad de abordar la interdependencia de la formulación e implantación de la estrategia.

Además de ello, se deben generar; una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Según Mintzberg (1997), el propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis DOFA (debilidades oportunidades fortalezas y amenazas), debe fundamentarse en las fortalezas de una organización con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades a fin de escoger las estrategias más adecuadas, dicha escogencia debe ser realizada por medio de una comparación entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio (p.42).

Para Mintzberg (1997) existen cuatro tipos de estrategias dependiendo de su nivel, (p.48), estas son:

- Estrategia a nivel funcional: son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de una compañía (fabricación, marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos),
- Estrategia a nivel de negocios: esta estrategia comprende el tema

competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

- Estrategias globales: éstas se establecen a fin de lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño de una organización a fin de lograr la expansión de sus operaciones más allá de sus fronteras.

- Estrategia a nivel corporativo: este tipo de estrategia en una organización debe resolver la pregunta ¿en qué áreas debemos ubicar nuestro servicio a fin de maximizar las utilidades a largo plazo?. Para la mayoría de las organizaciones competir en forma exitosa involucra una integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumes para la principal operación de la compañía o hacia adelante dentro de la distribución de productos de la operación.

Las estrategias formales efectivas, en primera instancia, contienen tres elementos esenciales: las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse, las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y las principales secuencias de acción que deberán lograr las metas definidas dentro de los límites establecidos. En segunda instancia, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves lo que les da cohesión, equilibrio y claridad, en tercera, la estrategia no solo comprende lo predecible sino también lo desconocido, para las estrategias empresariales fundamentales ningún analista podría predecir, de manera precisa, cómo las fuerzas que se contraponen actúan entre sí o cómo serán distorsionadas o cambiadas por la naturaleza humana o las emociones, en consecuencia, la esencia de una estrategia es construir una posición que sea tan sólida y potencialmente flexible en ciertas áreas a fin de que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas.

Mintzberg (1997), señala que la estrategia puede ser vista como un plan, como una pauta de acción, como un patrón, como una posición y como una perspectiva. Las estrategias son vistas como un plan porque es una especie de curso de acción conscientemente determinado, funcionan como una guía para abordar una situación específica; de acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Las estrategias vistas como pauta de acción significan realizar una serie de maniobras para ganar la partida a un contrincante, es decir que, por ejemplo, una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar a su competencia de construir una nueva planta, aquí la verdadera estrategia sería la amenaza, no (a expansión. Como un patrón, las estrategias constituyen un patrón en el flujo de acción, es decir, ser consistente en el comportamiento (de manera intencional o no), (p.15).

La cuarta perspectiva de las estrategias sería como posición, es decir, ubicar a la organización en un medio ambiente, de acuerdo con esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente o también entre el entorno y el interno, y por último la estrategia como una perspectiva señala que su contenido implica no sólo la selección de una posición sino de una manera particular de percibir el mundo y de la influencia interna que esto puede tener.

Con respecto a las alternativas estratégicas, Hax (1996), señala que éstas consisten en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión, y por lo tanto, un desempeño exitoso en el mercado. Estas alternativas se integran alrededor de cuatro tipos de estrategias: ofensivas, defensivas, genéricas y

concéntricas, (p.51).

Las estrategias ofensivas o de crecimiento son aquellas que buscan la consolidación de una empresa en su mercado, entre las más comunes se encuentran: las de concentración (cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto o servicio), diversificación concéntrica (cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos o servicios relacionados con su especialización primaria), diversificación de conglomerado (cuando una empresa especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad), fusiones (cuando se combinan las operaciones de dos empresas en una sola), innovación (búsqueda permanente de nuevos mercados y nuevos productos) entre otras.

Las estrategias defensivas se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar catástrofes que puedan afectar a una organización, entre ellas se encuentran: reducción (consiste en disminuir el número o el tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad), desinversión (cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión), liquidación (vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites legales), recuperación (se presenta cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlas en condiciones para que sobreviva y dé utilidades). Las estrategias genéricas están referidas a las unidades estratégicas de negocio e incluyen productividad laboral y modernización tecnológica y por último las estrategias concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización y permiten actuar ante los cambios del entorno que inciden en las actividades de la empresa.

Las ventajas competitivas de una empresa no es más que aquello que hace especial a la organización y la separa de su competencia. Para Villalba (1997), la ventaja competitiva esta representada "por un conjunto de atributos que posee una empresa y que la distinguen de sus competidores y además son reconocibles por sus clientes" (p. 57). Para ser sostenibles, las ventajas competitivas deben estar basadas en atributos difíciles de ser copiados por la competencia. Existen dos tipos de ventajas competitivas: las de costos que se refieren a la posibilidad de ofrecer un producto o un servicio a un costo, para el usuario, menor que para la competencia, y las de valor que están representadas por atributos adicionales al costo, por ejemplo, diseño, color, sabor, confiabilidad, etc. En ocasiones tener una ventaja de valor permite sostener precios superiores a los de la competencia.

### **2.3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO**

Es un análisis que permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información referente-al ambiente que envuelve a la organización. Para realizar una matriz de evaluación de factor externo, según David (1994), hay que seguir los siguientes pasos para la construcción de una matriz de factor externo es el siguiente, (p.83):

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas de la organización.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada.
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) para la empresa.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más alto posible para una empresa es 4.0 y el menor es 1,0, el promedio de dicho resultado es 2.5. Un resultado 4.0 indica que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 indica una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta grandes amenazas externas. El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir varía de cinco a veinte. A continuación se muestra un ejemplo de la matriz de evaluación de factor externo:

**Cuadro 1**  
**Matriz Evaluación Factor Externo**

<b>Factor externo clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Tasa de interés creciente	0.20	1	0.20
Desplazamiento poblacional hacia el oeste	0.10	4	0.40
Derogatorias gubernamentales	0.30	3	0.90
Estrategia de expansión del competidor	0.20	2	0.40
Sistema de información computarizado	0.20	4	0.80
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.70</b>

**Fuente:** Gerencia Estratégica, p. 126, David, F (1994).

### 2.3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

Esta matriz resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de la empresa. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa. Para poder realizar esta matriz, es conveniente el uso de juicios subjetivos, por ello, según David (op. cit), es conveniente ejecutar los siguientes pasos para el desarrollo de esta matriz:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (de gran importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Un ejemplo de una matriz de evaluación de factor interno se muestra a continuación:

**Cuadro 2**  
**Matriz Evaluación Factor Interno**

<b>Factor interno clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Es bajo el estado de ánimo de los empleados	0.22	2	0.44
Es excelente la calidad del producto	0.18	4	0.72
Hay disponible capital de trabajo excesivo	0.15	3	0.45
No existe estructura organizativa	0.30	1	0.30
No se emplea personal de investigación y desarrollo	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.41</b>

**Fuente:** Gerencia Estratégica, p. 176, David, F (1994).

### **2.3.5 MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS y AMENAZAS**

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el fin de aprovechar las oportunidades externas.

Según Sallenave (1991), generalmente las organizaciones usan estrategias DO, DA o DA para llegar a una situación en la cual puedan

aplicar una estrategia FO. Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. Las estrategias FA se basan en el uso de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo, derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable, (p.87).

David (1994) señala que para construir una matriz DOFA se debe, (p.89):

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Hacer la comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

La parte más complicada en el desarrollo de la matriz DOFA es la comparación de los factores internos y externos claves. En el análisis de las fortalezas y debilidades se debe tener en cuenta los recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y organizacionales, es necesario analizar

cada uno por separado para determinar en cuáles hay que apoyarse. La detección de las debilidades servirá para elaborar las estrategias de planificación. A continuación se presenta un ejemplo de cómo se debe desarrollar la matriz DOFA:

**Cuadro 3**  
**Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas**

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS (F) Hacer lista de las Fortalezas	DEBILIDADES (D) Hacer lista de Debilidades
OPORTUNIDADES (O) Hacer lista de Oportunidades	ESTRATEGIAS FO Uso de las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades	ESTRATEGIAS DO Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades
AMENAZAS (A) Hacer lista de Amenazas	ESTRATEGIAS FA Usar Fortalezas para evitar Amenazas	ESTRATEGIAS DA Reducir a un mínimo las Debilidades y evitar las Amenazas

**Fuente:** Gerencia Estratégica, p. 194, David, F (1994).

### 2.3.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (GMI) es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Al respecto Kaplan (1999, p.37) señala que el CMi proporciona a los ejecutivos un "amplio marco que traduce la visión y estrategias de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación", para ello, se contemplan cuatro perspectivas de actuación que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, éstas son:

a) Perspectiva financiera: según Kaplan (op.cit.), los indicadores financieros son válidos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. La pregunta que se plantea es: si se logra el éxito ¿cómo nos verán nuestros accionistas?.

b) Perspectiva clientes: aquí los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación de la misma en los segmentos seleccionados, aquí se incluyen medidas como: satisfacción del cliente, adquisición de nuevos clientes, retención de clientes, rentabilidad del cliente entre otros. Esta estrategia le permite a la directiva articular la estrategia del cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros a futuro. Aquí la pregunta es: para alcanzar nuestra visión: ¿cómo hemos de ser vistos por nuestros clientes?

c) Perspectiva Proceso: con esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos de la organización que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Aquí la pregunta a realizar es: para satisfacer a nuestros clientes: ¿en qué procesos debemos ser excelentes? (Kaplan, 1997), (p.78).

d) Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo: aquí se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos de

la organización y cualquier vacío que exista entre sus capacidades será cubierto a través de la inversión en reclasificación de empleados, potenciar sistemas y tecnología de información y coordinar todos los procedimientos y rutinas de la organización, la pregunta es: para alcanzar nuestra visión, ¿cómo ha de aprender y mejorar nuestra organización?. (Kaplan, op.cit.).

### **2.3.7 FIJACIÓN DE METAS**

Las metas son fundamentales para la motivación y evaluación de los empleados, éstas son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias, debido a que forman la base para la asignación de recursos, conforman el mecanismo primordial para la evaluación de gerentes, constituyen un recurso importante para constatar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades organizativas divisionales y de departamentos. Estas metas deben ser coherentes con los objetivos señalados y servir de respaldo a la ejecución de estrategias.

Según Salienave (1991) las metas varían de acuerdo con el tipo y el tamaño de la organización, por ello señala que: Las empresas grandes generalmente prestan atención a las metas socialmente orientadas, mientras que las pequeñas se orientan hacia las económicas, las empresas que usan grandes recursos ambientales dan mayor atención a metas relacionadas con la eficiencia y la conservación, mientras que las que compiten en ambientes tecnológicos dinámicos hacen mayor énfasis en metas de investigación y desarrollo que las que compiten en medios estables (p. 42).

Las metas especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones, con fines de lucro, operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la

maximización de la ganancia del accionista. Para Mintzberg (1997), existen metas secundarias que reflejan la convicción que tiene la organización de que construir participación en el mercado es la mejor manera de lograr la primera meta de maximización de ganancias del accionista, lo cual implica aumentar los rendimientos obtenidos a largo plazo por los accionistas al poseer acciones en la organización, (p.69).

### **2.3.8 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS**

El término política se refiere a pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Según Mintzberg (1991) las políticas son: instrumentos para la ejecución de las estrategias, fijan límites y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento, clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización (p. 416).

Las políticas se pueden considerar como instrumentos para la ejecución de estrategias, según David (1994) las políticas fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas, permiten saber tanto a los empleados como a los gerentes lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa. Las políticas dan la base para el control gerencial desarrolle una coordinación entre las unidades organizativas y reducen el tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones, además se encargan delimitar el trabajo y fomentar el proceso de toma de decisiones al nivel gerencial encargado de afrontar el problema cuando éste aparece, (p.15).

Existen tres tipos de políticas que corresponden a los niveles

jerárquicos de una organización: empresarial que tiene aplicación en toda la organización, divisional que es en una división específica, y funcional o departamental que se circunscribe a un departamento, un ejemplo de ello serían que la política de determinada empresa es que sus empleados tengan igualdad de oportunidades dentro de la organización de ascender de cargo si están capacitados para ello.

## **2.4 BASES LEGALES.**

Las Empresas asociativas están legalmente constituidas a través de un documento registrado donde se pone de manifiesto las atribuciones de la directiva y de los miembros que la conforman así como también sus estatutos. Cuando una empresa recibe un crédito de un este financiero o un contrato de una institución publica se procede a realizar un contrato conjunto entre la empresa y la institución que posteriormente es notariado

## 2.5 SISTEMA DE VARIABLE

### 2.5.1 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Las variables en estudio de esta investigación son: El Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de las Empresas Asociativas y Los Lineamientos Estratégicos Aplicados por dichas empresas, los cuales se definen como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una empresa, desarrollando sus objetivos, metas y estrategias.

### 2.5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Cuadro 4**  
**Identificación y Definición de las Variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>
El fortalecimiento de la capacidad de gestión de las empresas asociativas	Son todas aquellas acciones y estrategias económicas, gerenciales definidas para mejorar la capacidad de gestión actual de las empresas asociativas.
Lineamientos estratégicos para mejorar la capacidad de gestión de las empresas asociativas.	Representan las líneas de acción gerencial, todas las actividad estratégicas que definirán y orientarán la gestión de las empresas asociativas en un periodo determinado.

**Fuente:** El Investigador (2004)

### 2.5.3 Definición Operacional

**Cuadro 5**  
**Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivo General.</b>				
Diseñar Lineamientos Estratégicos para el Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión en las Empresas Asociativas de la Fundación para la Economía Solidaria en Guanare, estado Portuguesa, para el año 2004				
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuentes teórica</b>
Fortalecimiento de la capacidad de gestión de las empresas asociativas.	Gerencial. Administrativa. Organizacional.	La planificación estratégica. El proceso de la planificación estratégica.	Encuesta. Taller de fortalecimiento de las empresas asociativas.	Bibliografía, Folletos, Revistas, Trabajos de Investigación relacionados con el tema. Internet, entre otros.
Lineamientos estratégicos orientados a mejorar la capacidad de gestión de las empresas asociativas	Operativa.	La misión. La visión. La filosofía corporativa principios y valores. Matriz de evaluación de factores externos. Matriz de evaluación de factores internos. Matriz debilidad, oportunidad, fortaleza y amenazas. Cuadro de mando integral. Fijación de metas. Establecimiento de políticas.	Fundación de la Economía Solidaria.	

**Fuente:** El Investigador (2004)

## 2.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Amenazas Externas:** son todas aquellas tendencias o hechos del entorno que perjudican la posición de la empresa en el mercado.

**Debilidades Internas:** Este término se refiere a las actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción; investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de la empresa.

**Estrategias:** son las líneas de acción a seguir para el logro de los objetivos.

**Fortalezas Internas;** Son todas aquellas actividades que se realizan dentro de una organización (gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo) que se llevan a cabo de una manera excelente.

**Interno:** son todos aquellos aspectos internos característicos de una organización.

**Matriz Evaluación Externa:** Es un análisis que permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información referente al ambiente que envuelve a la organización.

**Matriz Evaluación Interna:** Está matriz resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de la empresa.

**Misión:** es la razón de ser, el propósito de la organización.

**Moral:** incluye no solo las acciones humanas en cuanto vividas de hecho sino también las acciones humanas en cuanto elegidas como rectas

de acuerdo con el mundo de valores permanente del individuo.

**Objetivos:** son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades en una organización, representan no solo el punto final de la planeación, sino también hacia donde se dirige la organización.

**Oportunidades Externas:** Son todas aquellas, tendencias económicas, políticas, sociales, tecnológicas y competitivas que pueden beneficiar, en determinado momento, los intereses a futuro de la organización.

**Planificación Estratégica:** es el enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización en circunstancias de incertidumbre.

**Políticas:** son las pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas.

**Principios:** son normas de conducta propias que la misma persona ha tomado y por las cuales rige sus actos.

**Valores:** es una cualidad especial que contiene un acto humano y que lo hace bueno.

**Ventajas Competitivas:** La ventaja competitiva no es más que aquello que hace especial a la organización y la separa de su competencia.

**Capacidad de Gestión.** Es el grado de conocimiento que posee una organización para lograr los objetivos establecidos.

**Empresas Asociativas.** Representa la organización de la sociedad civil como protagonismo del pueblo y su soberanía.

**Empresas Asociativas de la Construcción.** Son las que se dedican al ramo de la construcción.

**Empresas Asociativas de alimento.** Son aquellas que producen todos los requerimientos alimenticios ( agrícola, avícola, pesquera)

**Empresas Asociativas de mantenimiento.** Son las encargadas del mantenimiento de áreas verdes.

**Lineamientos estratégicos.** Son herramientas, líneas de acción que cuenta una organización para alcanzar sus objetivos.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS DE LA FUNDACIÓN PARA LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN GUANARE ESTADO PORTUGUESA, AÑO 2004**

##### **5.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

Luego de haber procedido al análisis de los resultados obtenidos, se diseño la presente propuesta que, además de reflejar la misión, visión y valores, exponga una serie de políticas y lineamientos estratégicos a seguir para así lograr la consecución de los objetivos de las empresa asociativas.

##### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

La propuesta planteada se basa en la elaboración, análisis e interpretación de las matrices de evaluación factor externo, evaluación factor interno y DOFA, y en base a los resultados obtenidos se procede a elaborar una serie de estrategias enmarcadas dentro de los lineamientos de la gerencia empresarial moderna.

##### **5.3 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

A continuación se presenta como va a estar conformada la presente propuesta, dicha estructura fue seleccionada por los directivos de las empresas asociativas objeto de estudio.

- Visión

- Misión
- Principios y valores
- Dimensiones consideradas para la formulación de estrategias
- Objetivos estratégicos
- Metas estratégicas
- Cronograma de actividades

### **5.3.1 VISIÓN**

Consolidarnos, en una empresa líder en el área de la construcción, alimentos y mantenimiento a nivel local y nacional, comprometidos con los procesos de cambios necesarios para satisfacer las demandas de las organizaciones, instituciones y empresas que necesitan ayuda en la solución de problemas específicos, logrando así contribuir con la calidad y productividad del mundo empresarial.

### **5.3.2 MISIÓN**

Las Empresas Asociativas son agrupaciones encargadas de prestar asistencia, por medio de servicios, de construcción, alimentos y mantenimiento, a las empresas y organismos públicos o privados que así lo requieran a fin de disminuir sus costos operativos.

### **5.3.3 PRINCIPIOS**

Basados en el comportamiento íntegro de su personal, en el profesionalismo de sus integrantes y en la vocación y capacidad de entrega

al momento de ofrecer cualquier servicio.

#### **5.3.4 VALORES**

- Calidad en nuestros servicios.
- Responsabilidad, excelencia, objetividad y puntualidad en los servicios que prestamos a las empresas públicas y privadas y al público en general.
- Relaciones interpersonales basadas en el respeto, dinamismo y trabajo en equipo.
- Mejoramiento continuo en nuestros procesos para lograr la excelencia

#### **5.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

A continuación se presentan las cuatro perspectivas seleccionadas con sus diferentes objetivos y las definiciones de cada objetivo estratégico, estas son producto del reordenamiento de la matriz DOFA presentada en el Capítulo IV.

##### **5.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA**

**Objetivo Estratégico:** Divulgar constantemente los servicios que ofrecen las empresas asociativas

**Definición:** Consiste en informar de manera constante a las distintas comunidades e instituciones de los servicios prestados a través de las empresas asociativas.

**Objetivo Estratégico:** Formular políticas, y estrategias para competir en el

mercado

**Definición:** Se refiere al establecimiento de políticas y estrategias con miras a ser divulgadas en el mercado con el fin de competir con otras empresas ya establecidas

**Objetivo Estratégico:** Establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo

**Definición:** Definir cual es el rumbo hacia donde se orientarán las empresas asociativas

#### 5.4.2 PERSPECTIVAS PROCESO

**Objetivo Estratégico:** Efectuar promociones de los servicios prestados

**Definición:** Preparar paquetes promocionales de cada uno de los servicios que se pueden prestar a través de las distintas empresas asociativas.

**Objetivo Estratégico:** Capacitar al personal.

**Definición:** Realizar cursos y talleres de formación para las empresas asociativas.

**Objetivo Estratégico:** Diseñar planes de Gestión estratégica.

**Definición:** Que las empresas asociativas logren insertarse en el campo laboral a través de la autogestión planes estratégicos elaborados.

### 5.4.3 PERSPECTIVAS CRECIMIENTO Y DESARROLLO

**Objetivo Estratégico:** Realizar campañas publicitarias

**Definición:** Difundir por intermedio de campañas publicitarias los servicios prestados.

**Objetivo Estratégico:** Formar equipos de trabajo

**Definición:** Conformar conjuntamente a nivel interno de cada empresa asociativa y a nivel externo en mancomunidad con otras empresas equipos de trabajo

**Objetivo Estratégico:** Abarcar mercados.

**Definición:** Que las empresas asociativas logren insertarse en otros mercados donde puedan desarrollar sus habilidades y poner en practica sus fortalezas.

**Objetivo Estratégico:** Diseñar campañas promocionales.

**Definición:** Se refiere a establecer promociones de los servicios prestados.

### 5.4.4 PERSPECTIVAS CLIENTES

**Objetivo Estratégico:** Definir estrategias para la divulgación de los servicios prestados

**Definición:** conformar un grupo de estrategias comunicacionales que

permitan divulgar los servicios que se prestan a través de las empresas asociativas

**Objetivo Estratégico:** Ofrecer paquetes de servicios

**Definición:** disponer para las instituciones y comunidades de paquetes promocionales a objeto de hacer atractiva la oferta.

**Objetivo Estratégico:** Incentivar a los clientes.

**Definición.** Prestar un servicio eficiente y alta calidad a precios solidarios.

## 5.5 Metas Estratégicas por Tipo de Perspectiva

En el cuadro 12, se presentan las metas establecidas, por los directivos de las empresas asociativas, para cada perspectiva:

**Cuadro 12**  
**Metas Estratégicas por Tipo de Perspectiva**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta 2004
Financiera	Divulgar constantemente los servicios que ofrecen las empresas asociativas	Campañas ejecutadas	3 campañas publicitarias
	Formular políticas, y estrategias para competir en el mercado	Políticas y estrategias formuladas	2 políticas 4 estrategias
	Establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo	Objetivos y metas establecidos	3 objetivos
Proceso	Efectuar promociones de los servicios prestados	Promociones realizadas	4 promociones
	Capacitar al personal	Cursos, talleres Realizados.	3 Cursos. 4 Talleres
	Diseñar planes de gestión estratégicas.	Planes realizados	3 Planes estrategicos
Crecimiento y desarrollo	Realizar campañas publicitarias	Campañas ejecutadas	3 campañas publicitarias
	Formar equipos de trabajo	Equipos de trabajo formados	10 equipos de trabajo
	Abarcar mercados	Mercados abarcados	5 Mercados.
	Diseñar campañas publicitarias.	Campañas publicitarias ejecutadas.	4 Campañas
Clientes	Definir estrategias para la divulgación de los servicios prestados	Estrategias definidas	4 estrategias
	Ofrecer paquetes de servicios	Paquetes ofertados	4 promociones
	Incentivar a los clientes	Clientes satisfecho	Servicios eficiente.
	Efectuar promociones de los servicios prestados.	Promociones ejecutadas.	6 promociones

**Fuente:** El Investigador (2004)

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las Empresas Asociativas constituyen un factor muy importante en el desarrollo de la Economía impulsada por la Fundación de la Economía Solidaria (FUNDESOL). Adscripta a la Gobernación del Estado Portuguesa. En tal sentido la presente investigación permitió realizar un análisis de la situación actual desde el punto de vista financiero y económico en la cual se desenvuelven las empresas asociativas; de igual modo conocer cual es su entorno interno a través de la identificación de sus fortalezas y debilidades, y el externo conociendo sus oportunidades y amenazas, donde se conjugaron un conjunto de variables que permitió estudiar los escenarios posibles en función de garantizar un desarrollo armónico para las mismas.

Es importante señalar que las empresas asociativas carecen de una estructura legal que les permita en el futuro tener basamento a la hora de que se les presente alguna eventualidad desde el punto de vista de la ley, sin embargo están amparadas por la constitución de la República Bolivariana de Venezuela en los artículos 70, 118,184,

Estas empresas son organizaciones que están constituidas por la sociedad civil donde existe un alto grado de solidaridad, compañerismo, se pone de manifiesto la unión de voluntades en la búsqueda del bien común, pero presentan deficiencias económicas, tecnológicas y baja capacidad gerencial.

Los resultados obtenidos de la aplicación de una encuesta y haber realizado un taller a los directivos de las empresas asociativas adscriptas a FUNDESOL, suelen ser importantes para el análisis, ya que según ellos

carecen de herramientas gerenciales para poder desarrollarse dentro de un mercado donde la competencia juega un papel bastante considerable, en tal sentido si estas empresas no tienen una misión, visión y los objetivos difícilmente podrán surgir en el campo laboral. Según la encuesta los resultados obtenidos reflejan que el 100 % de los directivos encuestados manifestaron que era necesario tener una visión claramente definida, para su empresa, Las empresas asociativas carecen de un plan estratégico concreto de gestión, por ende no cuentan con unos lineamientos básicos definidos que sirvan de basamento para sus funciones diarias.

Dada la importancia que representa las empresas asociativas para contribuir con el desarrollo Económico y social (Generación de empleo, inversión, etc), del estado Portuguesa y analizando los resultados obtenidos de esta investigación se pone de manifiesto diseñar lineamientos estratégicos para fortalecer la capacidad de gestión de las empresas asociativas, y de esta forma lograr la participación en la gestión de las empresas públicas y privadas mediante mecanismos autogestionarios, así como también propiciar la creación de otras empresas comunales y de servicios, como fuente generadora de empleo y de bienestar social.

## RECOMENDACIONES

Para que las empresas asociativas logren superar los problemas o limitaciones derivadas de la aplicación eficiente de las herramientas gerenciales, es preciso que tengan en consideración las siguientes recomendaciones.

1.- Conformar la red de empresas asociativas, con la finalidad de tener mayor participación en las políticas dictadas por el Gobierno nacional, regional y municipal.

2.- Realizar diligencias ante al consejo legislativo regional con la finalidad de que se promulgue la ley de economía solidaria.

3.- Aplicar estrategias gerenciales referidas a la misión, visión objetivos, metas y estrategias empresariales.

4.- Se debe encaminar a la gerencia a obtener el máximo rendimiento de los recursos financieros, humanos, tecnológicos para así alcanzar la visión y la posición estratégica de la empresa.

5.- Que toda la estructura organizativa conozca, maneje y se identifique con la visión, misión, valores y filosofía de gestión de la empresa, a fin de lograr los objetivos.

6.- Poner en práctica los linimientos estratégicos para consolidar a las empresas asociativas.

7.- Implantar evaluaciones periódicas que permitan conocer si están cumpliendo con lo establecido.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

Esta investigación constituye un estudio de campo de carácter descriptivo. Tal como lo señala González (1978), se realiza "con la presencia del científico en el lugar donde ocurre el fenómeno" (p.9). También este estudio presenta un carácter descriptivo según lo definido por Méndez (1992): Los estudios descriptivos le permiten al investigador delimitar los hechos conforme a su problema de investigación, es decir, identificar las formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos y descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación, (p.89)

De igual forma cumple, según Hernández (1999), con los pasos de la investigación científica que está definida como sistemática y controlada ya que hay una disciplina constante para llevarla a cabo porque no se dejan hechos a la casualidad, empírica porque se basa en fenómenos observables y crítica porque juzga de manera objetiva, no existen juicios de valor.

#### **3.2 Población**

La población a estudiar está compuesta por la directiva de las empresas asociativas de la Fundación para la Economía Solidaria en Guanare estado Portuguesa, la cual está integrada por tres (03) miembros, por cada empresa, (el presidente, el vicepresidente y el tesorero), existiendo para el momento de la investigación según el registro existente en la Fundación para la Economía Solidaria (FUNDESOL), ciento cincuenta (150) empresas, lo que representa un

total de cuatrocientos cincuenta (450) individuos, los cuales conforman el universo objeto de estudio.

**Cuadro 6**  
**Población Objeto de Estudio**

<b>Tipo de Empresa</b> <b>Asociativa</b>	<b>N° de Empresas</b>	<b>N° de Directivos</b>	<b>Población</b> <b>objeto de</b> <b>estudio</b>
Construcción	20	03	60
Alimentos	100	03	300
Mantenimiento	30	03	90
<b>Total</b>			<b>450</b>

**Fuente:** El Investigador (2004)

### 3.3 Muestra

En relación con el tamaño muestral de esta investigación, se utilizó el método probabilístico estratificado, ya que lo que interesa es que dicha muestra esté compuesta por individuos que pertenezcan a los distintos tipos de empresas existentes, de la construcción, alimento y mantenimiento, por consiguiente se tomó una muestra representativa de cada una de ella, tal como lo especifica Hernández (1991) pág.--, en tal sentido se procedió de la siguiente manera:

Para el momento de la investigación se tienen 150 empresas inscritas en FUNDESOL, para objeto de estudio se tomó en consideración 3 directivos por cada empresa lo que constituye un universo de 450 directivos. (150 Empresas X 3 Directivos/empresas)

$N = 450$  Directivos

$\hat{Y}$  = Valor promedio de una variable = 1 un Directivo por cada nivel o estrato

$Se$  = Error estándar = 1,5 es aceptable pues es pequeño

$V$  = Varianza de la población  $(Se)^2$

$S^2$  = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de  $\hat{Y}$

**Sustituyendo:**

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = p(1 - p) = 0,9 ( 1 - 0,9 ) = 0,09$$

$$V = ( 0,015 )^2 = 0,000225$$

$$n' = \frac{0,09}{0,000225} = 400$$

**Ajustando se tiene que:**

$$n' = \frac{n'}{1 + n/N} = \frac{400}{1 + 400/450} = 110 \text{ Muestra}$$

**Estratificando la muestra se tiene que:**

$$fh = \frac{N'}{N} = KSh = \frac{110}{450} = 0,24444444$$

<b>Estrato</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra Estratificada (fh) = Nh ( fh) nh</b>
Construcción	60	15
Alimentos	300	73
Mantenimiento	90	22
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>110</b>

**Cuadro 7**  
**Muestra Estratificada**

<b>Tipo de empresa asociativa</b>	<b>Población</b>	<b>% de la Población por tipo de Muestra.</b>	<b>Muestra</b>	<b>Muestra Estratificada</b>	<b>% de la Muestra por Estratos.</b>
Construcción	60	16	110	15	16
Alimentos	300	67		73	67
Mantenimiento	90	20		22	20
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>100</b>		<b>110</b>	<b>100</b>

**Fuente: El Investigador (2004)**

### 3.4 Instrumentos de Recolección de Datos

En este caso se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos dirigidos a las empresas asociativas seleccionadas en la muestra: el primero es un cuestionario estructurado con diez (10) preguntas cerradas de tipo dicotómicas a fin de delimitar las respuestas dadas por los elementos en estudio y facilitar el análisis de la información de allí obtenida. Según Hernández un cuestionario es "un conjunto de preguntas respecto a una o más variables" (1999, p.276). esto permitió conocer la situación financiera y económica de dicha empresa; el segundo instrumento que consistió en la realización, en conjunto, de un taller donde se elaboraron las estrategias gerenciales de las empresas, la información obtenida de ambos instrumentos fue procesada en las matrices (evaluación de los factores externos, evaluación de los factores internos y la matriz DOFA) para realizar la propuesta de proponer lineamientos estratégicos orientados a mejorar la capacidad de gestión de las empresas asociativas de la Fundación para la Economía Solidaria.

### 3.5 Confiabilidad y Validez del Instrumento

Según consideraciones de los expertos, el cuestionario fue aplicado, como prueba piloto, a diez individuos con similares características a la muestra en estudio. Para el análisis de los datos fue empleado el coeficiente de Kuder y Richardson (KR-20), por tratarse de ítem dicotómicos, señalado así por Ruiz (1998). A continuación se describe la fórmula empleada:

$$RTT = \frac{K}{(K-1)} * S2 - \frac{(p * q)}{S2}$$

K= Número de ítem

S2 = Varianza de los puntajes totales

Al sustituir los valores se obtiene:

$$RTT = \frac{10}{(10-1)} * \frac{12,3 - 2,46}{12,3}$$

$$RTT = 1,11 * 0,80 = 0,88$$

El resultado obtenido fue 0,80 lo que indica alta confiabilidad.

La validez, según Hernández (1991), se refiere al grado en que un instrumento mide la variable. En tal sentido para esta investigación se tomó en consideración el juicio de expertos de 02 especialistas en el área y un metodólogo.

### **3.6 Procesamiento y Análisis de los Datos**

Una vez obtenida la información y clasificada en factores internos y externos, se somete a análisis para conocer la situación gerencial (visión, misión, objetivos, metas políticas para competir en el mercado) de la organización su interpretación permite entonces diseñar un plan estratégico para las empresas asociativas.

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Resultados de la Aplicación del Cuestionario

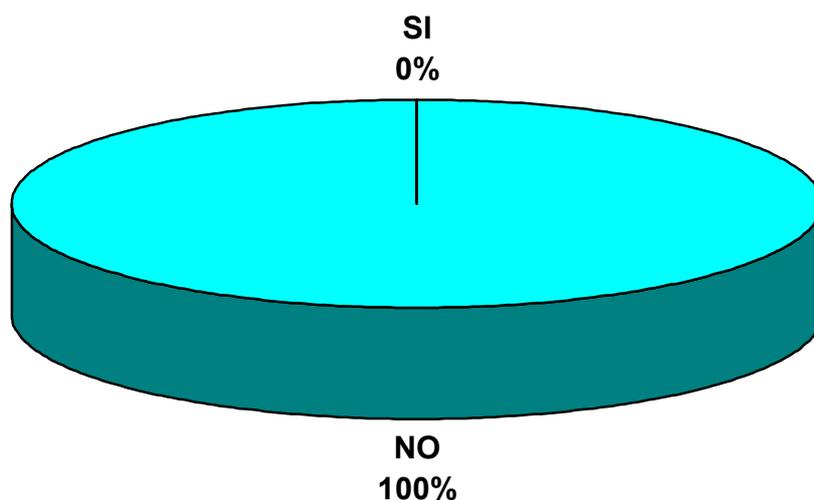
Luego de la aplicación del cuestionario a la Directiva de las Empresas Asociativas, los resultados señalan lo siguiente:

Pregunta 1: ¿Existe visión, misión, políticas para competir en el mercado, objetivos estratégicos, metas y estrategias empresariales?:

SI	NO
0	100

#### Grafico 1.

Directivos de las empresas asociativas inscritas en Fundesol del Municipio Guanare, clasificada según la aplicación o no de estrategias gerenciales (visión, misión, políticas para competir en el mercado, objetivos estratégicos, metas y estrategias empresariales)



Fuente: Cuestionario aplicado a la directiva de las empresas asociativas Guanare 2004.

Como se puede observar en el gráfico 1, el 100% de los directivos de las empresas asociativas encuestados manifestaron que no aplican estrategias gerenciales es decir que no tenían ninguna visión y misión para dirigir sus esfuerzos en función del desarrollo integral de su empresa, y que desconocen las políticas para competir en el mercado y las herramientas estratégicas que les permitan ser más competitivos.

Pregunta 2: En caso de responder afirmativamente a alguna de las opciones anteriores, por favor indique en que medida se adecua a su actual situación:

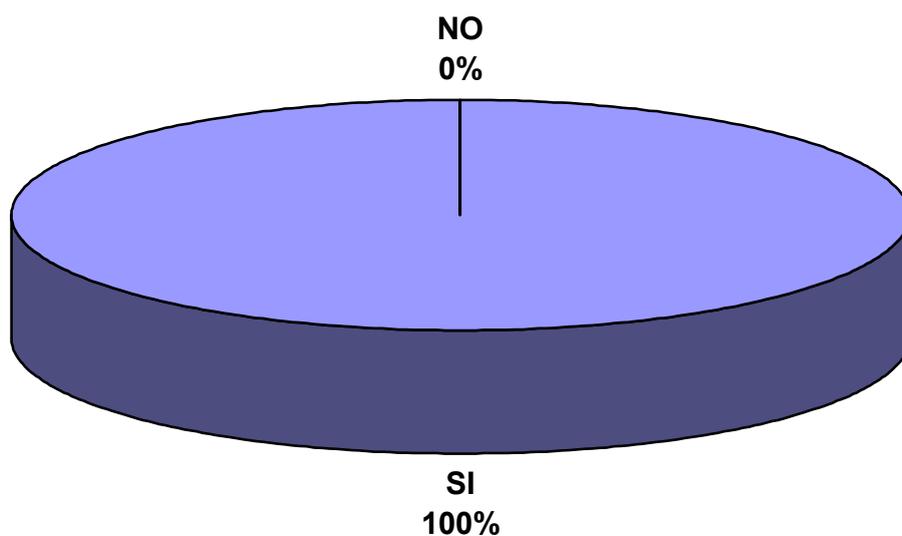
Los resultados obtenidos en la pregunta 1, del instrumento de recolección de datos refleja que el 100 % de los directivos encuestados no aplican herramientas gerenciales (visión, misión, políticas para competir en el mercado, objetivos estratégicos, metas y estrategias empresariales) en su empresa, por tal motivo para esta pregunta no se puede obtener información al respecto ya que ellos dieron una respuesta anteriormente.

Pregunta 3: ¿Considera UD necesario que su Empresas Asociativas posean una visión claramente definida? :

SI	NO
100	0

### Grafico 2

Directivos de las empresas asociativas inscritas en Fundesol del Municipio Guanare, clasificada según la necesidad de poseer una visión claramente definida



---

Fuente: Cuestionario aplicado a la directiva de las empresas asociativas Guanare 2004.

El gráfico 2, demuestra que el 100 % de los directivos encuestados de las empresas asociativas consideran necesario tener bien definido el

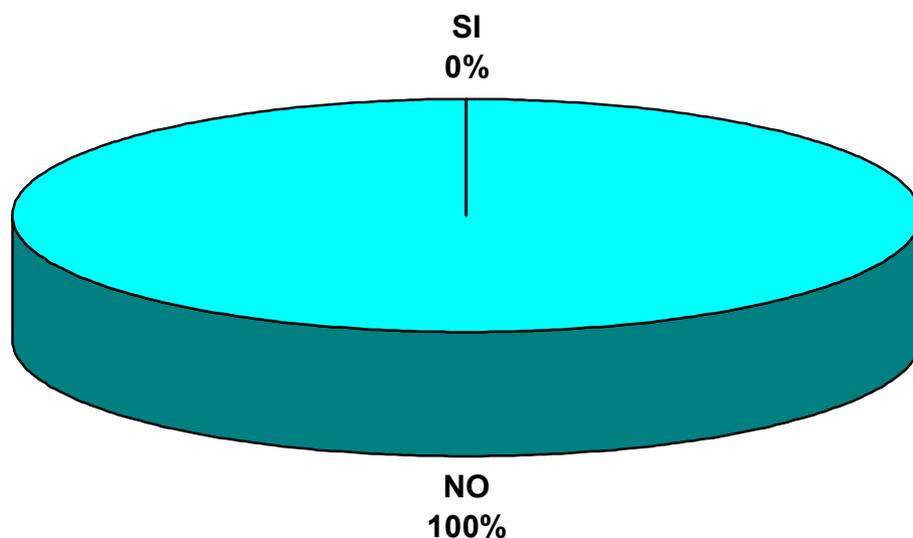
horizonte hacia el cual deberían encaminar su empresa y lograr así unas mejores condiciones de vida, en tal sentido los mismos manifestaron la importancia de poseer una visión de su empresa claramente definida.

Pregunta 4: ¿Existen una filosofía corporativa (principios y valores) que determinen sus acciones en el mercado?

<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
0	100

### **Grafico 3.**

Directivos de las empresas asociativas inscritas en Fundesol del Municipio Guanare, clasificados en, si existe o no una filosofía corporativa (principios y valores) que determinen sus acciones en el mercado



Fuente: Cuestionario aplicado a la directiva de las empresas asociativas, Guanare 2004.

Del gráfico 3, se desprende que el 100 % de los integrantes de la directiva de las empresas asociativas encuestadas no tienen una filosofía corporativa donde se ponga de manifiesto los valores y principios de cada participante en conjunto para lograr importantes beneficios para su organización.

Pregunta 5: ¿Los objetivos son claros y precisos?

Los resultados obtenidos en la pregunta 1, del instrumento de recolección de datos refleja que el 100 % de los directivos encuestados no aplican herramientas gerenciales (visión, misión, políticas para competir en el mercado, objetivos estratégicos, metas y estrategias empresariales) en su empresa, por tal motivo para esta pregunta no se puede obtener información al respecto ya que ellos dieron una respuesta anteriormente.

Pregunta 6. ¿Tiene metas definidas de manera clara, precisa y concisa?

Los resultados obtenidos en la pregunta 1, del instrumento de recolección de datos refleja que el 100 % de los directivos encuestados no aplican herramientas gerenciales (visión, misión, políticas para competir en el mercado, objetivos estratégicos, metas y estrategias empresariales) en su empresa, por tal motivo para esta pregunta no se puede obtener información al respecto ya que ellos dieron una respuesta anteriormente.

Pregunta 7. ¿Utiliza un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones?

Los resultados obtenidos en la pregunta 1, del instrumento de recolección de datos refleja que el 100 % de los directivos encuestados no aplican herramientas gerenciales (visión, misión, políticas para competir en el mercado, objetivos estratégicos, metas y estrategias empresariales) en su empresa, por tal motivo para esta pregunta no se puede obtener información al respecto ya que ellos dieron una respuesta anteriormente.

#### Pregunta 8 ¿Posee estrategias para competir en el mercado?

Los resultados obtenidos en la pregunta 1, del instrumento de recolección de datos refleja que el 100 % de los directivos encuestados no aplican herramientas gerenciales (visión, misión, políticas para competir en el mercado, objetivos estratégicos, metas y estrategias empresariales) en su empresa, por tal motivo para esta pregunta no se puede obtener información al respecto ya que ellos dieron una respuesta anteriormente.

Pregunta 9. En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior, se adecuan éstas a la actual situación de las Empresas Asociativas?

Los resultados obtenidos en la pregunta 1, del instrumento de recolección de datos refleja que el 100 % de los directivos encuestados no aplican herramientas gerenciales (visión, misión, políticas para competir en el mercado, objetivos estratégicos, metas y estrategias empresariales) en su empresa, por tal motivo para esta pregunta no se puede obtener información al respecto ya que ellos dieron una respuesta

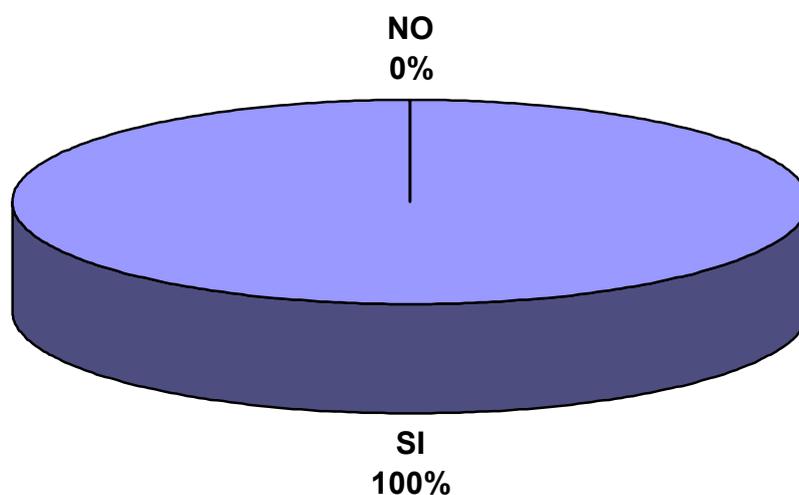
anteriormente.

Pregunta 10. ¿Estaría Ud. de acuerdo con la propuesta de lineamientos estratégicos para mejorar la capacidad de gestión de las empresas asociativas?

SI	NO
100	0

#### **Grafico 4**

Directivos de las empresas asociativas inscritas en Fundesol del Municipio Guanare, clasificados en si están de acuerdo o no con la propuesta de lineamientos estratégicos para mejorar la capacidad de gestión de las empresas asociativas.



---

Fuente: Cuestionario aplicado a la directiva de las empresas asociativas, Guanare 2004.

Todos los directivos representados en el 100% manifestaron estar de acuerdo con la propuesta de lineamientos estratégicos para

fortalecer la capacidad gestión de las empresas asociativas y de esta forma lograr la participación en la gestión de las empresas públicas y privadas mediante mecanismos autogestionarios, así como también propiciar la creación de otras empresas comunales y de servicios, como fuente generadora de empleo y de bienestar social.

Una vez realizadas las entrevistas a la directiva de las empresas asociativas se procede al análisis de la información obtenida y a la elaboración de las matrices de evaluación factor externo, evaluación factor interno, cuantitativa de planificación estratégica y por último la matriz DOFA a fin de diseñar la propuesta.

#### **4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos e Internos**

La finalidad de elaborar esta matriz es realizar un análisis que permitirá resumir y evaluar toda la información referente al ambiente que envuelve a la organización. Vale la pena resaltar la definición, la ponderación y clasificación realizada a las variables fue producto de los valores y conocimientos que manejan los directivos de las empresas asociativas, a través del taller de fortalecimiento de las empresas asociativas, para ello se utilizó la técnica de planificación denominada tormenta dirigida de ideas. Para conformar la matriz de evaluación de factor externo e interno, según David (1994), se siguieron los siguientes pasos, (pag.83):

1. Se procedió a hacer una lista de los factores claves externos (amenazas y oportunidades) y de los factores claves internos (debilidades y fortalezas) decisivas de las empresas asociativas.

2. Se le asignó una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. Esta indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de las empresas asociativas. Dicha ponderación fue estipulada por los participantes en la investigación.

3. Posteriormente se clasificaron de uno a cuatro para indicar si dichos factores representan una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) para la empresa. O si por el contrario, representan una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4).

4. Luego se multiplicó la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Finalmente se sumaron los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

En este sentido y siguiendo cada uno de los pasos descritos anteriormente se presenta a continuación la matriz de evaluación de factor externo:

**Cuadro 8**  
**Matriz de Evaluación de Factor Externo**

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Situación económica nacional	0.20	1	0.20
Existencia de empresas independientes	0.20	2	0.40
Apertura de las fuentes de financiamiento	0.20	4	0.80
Empresas pioneras en el país	0.20	4	0.80
Estar inscritos en los registros de empresas de diversas	0.20	4	0.80
<b>TOTAL</b>			<b>3.0</b>

**Leyenda:** amenaza importante (1), amenaza menor (2), oportunidad menor (3) oportunidad importante (4)

**Fuente:** Taller de Fortalecimiento de las Empresas Asociativas.

Analizando los datos recogidos en el cuadro 8, se puede decir que el total del resultado ponderado, (3,0) de la matriz de evaluación de factor externo refleja que las empresas asociativas compiten en un mercado atractivo, producto del impulso que en los actuales momentos que el gobierno nacional le esta dando a las cooperativas y a las empresas asociativas y que además disponen de oportunidades externas por intermedio del financiamiento que se esta ofreciendo tanto por la boca privada como publica.

#### **4.3 Matriz de Evaluación de Factor Interno**

Esta matriz permite conocer, resumir y evaluar las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de las empresas además de suministrar una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de las mismas.

A continuación, en el cuadro 9 se presenta la matriz de evaluación de factor interno:

**Cuadro 9**  
**Matriz de Evaluación de Factor Interno**

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Personal capacitado.	0.10	4	0.40
Inexistencia de estrategias y políticas para competir en el mercado.	0.30	1	0.30
Carencia de formulación de objetivos.	0.20	1	0.20
Inexistencia de metas a corto, mediano y largo plazo.	0.20	1	0.20
Empleo de tecnología al momento de la prestación del servicio.	0.10	4	0.40
Experiencia en diversas funciones.	0.10	4	0.40
TOTAL			1.90

**Leyenda:** debilidad importante (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3), fortaleza importante 4).

**Fuente:** Taller de Fortalecimiento de las Empresas Asociativa.

El resultado ponderado obtenido (1,90) de esta matriz de evaluación de factor interno (cuadro 9) indica que las empresa asociativas presentan muchas debilidades internas y esto se debe al hecho de que las mismas carecen de objetivos y no existen estrategias, políticas ni metas (corto, mediano o largo plazo) que le permitan guiar sus acciones al momento de competir en el mercado, lo cuál hace que todos sus esfuerzos para sobrevivir en él sean en vano por carecer de las herramientas anteriormente señaladas, es decir, que por más fortalezas internas y más oportunidades externas que puedan éstas se ven opacadas porque a nivel interno no cuentan con instrumentos que les permitan explotarlas ya que no han sido establecidos por su directiva.

#### **4.4 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)**

Por medio de esta matriz se formulan estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las tetras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el fin de aprovechar las oportunidades externas. La finalidad de elaborar esta matriz es realizar un análisis que permitirá resumir y evaluar toda la información referente al ambiente que envuelve a la organización. En tal sentido, identificación realizada a las variables fue producto de los valores y conocimientos que manejan los directivos de las empresas asociativas, a través del taller de fortalecimiento de las empresas asociativas, para ello se utilizó la técnica de planificación denominada tormenta dirigida de ideas.

**Cuadro 10**  
**Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ DOFA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante trabajo en equipo</li> <li>• Dotación de recursos operativos</li> <li>• Personal calificado</li> <li>• Infraestructuras acordes con las necesidades de las empresas</li> <li>• Alto grado de responsabilidad</li> <li>• Puntualidad y rapidez en los trabajos</li> <li>• Entusiasmo</li> <li>• Empresas con registro de comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competitividad</li> <li>• Falta de planes estratégicos</li> <li>• Poco conocimiento de la gestión de mercado</li> <li>• Inexistencia de estrategias para competir</li> <li>• Carencia de objetivos</li> <li>• Inexistencia de metas a corto, mediano o largo plazo</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de acceso al mercado</li> <li>• Existencia de fuentes de financiamiento</li> <li>• Diversidad de servicios</li> <li>• Apoyo del gobierno a través de políticas crediticias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar equipos de trabajo</li> <li>• Divulgar los servicios que prestan las empresas</li> <li>• Abarcar mercados</li> <li>• Incentivar a los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar campañas promocionales</li> <li>• Capacitar al personal</li> <li>• Diseñar planes de gestión</li> <li>• Abrirse hacia otros mercados</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica y política del país</li> <li>• Cartera de clientes limitadas</li> <li>• Falta de organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar promociones de los servicios prestados</li> <li>• Ofrecer paquetes de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de gestión estratégica</li> </ul>

**Fuente: El Investigador (2004)**

Esta matriz, DOFA, presenta las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, es conveniente destacar que las Fortalezas

que presenta la empresa están enmarcadas en el Constante trabajo en equipo, Dotación de recursos operativos, Personal calificado, Alto grado de responsabilidad, Puntualidad y rapidez en los trabajos. Entre sus principales Debilidades se encuentran la carencia de formulación de objetivos, la inexistencia de estrategias y políticas para competir en el mercado, aunado al hecho de que tampoco tienen formuladas metas y medidas estratégicas de acuerdo a cada uno de los niveles de la organización. La principal amenazas la situación económica por la cual atraviesa el país. Aunado a esto se formularon un conjunto de estrategias con la finalidad de utilizar de manera efectiva sus fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo el impacto de las amenazas externas.

#### **4.4.1 Ordenamiento de la Matriz DOFA Según Modelo de Kaplan y Norton**

La elaboración de esta matriz permite clasificar las estrategias a fin de dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de las Empresas Asociativas. En el cuadro 11 se presenta un ordenamiento de la matriz DOFA en base a cuatro perspectivas: financiera, crecimiento y desarrollo, proceso y clientes.

**Cuadro 11**  
**Ordenamiento Matriz DOFA, Modelo Kaplan y Norton**

<b>Perspectivas Financieras</b>	<b>Perspectivas Crecimiento y Desarrollo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar constantemente los servicios que ofrecen las empresas asociativas</li> <li>• Formular políticas, y estrategias para competir en el mercado</li> <li>• Establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campañas publicitarias</li> <li>• Formar equipos de trabajo</li> <li>• Abarcar mercados</li> <li>• Diseñar campañas promocionales</li> </ul>
<b>Perspectivas Proceso</b>	<b>Perspectivas Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar promociones de los servicios prestados</li> <li>• Capacitar al personal</li> <li>• Diseñar planes de gestión estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir estrategias para la divulgación de los servicios prestados</li> <li>• Ofrecer paquetes de servicios</li> <li>• Incentivar a los clientes</li> <li>• Efectuar promociones de los servicios prestados</li> </ul>

**Fuente:** El Investigador (2004)

## BIBLIOGRAFÍA

Abascal, F (2000). <b>Cómo se hace un Plan Estratégico.</b> España: Esic Editorial.
Castillo, K (1999). <b>Proponer un Modelo Gerencial para Mejorar el Liderazgo implementado por los Gerentes del Banco de tara en la ciudad de Barquisimeto Estado Lara:</b> un enfoque basado en la teoría situacional de Hersey Blanchard. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
Cáceres, L (1991). <b>Estrategia, planificación y control.</b> México: Fondo de Cultura Económica.
COPE, R (1991). <b>El Plan Estratégico.</b> Bogotá: Legis Editores.
David, F (1998). <b>La Gerencia Estratégica.</b> Colombia: Legis Ediciones.
Díaz, B (1998). <b>Propuesta de un Plan Estratégico para el mejoramiento del servicio al cliente de la C.A. Energía Eléctrica de Barquisimeto período 1999- 2002.</b> Trabajo de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
Domínguez, R (1999). <b>Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa del Departamento de Bienes Nacionales de la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado (UCLA).</b> Trabajo de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
Futlerton, R (1993). <b>Estrategia Organizativa y Liderazgo Efectivo.</b> Bogotá: Legis Ediciones.
Goodstein, L (1998). <b>Planeación Estratégica Aplicada.</b> Bogotá: Me Graw Hitl Editores.
Gómez (1997). <b>Estrategias para la competitividad de las Pymes.</b> Madrid: Me Graw Hitl Editores.
González, A (1978). <b>Investigación científica, descriptiva y</b>

<b>experimental.</b> Barquisimeto: Instituto Pedagógico de Barquisimeto.
Greenbaum. T (1991). <b>Manual del Consultor.</b> Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
Hax, A (1996). <b>Gestión de Empresa.</b> Chile: Ediciones Dolmen.
Hernández y otros (1999). <b>Metodología de la Investigación.</b> México: McGraw Hill Editores.
Hill, C (1996). <b>Administración Estratégica.</b> Bogotá: McGraw Hill Editores.
Hurtado, J (1998). <b>Metodología de la Investigación Holística.</b> Caracas: Fundación SYPAL.
IVEPLAN (1991). <b>Planificación y Política.</b> Caracas.
Kaplan, R (1997). <b>Cuadro de Mando Integral.</b> Barcelona: Ediciones Gestión 2002.
Matus, C (1998). <b>Estrategia y plan.</b> México; Siglo Veintiuno Editores.
Méndez, C (1992). <b>Metodología.</b> México: McGraw Hill Editores.
Minzberg, H (1997) <b>Proceso Estratégico, concepto, contexto y casos.</b> México: Prentice Hispanoamericana Editores.
Neira, E (1991). <b>El Saber del Poder.</b> Mérida: Consejo de Publicaciones Universidad de Los Andes.
Núñez, I (1998). <b>Plan Estratégico para el Matadero Industrial de Barquisimeto.</b> Trabajo de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
Oviedo, Y (2000). <b>Propuestas de Estrategias Competitivas para la Universidad Fermín Toro de Cabudare.</b> Trabajo de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
Pineda, J (1998). <b>Plan Estratégico de Protección Industrial para la empresa CANTV de Barquisimeto.</b> Trabajo de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
Sallenave, J (1991). <b>Gerencia y Planeación Estratégica.</b> Colombia:

Editorial Norma.
Silíceo, A (1997). <b>Líderes para el siglo XXI</b> . México: Me Graw Hill Editores.
Suárez, J (2000). <b>Modelo Estratégico para la atención al cliente en la empresa Proveduría Occidente C.A. (PROCA)</b> . Trabajo de Grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
Villalba, J (1997). <b>Menú Estratégico, el arte de la guerra competitiva</b> . Caracas: Ediciones IESA C.A.
Yavitz, B (1985). <b>Estrategia en acción</b> . México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO APLICADO A LA DIRECTIVA DE LAS EMPRESA**  
**ASOCIATIVAS**

**CUESTIONARIO APLICADO A LA DIRECTIVA DE LAS EMPRESA  
ASOCIATIVAS  
(SITUACIÓN ACTUAL)**

1. ¿En su Empresa Asociativa se aplican?

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>VISIÓN</b>		
<b>MISIÓN</b>		
<b>POLÍTICAS PARA COMPETIR EN EL MERCADO</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		
<b>METAS</b>		
<b>ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b>		

2. En caso de responder afirmativamente a alguna de las opciones anteriores, por favor indique si las estrategias gerenciales si se adecuan o no a su actual situación:

	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>VISION</b>		
<b>MISION</b>		
<b>POLITICAS PARA COMPETIR EN EL MERCADO</b>		
<b>OBJETIVOS</b>		
<b>METAS</b>		
<b>ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b>		

3. ¿Considera UD. necesario que su Empresa Asociativa posea una visión claramente definida?

Si \_\_\_\_\_. No. \_\_\_\_\_.

4. ¿Existe una filosofía corporativa (principios y valores) que determine sus acciones en el mercado?

Si \_\_\_\_\_. No. \_\_\_\_\_

5. ¿Los objetivos de su empresa son claros y precisos?

Si \_\_\_\_\_. No. \_\_\_\_\_

6. ¿Tiene metas definidas de manera clara, precisa y concisa?

Si \_\_\_\_\_. No. \_\_\_\_\_

7. ¿Utiliza un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones?

Si \_\_\_\_\_. No. \_\_\_\_\_

8. ¿Posee estrategias empresariales para competir en el mercado?

Si \_\_\_\_\_. No. \_\_\_\_\_

9. En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior, se adecuan éstos a la actual situación de su Empresa Asociativa?

Si \_\_\_\_\_. No. \_\_\_\_\_

10. ¿Estaría UD. de acuerdo con la propuesta de diseñar lineamientos estratégicos para mejorar la capacidad de gestión de su Empresa Asociativa?

Si \_\_\_\_\_. No. \_\_\_\_\_

**ANEXO B**  
**TALLER REALIZADO CON LAS DIRECTIVA DE LAS EMPRESAS**  
**ASOCIATIVAS**

# TALLER REALIZADO CON LAS DIRECTIVA DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS

## TALLER

### 1. Construcción de Visión:

Visión: refleja lo que quiere llegar a ser la organización en un futuro. ¿Dónde quisiéramos estar en cinco años?:

¿Cuál será nuestra actividad principal?

¿Qué tipo de organización queremos ser ?

¿Cuáles son y serán nuestros servicios medulares?

### 2. Construcción de Misión

Misión: expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Para construir la misión se deben responder las siguientes preguntas:

¿por qué y para qué está la empresa en el mercado?:

¿a qué se dedica la empresa exactamente?:

¿Dónde está la empresa y donde quiere estar a mediano y largo plazo?:

¿qué debería tener la empresa para adecuarse al futuro?:

### 3. Principios y Valores

Los principios son normas de conducta propias que la misma persona ha tomado y por las cuales rige sus actos.

Valores: son todos aquellos que constituyen las expresiones doctrinarias de la organización sobre diversos conceptos que guían y enmarcan acciones y decisiones de la gerencia.

### 4. Análisis del Ámbito Interno

Tomando en cuenta recursos humanos, recursos técnicos, recursos financieros, capacidades directivas y las habilidades organizativas, identificar fortalezas, debilidades y ventajas competitivas.

### 5. Análisis del Ámbito Externo

Tomando en cuenta los factores genéricos y específicos anteriormente descritos detectar oportunidades y amenazas, factores claves de éxito.

**ANEXO C**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

# FORMATO DE VALIDACIÓN

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**PROFESIÓN:** \_\_\_\_\_

**OCUPACIÓN:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **FIRMA:** \_\_\_\_\_

N° ITEMS	CLARIDAD		PERTINENCIA		COHERENCIA		OBSERVACIONES		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	DEJAR	QUITAR	MODIFICAR
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_