



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ**

**Vice –Rectorado de Planificación y desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia y Planificación**

**PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS TEXTILERAS DEL MUNICIPIO ANTONIO JOSE  
DE SUCRE DEL ESTADO BARINAS**

**TESIS DE GRADO PRESENTADO  
PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA Y  
PLANIFICACION INSTITUCIONAL.**

**Autor: Lic. Katiuska González**

**Tutor: José Fleitas**

**Barinas, Noviembre de 2009**

## **CARTA DE ACEPTACIÓN**

**Ciudadano:**

**COORDINADOR DE AREA DE POSTGRADO**

**Vice-Rectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Unellez-Barinas.**

Yo, Msc. \_\_\_\_\_ de Profesión \_\_\_\_\_, titular de la Cedula de Identidad N° V- \_\_\_\_\_, por medio de la presente participo a usted, con la finalidad de asesorar la tutoría del PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL DIRIGIDO A LAS MICROS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS TEXTILERAS DEL MUNICIPIO ANTONIO JOSE DE SUCRE DEL ESTADO ABRINAS, presentado por la Lic. Katuska González, titular de la Cedula de Identidad N° 13.278.947, para optar al título de Magister en Gerencia y Planificación, expreso así mismo mi compromiso a brindarle todo mi apoyo y experiencia para el desarrollo de dicho trabajo.

Anexo a la presente una síntesis curricular donde se constate mi experiencia en el área.

Sin otro particular, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Lic: Jose Fleitas

C.I. \_\_\_\_\_

**DEDICATORIA**

**A dios todo poderoso, por la gran fe e iluminación que me proporciona ante las maravillas de la vida.**

**A mi hijo bello José Javier por ser esa personita que me impulsa a seguir adelante.**

**A mi madre por darme mucho apoyo y hacer posible que yo luche por mis metas.**

**A mi padre que con su apoyo académico ha hecho que yo crezca profesionalmente.**

**A mis hermanos Zulay, Gerardo, Ricardo, Fernando y Arnoldo porque siempre han estado conmigo en todo momento.**

**A mis grandes amigos y compañeros de clase, William y Onaida.**

**A mis amigas Nancy, Alix, Ysolimar, Mary, Coromoto, Lenky, Mónica, Ceci gracias por su apoyo incondicional.**

**Y a ti ser especial que siempre estarás en mi mente recordando cada palabra tuya**

**Xiomara Katiuska González**

**AGRADECIMIENTOS**

**A la universidad UNELLEZ por permitirme a conformar parte de los profesionales egresados de esta majestuosa casa de estudios.**

**A mi tutor y reconocido profesor José Fleitas por haberme guiado y compartido sus conocimientos, y plasmado con mucho profesionalismo y creatividad el logro de este trabajo de investigación, infinitas gracias.**

**A la Gerencia de Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas del Municipio Antonio José Sucre Socopo que me brindaron su atención e información necesaria al trabajo.**

**A la señora Alida que representa el ejemplo de eficiencia en la oficina de postgrado.**

**Y a todas las personas que de una forma u otra me colaboraron.**

**Gracias...**

**Xiomara Katiuska González**

**INDICE GENERAL**

CARTA DE ACEPTACION..... III

DEDICATORIA..... IV

AGRADECIMIENTO.....V

RESUMEN.....VI

INTRODUCCION.....I

**CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Problema objeto de investigación.....

Justificación.....

Objetivos de la investigación.....

Objetivo General y Específicos.....

Alcances.....

Limitaciones.....

**CAPITULO II: MARCOS TEORICO**

Antecedentes.....

Bases Teóricas.....

Fundamentación Legal.....

Bases Teóricas.....

**Definición de términos.....**

### **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

**Tipo de Diseño de Investigación.....**

**Población.....**

**Muestra.....**

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....**

**Métodos de Recolección de la Información.....**

**Diseño del Cuestionario.....**

**Validez y Confiabilidad del Instrumento.....**

**Confiabilidad del Instrumento.....**

### **CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION**

**Presentación y Análisis de los Resultados.....**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....**

**CAPITULO V: DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LAS MICROS,  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS TEXTILERA DEL MUNICIPIO  
SUCRE DEL ESTADO BARINAS.....**

**Análisis Ambiental de la Micros, Pequeña y Mediana Empresa Textilera  
del Municipio Sucre.....**

**Análisis Interno de la Micros, Pequeña y Mediana Empresa Textilera del  
Municipio Sucre.....**

**Introducción del Plan estratégico.....**

**Identificación de la Misión.....**

**Objetivos.....**

**Objetivos Corporativos.....**

**Objetivos Organizacionales.....**

**Objetivos Operacionales.....**

**Objetivos de Planificación Estratégicas.....**

**Políticas.....**

**Elementos de la Planificación Estratégica a Desarrollar en la  
Propuesta...**

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....**

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Actividades y etapas en el Proceso Gerencial estratégico.....	
TABLA 2. Funciones Básicas de la Gerencia.....	
TABLA 3. Micros, Pequeñas y Medianas Empresas Textilera del Municipio Sucre.....	
TABLA 4. Tabulación de Instrumento aplicado a Kr20 KUDER-RICHARSON.....	
TABLA 5. Rama o actividad en que se ubican las empresas Textilera y la práctica de herramientas gerenciales.....	
TABLA 6. Identificación de la Empresa en la planificación estratégica....	
TABLA 7. Empresas que realizan prácticas gerenciales.....	
TABLA 8. Empresas con departamentos administrativos.....	
TABLA 9. Departamento de funciones administrativas y quien lleva a cabo las funciones administrativas.....	
TABLA 10. Quien lleva a cabo en la empresa el proceso gerencial.....	
TABLA 11. Actualización tecnológica de las empresas en sus funciones administrativas.....	
TABLA 12. Aspectos involucrados en el desarrollo gerencial.....	
TABLA 13. Criterio de desempeño de las empresas.....	
TABLA 14. Comparaciones gerenciales.....	

<b>TABLA 15. Estrategias que influyen en el éxito de los competidores.....</b>
<b>TABLA 16. Estrategias novedosas que utilizan las empresas.....</b>
<b>TABLA 17. Métodos y practicas gerenciales genéricas.....</b>
<b>TABLA 18. Consideración de las empresas en el mercado.....</b>
<b>TABLA 19. Consideraciones de las empresas en tomar en cuenta la opinión de sus trabajadores para la toma de decisiones.....</b>
<b>TABLA 20. Innovación de las empresas como cambio constante.....</b>
<b>TBAL 21. Exigencias de los clientes para mejorar la calidad interna de la empresa.....</b>
<b>TABLA 22. Implica la empresa a su personal en los objetivos y/o metas de planificación estratégica.....</b>
<b>TABLA 23. Evaluación de las empresas en cuanto a objetivos y/o metas.....</b>
<b>TABLA 24. Las empresas a corto plazo adoptan herramientas gerenciales.....</b>
<b>TABLA 25. Aplicación de estrategias y la contribución para la participación en el mercado.....</b>
<b>TABLA 26. La aplicación de estrategias contribuye a la eficiencia de la empresa.....</b>
<b>TABLA 27. Matriz FODA.....</b>
<b>TABLA 28. Cruce de la Matriz FODA.....</b>

## LISTA DE GRAFICOS

- GRAFICO 1. Rama o actividad en que se ubican en las empresas  
Textilera y la práctica de herramientas gerenciales.....**
- GRAFICO 2. Identificación de la empresa en la planificación  
Estratégica.....**
- GARFICO 3. Empresas que realizan prácticas gerenciales.....**
- GRAFICO 4. Empresas con departamentos administrativos.....**
- GRAFICO 5. Departamento de funciones administrativas y quien lleva a  
cabo las funciones administrativas.....**
- GRAFICO 6. Quien lleva a cabo en la empresa el proceso gerencial.....**
- GRAFICO 7. Actualizaciones tecnológicas de las empresas en funciones  
administrativas.....**
- GRAFICO 8. Aspectos involucrados en el desarrollo gerencial.....**
- GRAFICO 9. Criterio de desempeño de las empresas.....**
- GRAFICO 10. Comparaciones gerenciales.....**
- GRAFICO 11. Estrategias que influyen en el éxito de los competidores...**
- GRAFICO 12. Estrategias novedosas que utilizan las empresas.....**
- GRAFICO 13. Métodos y practicas gerenciales genéricas.....**
- GRAFICO 14. Consideración de las empresas en el mercado.....**

- GRAFICO 15. Consideraciones de las empresas en tomar en cuenta la opinión de sus trabajadores para la toma de decisiones.....**
- GRAFICO 16. Innovación de las empresas como cambio constante.....**
- GRAFICO 17. Exigencias de los clientes para mejorar la calidad interna de las empresas.....**
- GRAFICO 18. Implica la empresa a su personal en los objetivos y/o metas de planificación estratégica.....**
- GRAFICO 19. Evaluación de las empresas en cuanto a objetivos y/o metas.....**
- GRAFICO 20. Las empresas a corto plazo adoptan herramientas gerenciales.....**
- GRAFICO 22. La aplicación de estrategias contribuye a la eficiencia de la empresa.....**

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ**

**Vice-Rectorado de Planificación y desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en gerencia y Planificación**

**PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL DIRIGIDO A LAS MICROS  
PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS TEXTILERAS DEL MUNICIPIO  
ANTONIO JOSE DE SUCRE DEL ESTADO BARINAS**

**Autor: Lic. Katuska González  
Tutor: José Fleitas  
Año: 2009**

**RESUMEN**

El objetivo de la investigación es diseñar estrategias a las micros, pequeñas y medianas empresas del Municipio Sucre; a partir de un descriptivo de la misma. La información necesaria para esta investigación se obtuvo de la aplicación de un cuestionario a una población constituida por treinta y siete (37) empresas previamente reconocidas ante Hacienda Municipal de Socopo capital del Municipio Antonio José de Sucre e inscrita bajo condiciones de micros, pequeñas y medianas empresas. El análisis realizado a los resultados permitió la necesidad de implantar un plan estratégico gerencial, como herramienta para fortalecer su crecimiento y desarrollo que optimice la eficiencia y permanencia en el mercado de las empresas textiles. Dentro de los hallazgos más resaltantes se detectó que en los actuales momentos la MiPyMes está lejos de ser Competitiva e Innovadora y con evidentes estados de obsolescencia, si aproximación a la permanencia a largo plazo en el mercado solo una porción de ellas se encuentran con algunos márgenes de competitividad. Estos resultados se han obtenido de la aplicación de un instrumento que presenta ítems con alternativas dicotómicas; a su vez arroja una confiabilidad de uno (1) por medio de Kr20 de Richard-Kuderman, es decir con una confiabilidad muy alta.

**Palabras claves:** micros, pequeñas y medianas empresas, Estrategias Gerenciales, Plan Estratégico.

## INTRODUCCION

La globalización ha dado paso a que se generen grandes cambios en los escenarios económicos, cambios que deben ser aprovechados por aquellos países que se han preparado para ellos mismos los actores de los cambios y desde luego, las empresas que están involucradas, especialmente la Micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) que representan un alto índice en la economía donde operan. Para ello se debe contar con una gerencia proactiva, visionaria, creativa, innovadora, que garantice productividad, calidad a través de una administración adecuada de los recursos y de todos los cambios que se generen y que de alguna forma indiquen en el comportamiento organizacional. De allí, la importancia de cómo debe ser ese gerente, su alcance, repercusiones y conocimientos que debe manejar.

En este contexto, la vertiginosa naturaleza de los cambios, no distinguen nacionalidad ni respeta fronteras, no existe sector económico alguno, que pueda escapar de la globalización de los mercados, ni siquiera el tamaño y la distancia son armas eficaces para permanecer a salvo, se impone entonces la búsqueda de una gerencia proactiva y dinámica capaz de gerenciar atendiendo a la complejidad del mundo actual (Yergin, & Stanislaw; 2000).

Cabe señalar, que en la actualidad las empresas tienen que competir no solo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, todo esto referido a la globalización que se ha presentado. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o formulas que las dirijan hacia una

productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Aunado al conocimiento que deben tener los gerentes de su contenido de arma en su desempeño.

En este contexto, las empresas están enfrentadas a tremendos retos, como son por ejemplo los rápidos cambios tecnológicos, la intensificación de cliente y de la competencia internacional, la complejidad de las operaciones, la incertidumbre y la responsabilidad social ha motivado que se le confiere importancia a la evaluación del desempeño de la empresa.

Según Romero (2000; 89). Las Micros y Pequeñas Empresas en su crecimiento económico presentan muchas dificultades, quizás por falta de conocimientos gerenciales, apoyo técnico desactualización operativa o por la mezcla retrasada de tecnología, entre otros. Por tal razón la investigación se enmarca en darle apoyo a través del diseño de un plan estratégico gerencial dirigido a las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas Textileras del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, con el fin de fortalecer su crecimiento y desarrollo.

Metodológicamente el estudio este dividido en cinco capítulos a saber:

Capítulo I: Planteamiento del problema se presenta el contexto sobre las MIYPMES. Por otra parte, se justifica el estudio, así como se formulan los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación a seguir.

Capítulo II: Marco teórico, se exponen algunos antecedentes que guardan relación con el estudio, además de los fundamentos teóricos y legales que respaldan la investigación.

Capítulo III: Representado por el Marco Metodológico se especifica el tipo de estudio, variables, población, muestra, técnicas para la recolección de la información, análisis de la información y cronograma de actividades. Por último, se plasman las referencias bibliográficas.

Capítulo IV: Muestra los resultados y análisis de la investigación, representada por la presentación, análisis y hallazgos de los resultados. Igualmente de las conclusiones y recomendaciones que arroja dicha investigación.

Capítulo V: Comprende el diseño de un plan estratégico dirigido a las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas Textileras del Municipio Sucre para contribuir con su crecimiento y desarrollo, abarcando los siguientes aspectos: análisis interno y externo de los procesos administrativos del sector industrial investigado, matriz FODA, identificación de la misión, objetivos: Corporativos, Organizacionales y Operacionales. Estrategias del plan y políticas del mismo.

Finalmente, se presentan las referencias Bibliográficas y anexos relacionados con la investigación.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### ***El problema objeto de estudio***

El mundo de los negocios en el cual se insertan las empresas, orientadas hoy día cada vez hacia la globalización, generan un clima de incertidumbre y riesgo que afectan su sobrevivencia. Exigiendo constantemente la revisión y adaptación de procedimientos que permitan altos niveles de competitividad en el sector industrial donde se alinean las empresas. A pesar que el sector textilero posee una larga historia este no ha logrado un desarrollo a gran escala.

En estas dos últimas décadas, nuestro país ha enfrentado fuertes presiones económicas, que han afectado de una u otra manera las condiciones del mercado perjudicando los sectores de la economía sobre todo en aquellas empresas que consolidadamente no poseen características de transformación y desarrollo competitivo manteniendo sistemáticamente ventajas que le permitan la estabilidad en el mercado y el entorno socioeconómico en que actúa. A nivel nacional, regional y municipal del sector productivo del país requiere adaptarse eficientemente a los cambios tecnológicos, alcanzar mejores niveles competitivos, e incentivar la potencialidad de la Micro y Pequeña empresa Textilera: asumiendo el reto con una transformación radical en cuanto al proceso que inducen a los cambios (Viganoni, 2003).

Cabe destacar que en el crecimiento del producto territorial bruto real (sin petróleo) se nutra de la eficiencia de las micros, pequeña y mediana

empresa nacional, regional y por ende municipal, será un indicador de aporte significativo de este sector que denota la adopción de herramientas estratégicas e innovadoras que permitan un mejor desarrollo y crecimiento empresarial desde las MiPyMes.

Cabe señalar que, una de las estrategias más efectivas para crear fuentes de trabajo y con ello empleos sustentables es promover la creación de microempresas y una de las formas de que alcancen el crecimiento y desarrollo hasta su inserción en el mercado, es a través de la capacitación y asistencia personal especializada, con una metodología para la ejecución de proyectos microempresariales y de ser para la implementación con la asistencia de las entidades crediticias que asisten a los empresarios.

Esta metodología da especial importancia a los empresarios más receptivos, que se comportaran como verdaderos demostradores o informantes calificados de las distintas practicas que incorporen al proceso productivo para cada área de productos. Su testimonio tiene un alto valor formativo ya que este está apoyado en vivencias y situaciones que enfrentaron y afrontaron y que no es fácil transmitir a través de lo puramente formativo y didáctico, ya que hay que ser consistentes de la practica y los errores y fracasos que cada uno ha tenido, aportan conocimientos que no se aprendan de forma teórica (Rodríguez; 2002).

Así pues, la gerencia de las MiPyMEs, generalmente, es llevada a cabo por sus propios dueños. En muchos casos gerentes no tienen la capacitación necesaria para tomar las mejores decisiones para la empresa pues no han preparado educativamente para ello; ya no alcanzan con ser el dueño o inclusive un responsable director, el empresario debe constituirse en

un verdadero líder, hacia adentro y hacia afuera de la empresa, condiciendo efectivamente el negocio en sus aspectos críticos, prediando con el ejemplo de su propia acción y trabajo. El tradicional encargado, contador interno o jefe administrativo, el hombre de confianza en la empresa, son roles que deben desaparecer para dar paso a la gerencia profesional, verdaderos hombres de negocios, capaces de gestionar eficientemente la empresa, tomar decisiones y liberar al empresario de las caras de rutina de la operatoria organizativa (Pickle & Abrahamson; 2000).

En este ámbito general y producto de observaciones así como de entrevistas realizadas a las micros, pequeñas y medianas empresas textilera del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, la gran mayoría representada en un 80% carecen de conocimientos en materia administrativa y no cuentan ni con la información necesaria, ni con los fondos suficientes como para contratar los servicios profesionales especializados que les permitan controlar la actividades que día a día se llevan a cabo en la organización. Destacándose en la parte administrativa desordenes en el control interno, lo cual ha ocasionado de desaparición significativa de una buena parte del sector.

Asimismo, algunos dueños de estas micros, pequeñas y medianas empresas textilera del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas no conocen ni están claros en lo que administración se refiere, diferencian y menos aun no pueden identificar explícitamente lo que significa gerencia y administración, esto como consecuencia de la preparación académica, quedando confundidos en la realización de algunas tareas administrativas que deben llevarse a cabo en quehacer diario (Serna; 2000).

Por otra parte, los empresarios manifestaron que con frecuencia confrontan problemas relacionados con la rentabilidad de la empresa al tanto que muchas veces se sienten desmotivados a continuar con el negocio. Asimismo, se observa que la mayoría de los empresarios presentan deficiencias en las actividades administrativas, pues no demuestran interés y responsabilidad en las mismas.

En el mismo orden de ideas, carecen de planificación financiera y de estados que permitan realizar análisis previos a la toma de decisiones, tampoco cuentan con los conocimientos ni las herramientas adecuadas para realizar un manejo financiero eficiente, sino por el contrario, la urgencia de las situaciones a resolver, generalmente los lleva a manejarse por impulso, tomando decisiones que pueden no ser las más acertadas (Serna; 2000).

Además indican que, la textilera es una actividad que la realizan desde hace años, producto de una costumbre familiar, sin estudio de perfeccionamiento y capacitación, es decir, de manera empírica. El acceso al apoyo crediticio se nos ha dificultado debido a que no se llevan registros que implican la planificación, organización, dirección y control de las operaciones que se desarrollan en las pequeñas y medianas empresas.

Todos los aspectos antes mencionados llevan a buscar alternativas de soluciones viables para lograr que las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, de contar con un plan estratégico gerencial con el fin de fortalecer su crecimiento y desarrollo.

Frente a esta situación se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Existe un conocimiento general de las funciones administrativas, que deben aplicar los gerentes para su funcionamiento en la parte gerencial?
- ¿Qué estrategias gerenciales llevan a cabo los dueños de la Micro, Pequeña y Medianas empresa para su funcionamiento en la parte gerencial?
- ¿Existe la necesidad de diseñar un plan estratégico gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, que contribuya a fortalecer su crecimiento y desarrollo?

En este contexto, la eficiencia y/o éxito del sector empresarial textil del Municipio Sucre dependerá de una nueva visión gerencial basada en el conocimiento de sus gerentes y capacidad de asumir con eficiencia los cambios tecnológicos y estilos de liderazgo.

### ***Justificación***

A medida que transcurre el tiempo se encuentran frente a los enormes desafíos. La tendencia hacia la globalización en todas las actividades representativas de negocios, ha acarreado por resultados un aumento en la intensidad y diversidad de la competencia. Hoy en día, un empresario no solo tiene que comprender de los mercados conocidos o familiares, sino también las sutilezas de negociar con mercados en contra de competidores que no le son familiares o llegan a ser desconocidos. La tendencia creciente hacia la

globalización se origina en las fuerzas invasivas de la tecnología, las que están dando nuevas formas a las industrias y afectando profundamente los modos de competir (Nain, 1991).

De allí que, la investigación que se aborda busca la aplicación de la teoría, conceptos básicos y procedimientos administrativos, a través de la revisión y análisis de las operaciones que implica el manejo de estos procesos en una organización y en especial en las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas.

Así mismo, el estudio permitirá determinar en qué medida las microempresas dedicadas a la Textilería llevan los procesos administrativos de su organización. Para lograr los objetivos se utilizarán técnicas e instrumentos de recolección de datos e información pertinente al objetivo de estudio dirigido al diseño de un plan estratégico gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del estado Barinas, que contribuya a fortalecer su crecimiento y desarrollo.

La propuesta se constituirá en una alternativa de solución a la “escasa” planificación, organización y control que se llevan a cabo en las microempresas las cuales suministran empleo a un número importante de los miembros del grupo familiar.

Desde el punto de vista social, con la propuesta de pretender sensibilizar a los empresarios a nivel Micro, Pequeño y Mediano sobre la necesidad de asumir una cultura y actitud positiva frente a la revisión

constante y adopción inmediata de una dirección adecuada dirigida a la aplicación y práctica de estrategias gerenciales que una mayor productividad y rendimiento, captación de mercado, y altos niveles de competitividad de la Micros, Pequeña y Mediana Empresa textil, lo cual representa una necesidad creciente para la sobrevivencia y mantenimiento eficiente de las organizaciones actuales. En tal sentido, la gerencia de la economía nacional, donde la congruencia en la práctica de estrategias que modifiquen el estilo de aplicación y desarrollo del mercado de trabajo, se ha vuelto imprescindible bajo las herramientas innovadoras que mejoren la eficiencia de dichas empresas.

Apuntando y haciendo énfasis en las distintas formas que un gerente puede hacer negociar con el desempeño de las funciones administrativas, y ventajas que ofrece su aplicación en un sector tan importante como lo es la Micro y Pequeña empresa Textilera del Municipio Antonio José de Sucre - Sócopo; estrategias innovadoras que conducen al éxito de las organizaciones, aminorando las situaciones problemáticas que significan soluciones que orienten a estas empresas a la globalización y a altos niveles de competitividad.

La cultura empresarial dirigida a la medición de conocimientos de los empresarios del Municipio Sucre- Sócopo, es una alternativa viable dinámica y adaptable a diferentes necesidades; proceso alternativo puede aplicarse a cualquier organización, institución o establecimiento que buscando en su investigación y a dinamización de las estrategias comerciales, que generen mejores prácticas para implementar en las aéreas a mejorar, enmarcado en la gerencia general de la empresa (Shup, 2002; 6).

La intención de la investigación es buscar encaminar las empresas existentes en el municipio a desarrollar estratégicamente un plan que permita su crecimiento económico y financiero en el mercado para lograr mejores niveles de competitividad regional, nacional y municipal.

Finalmente, la investigación tendrá un valor científico metodológico por cuanto se constituirá en una fuente bibliográfica actualizada que permitirá a futuros investigadores ampliar sus conocimientos acerca del tema en cuestión.

### ***Objetivos de la investigación***

#### ***Objetivo general***

Diseñar un plan estratégico gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, que contribuya a fortalecer su crecimiento y desarrollo.

#### ***Objetivos específicos***

- Diagnosticar el nivel de conocimiento que tiene los dueños de las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas sobre estrategias gerenciales.
- Determinar los factores críticos y estrategias actuales utilizadas por las empresas a nivel Micro, Pequeña y Mediana en el desarrollo de la práctica gerencial.

- Analizar la factibilidad de implantar un plan estratégico gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, que contribuya a fortalecer su crecimiento y desarrollo.
- Proponer un plan estratégico gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, que contribuya a fortalecer su crecimiento y desarrollo.

### ***Alcances***

El principal alcance de la investigación estará dirigido a diseñar un plan estratégico dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, que contribuya a fortalecer su crecimiento y desarrollo.

La implementación del mismo constituirá una alternativa de solución en los procesos administrativos llevados por los dueños de estas micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas. En el caso específico aportará recomendaciones y orientaciones, con miras a mejorar los niveles de gestión empresarial.

### ***Limitaciones***

Abarca el proceso de las funciones administrativas y las funciones operativas de las empresas a nivel micros, pequeñas y medianas empresas

textileras del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, muestren cierta resistencia al cambio, sin embargo, esta limitación podrá ser superada en la medida que se vaya ganando empatía entre el observado y el observador. Es importante reconocer las restricciones que puedan manifestar los involucrados en el estudio y planificar junto a ellos, algunos recursos necesarios y poder aumentar la posibilidad de diseñar y producir materiales estimulantes en cuanto al diseño de estrategias gerenciales y así poder relacionar su importancia en los procesos administrativos de una empresa.

En fin, los obstáculos presentados durante la investigación serán superados por la investigadora, por cuanto se tendrá el tiempo y disponibilidad para el desarrollo del estudio, lo que permitirá la culminación exitosa del mismo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico implica analizar y exponer las teorías, enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que se consideren validos para la investigación.

De allí que, entre los estudios previos al estudio se citan a:

Gonzales (2003; 76) en su trabajo sobre “El desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía” señala la importancia que es para un país optimizar y fortalecer el crecimiento de sus yacimientos coyunturales de la economía, desarrollando una metodología descriptiva aportando herramientas gerenciales y financieras para las empresas.

Mora (2003; 85) en su investigación sobre “La micro, pequeña y mediana industria venezolana respecto a la calidad y productividad” destaca que; las empresas no invierten en su capital humano en su mayoría y propone un programa de capacitación para empleados y gerentes para su preparación académica que los conlleve a obtención de mayores estrategias administrativas, utilizando métodos descriptores que permitieron el desarrollo de la investigación.

Morales (2002; 89). En su trabajo de investigación “Modelo estratégico para la Planificación Financiera de la Pequeña y Mediana Industria Sector Manufacturero en San Cristóbal, propone determinar un procedimiento que

facilite el manejo de las firmas empresariales de las pequeñas y medianas industrias del sector manufacturero (MiPyMEs), ya que proporciona elementos de análisis más sencillos, racionales y técnicos que los procedimientos habitualmente empleados y además se considera el efecto causado por la devaluación e inflación.

Braga (2002; 67) titulado “Gerencia de Cooperativas: Comunicación, Educación Cooperativa y Participación”. Este trabajo de investigación bibliográfica fue realizado con el fin de estudiar la gerencia de un grupo de cooperativas rurales de Brasil. Se enfoca la gerencia de cooperativas como un caso particular, por la dimensión social que corresponde el soporte de tales organizaciones.

Se analiza el proceso comunicativo y educativo dentro de la actividad gerencial de las cooperativas y sus efectos en la participación de los asociados en las decisiones de la misma. Se establece que la comunicación es uno de los factores principales que hacen posible la permanencia de las organizaciones en el mercado, por el hecho de que todos los subsistemas internos de la organización como son el humano, técnico y material deben ser integrados. Es decir, la formación empresarial es necesaria para optimizar la gestión de las cooperativas, complementando con la recomendación de lograr un vínculo más efectivo entre cooperativa y universidad, esto con el fin de aseguir al conocimiento necesario para elevar la capacidad de gestión de los administradores de las mismas.

Otra investigación consultada, la realizada por García & Aranda (2001; 45). Titulada “Una Reflexión Sobre el Proceso de Dirección Estratégica en la Sociedad Cooperativa: Apuntes para la propuesta de un modelo”, En el cual

se establece como objetivo principal el analizar el proceso de dirección estratégica de la organización cooperativa, centrado en la perspectiva organizativa, donde concluye con la afirmación de que el éxito de las organizaciones cooperativas depende de la capacidad de los socios, que asumen la dirección de la misma, de generar una estrategia de negocios adaptada a las condiciones del medio externo en concordancia con las características propias de la cultura cooperativa interna. Se detecta igualmente la necesidad de delegar la autoridad o profesionalizar la gestión administrativa en procesos de crecimiento organizacional o por falta de personal con capacidades gerenciales dentro de la base social.

Se consulto también el trabajo realizado por Acosta (2001; 74) titulado “El Gerente de las Empresas Industriales del Estado Lara y el uso de las diferentes fuentes energéticas año 2001”, el cual tuvo como objetivo principal detectar la posición de la gestión gerencial frente a la realidad industrial en el estado Lara en cuanto al uso de la energía. En dicha investigación se realizo un profundo estudio de campo con especial énfasis en determinar el grado de actualización y mejoramiento profesional de la gerencia frente a los cambios del entorno, su capacidad de acción en el desarrollo de toma de decisiones, capacidad de uso de tecnología moderna en gestión ambiental y la actitud hacia la disminución del impacto del Estado Lara para mantenerse en competitiva y asumir retos de entorno globalizado. Además se muestra la disposición de formular planes estratégicos para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades amenazas que tiene la organización en relación a los cambios en el entorno. Se observa además un tipo de gerencia participativa que fomenta el trabajo del equipo en la formulación de metas para la organización.

Cabe señalar el III Foro Latinoamericano de la Microempresa (2000), denominado “Creando Alianzas para el desarrollo de la Microempresa”, en la que participaron proveedores de servicio para la microempresa de América Latina, el Caribe y Europa, ONGs, y representantes de gobiernos, resalto el valor de la cooperativa entre países, no solo por la vía de donaciones sino mediante la transferencia de conocimientos y experiencias entre países con similares grados de desarrollo. Más de 600 representantes de gobiernos, entidades donantes, instituciones del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, especialistas y académicos participaron en las sesiones plenarias y los talleres de trabajo del foro, donde se analizaron las más modernas técnicas y las experiencias más exitosas para promover el desarrollo de la microempresa, un sector fundamental en el combate a la pobreza y la desigualdad en América Latina y el Caribe.

Por su parte, Brito (2000; 85) en su trabajo “Ejercicios de la Gerencia y el Liderazgo en la Pequeña y Mediana Empresa del estado Lara” plantea como objetivo principal estudiar la forma gerencial y el estilo de liderazgo predominante en la Pequeña y Mediana Empresas del Estado Lara a efectos de establecer el grado de utilización de las funciones gerenciales por parte de la gerencia, así como identificar las principales actividades de liderazgo y factores personales más relevantes y por ultimo determinar el grado de participación del equipo de trabajo en las decisiones gerenciales, concluye, de acuerdo a los resultados obtenidos, que no existe en este momento en las organizaciones y gerentes estudiados la integración de factores necesaria para la existencia de un estilo de liderazgo de tipo transformacional.

Igualmente se determina que el estilo de gerencia predominante en la Pequeña y Mediana Empresa del Estado Lara es el autoritario de tipo

moderado, el cual no se corresponde con los planteamientos teóricos orientados a lograr organizaciones efectivas. Se identifican además políticas de supervisión y control, con normas y procedimientos de escasa flexibilidad.

Añade también que la mayoría de las estructuras son lineales apoyada en la jerarquía autoritaria, con procesos administrativos estrictos, una comunicación pobre y limitada a lo esencial bajo la concepción de sistemas cerrados. Se determina también la poca participación de los empleados en la toma de decisiones de las empresas; otro aspecto significativo es la dedicación de la mayoría de los gerentes a dedicarles mucho tiempo a enfrentar urgencias de trabajo, lo que impide llevar a cabo procesos de planificación efectivos.

Finaliza recomendando promover el cambio de actitudes y comportamientos enfocados hacia una gerencia participativa, que permita generar bases de respeto, equidad y justicia. Se sugiere igualmente a los propietarios de empresas la formación de sus gerentes hacia actitudes participativas y lograr una actuación con valores morales y éticos necesarios. Se insinúa enfatizadamente a las instituciones educativas y oficiales de apoyo al sector empresarial la realización de estrategias que permitan fomentar la investigación y capacitación de recursos humanos con el fin de lograr transformar estas organizaciones a través de la transformación de sus líderes.

En el mismo orden de ideas en el II Foro Internacional de la Microempresa (1999), en la que participaron proveedores de servicios para la microempresa de América Latina y el Caribe. El foro ofreció una oportunidad única para que estas instituciones conocieran nuevos enfoques en la

prestación de servicios para el sector, compartieran experiencias y reunieran información sobre las nuevas herramientas de desarrollo institucional disponible en el mercado, y para que ampliaran sus contactos con instituciones afines, donantes y entidades del sector privado.

De igual manera, el I Foro de la Microempresa (1998), tuvo como objetivo fundamental fomentar el debate y la difusión de mejores prácticas en el área de apoyo a la microempresa por parte de instituciones del sector privado y de organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, también se propuso facilitar la creación de nuevas alianzas entre las instituciones que ofrecen servicios financieros y no financieros para fortalecer sus operaciones. Adicionalmente, otras metas consistieron en orientar a la opinión pública sobre la importancia de apoyar las actividades de los participantes en el sector micro empresarial, conocer las necesidades de las microempresas e impulsar el acceso de esta a los servicios financieros. En síntesis, más que la presentación de investigación original sobre el tema, en el foro se propuso fomentar la participación de experiencias sobre el manejo de servicios a la microempresas. Para ello, el foro desarrollo doce paneles y tres talleres, de los cuales se han extraído los materiales que conforman esta colección.

Se revisa la investigación del Alvarado (1990; 54) de su trabajo ascenso titulado: "El Gerente de las Organizaciones del Futuro", en donde realiza una investigación sobre las bases teóricas de la labor gerencial y del estado del arte de la teoría sobre toma de decisiones con fines de diseñar un perfil profesional para la gerencia moderna.

Se determina que antes el auge de la sociedad del conocimiento, el adelanto de la tecnología y la inestabilidad social y económico en general,

nazca la urgente necesidad de fomentar el compromiso al cambio de mentalidad, manera de tomar decisiones y formas de llevarlas a cabo; al igual que el deshacerse de viejos paradigmas y evolucionar con el ambiente.

Se establece puntualmente tres retos a ser asumidos por la gerencia moderna, como son; el reemplazo de una visión simple y cortoplacista por una forma más real y cónsona ante las complejidades del ambiente, la capacidad de desarrollar planteamientos de escenarios futuros con el fin de ir adecuando la organización a los nuevos tiempos y por ultimo implementar dentro de ella la participación de todos los miembros como elemento fundamental para la estabilidad y evolución de la misma.

Estas investigaciones constituyen un aporte significativo a este estudio puesto que señalan la importancia y necesidad de diseñar estrategias gerenciales dirigidas a las Micros, Pequeñas y Medianas empresas Textileras del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, que contibuya a fortalecer el crecimiento y desarrollo asi como seguir al conocimiento técnico necesario para elevar la capacidad de gestión de los administradores de dichas empresas.

### ***Bases teóricas***

Las bases teóricas permiten analizar el marco teórico con el tema en estudio de la investigación, relacionándola con las áreas, además de incorporarla al proceso sistémico y científico (Hernández; Otros, 2002).

Toda la investigación científica implica relacionar la teoría con el objeto de estudio, concernir la posición de distintos autores sobre el problema planteado y los objetivos de la investigación además del carácter crítico y empírico, que contribuye a eliminar las preferencias personales, juicios de valor y concretarse a la realidad de los hechos observables (Arias; 1999).

### ***Fundamentos de la administración***

La tarea fundamental de la administración consiste en la búsqueda de soluciones a través de métodos organizacionales compuestos por subsistemas que interactúan entre si, por lo tanto, a la administración le corresponde asegurar la continuidad de la organización para así seguir atendiendo a las necesidades y exigencias de la sociedad, ajustando el comportamiento de la misma a las nuevas oportunidades que ofrecen los cambios.

Es importante destacar que, en la administración se pase por alto que existen algunos elementos externos que afectan el normal desenvolvimiento de la misma, ellos son: factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales, que invaden el desenvolvimiento de las empresas y forme parte de la ruptura gerencial. (Adam & Ebert; 2000).

Tomando en cuenta la importancia de la administración para una organización, se define la misma según Robbins & Coulter (2000: p.65) como: “El proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso

representa las funciones o actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control”.

Por su parte Stoner & Walkel (2002; p. 72) define la administración como: “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”.

El concepto de administración enfocado desde un punto de vista más amplio es el que presentan los autores Koontz & Weihrich (2000; p. 4), de la siguiente forma: “La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”.

Añaden estos autores que los fines de la administración y los administradores son los siguientes:

- Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planificación, organización, gestión de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles y formas de la organización.
- La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia”.

La administración tiene la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetos del grupo. Por lo tanto, la administración se aplica a organizaciones Micro, Pequeñas y Grandes a empresas lucrativas y no lucrativas a las industrias manufactureras a las de servicio entre otras.

Igualmente la organización es un sistema abierto que está inmerso dentro de un sistema mayor llamado ambiente externo, entre otros existe un intercambio constante de recursos de todo tipo que necesitan para sobrevivir. Los principales organismos de todo tipo, institucionales financieras, socios, público en general entre otros. Existen otros elementos que sin tener forma de organización o entes como tal, tienen igualmente una gran influencia sobre las organizaciones: la tecnología, la economía y las variables socioculturales (Koontz & Weihrich; 2000).

La medida en que el ambiente externo influye en los gerentes varía según el tipo de finalidad de la organización. Defiere esta influencia según posiciones y funciones que se desempeñen en ella e incluso según niveles jerárquicos.

Los gerentes y sus organizaciones responden al ambiente externo intentando influir en el ambiente de acción directa y pronosticada y ajustándose a las tendencias de acción indirecta. De manera tal que la mejor forma para que los gerentes se adapten al medio externo es poner en práctica planes para su organización, tales planes se realizan apoyados en técnicas de pronostico y de la planificación estratégica (Stoner & Walkel; 2000).

El ser humano a través del tiempo se ha adaptado a las exigencias del medio que lo rodea, la constante búsqueda de soluciones a sus limitados problemas lo han hecho crear herramientas y formas organizadas de trabajo para alcanzar metas.

La administración se materializa en la práctica de la gerencia, que no es más que un modelo capaz de lograr una forma de trabajo organizado donde exista la toma de decisiones, la ejecución, el análisis de los resultados obtenidos y la búsqueda de los correctivos necesarios.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “Gerentes”, y son los responsables de dirigir las actividades de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas (Valdes; 2003).

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (Hacer bien las cosas) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (Hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de tal manera que, un gerente eficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente

también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que quiere lograr y hacia dónde va. La gerencia es un cargo que ocupa el director de una organización, la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros, coordinar todos los recursos a través del proceso de planteamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos (Warren; 2004.p.638) expresan que:

El término (Gerencial) es difícil de definir: Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencias es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

En muchos casos la gerencia cumple varias funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y delegado. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el mismo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivos. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la

gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

Entonces gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común (Sisk & Sverdlik; 2005).

Hoy día es de vital importancia para las organizaciones contar con una gestión de alto nivel técnico y que le permita a la misma participar dentro del mercado, asegurándole así un beneficio y máximo rendimiento financiero que es el motivo de las actividades de una empresa.

Según Chiavenato (2003), siempre existió en el transcurso de la historia de la humanidad alguna forma rudimentaria de administrar las organizaciones, desde las más simples hasta las más complejas.

El desarrollo de las ideas y teorías acerca de la administración fue estrechamente lento hasta el siglo XXI, acelerándose increíblemente a partir del siglo actual.

La eficacia esta presentada por la propiedad y el logro de la meta. La eficiencia se relaciona con el costo en términos de dinero, equipo y factor tecnológico del personal. De esta manera, se estructura una relación entre lo que se observo y lo que se invirtió.

Según Chiavenato (2003), existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda eficazmente el proceso administrativo; la habilidad técnica, la humana y la conceptual.

En cuanto a la habilidad técnica, consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.

Lo referente a la habilidad humana, consiste en la habilidad y el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actividades y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.

Con respecto a la habilidad conceptual, consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

La adecuada combinación de esas habilidades varía a medida que un individuo asciende a la escala jerárquica; de posiciones de supervisión o posiciones de alta dirección.

Por ello, un profesional hábil no se distingue solo por lo que sabe respecto a las funciones que ejerce en su especialidad sino, por la forma como ejecuta su trabajo y funciones que ejerce en su especialidad sino, por la forma como ejecuta su trabajo y los resultados que obtiene, la implicación de estos planteamientos teóricos, para los administradores empresariales, es

que la organización está comprometida a proporcionar incentivos para que los individuos puedan satisfacer sus necesidades.

Las incoherencias entre las necesidades del personal y los beneficios que recibe la organización, pueden dirigir a conflictos y fracasos que no benefician ni los intereses de la empresa ni los del empleado (Chiavenato; 2006).

### ***Las principales funciones del administrador***

Es importante si de alguna empresa o institución se quisiera referir, que independientemente de la importancia que tendrá el establecimiento o aplicación de un modelo como este caso lo es el proceso administrativo, se debe también referir, al papel que como administradores tenemos en una organización, llamada de bienes o servicios.

El número de departamentos varía según las necesidades de la misma empresa, dependiendo del departamento en que se encuentre el administrador, este realiza funciones como:

**Producción:** Considerando tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

**Marketing:** De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: departamento de vital importancia ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado a fin de los objetivos de la misma.

De esta manera las empresas pueden relacionar las funciones operativas en función al desempeño gerencial que practique en su organización, aplicando todas y cada una de las herramientas necesarias.

### ***Objetivos de la administración***

1.- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas.

Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

2.- Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.

3.- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

### ***El Gerente de la micro, pequeña y mediana empresa***

La profesión de administrador o gerente es muy variada dependiendo del nivel en que se situó el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer como se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, entre otros ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

### ***Importancia de la administración***

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

Como función la administración busca de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave de dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, entre otros.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

### ***Características de la administración***

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso administrativo el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico, a través de cada uno de sus elementos que la caracterizan.

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir

coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, entre otros. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que la administración es universal porque se puede aplicar en todo tipo de organismo y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especialidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
3. Su unidad temporal. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, entre otros.
4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la administración, así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor Instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
6. -. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa entre otros.
7. -. Interdisciplinarietà. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadísticas, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, antropología, entre otros.
8. -. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Para que cada una de las empresas Micro, Pequeñas y Medianas puedan aplicar en su organización las características de la administración, debe primero contar con personal especializado en dicho departamento y contar con gerentes que influyan sobre el proceso a aplicar en cada una de las herramientas gerenciales.

### ***Procedimientos administrativos***

Tratándose de un plan que incluye acciones, la investigación guarda una estrecha relación con los procedimientos administrativos, por cuanto

encierra un conjunto de reglas, funciones, principios y casos lógicamente organizados e interrelacionados mediante los cuales se logran objetivos.

Para ello, el plan estratégico gerencial debe considerarse bajo conceptualización holística, lo cual impide tomarse en partes, sin que pierdan sus características; obligando a desarrollar acciones del proceso administrativo.

En el caso que ocupa la atención del estudio, las acciones partirán de un plan que obliga a organizarse en función de los objetivos del mismo y ejecutarlas con sus respectivos elementos de control; en medio de los cuales los procedimientos ayudaran a perfeccionar las rutinas, señalando la materia como deben ejecutarse las estrategias, así como también los medios para realizar las mismas.

De allí que Robbins (2000), se destaca entre los principios administrativos “Planeación, organización directa, ejecución y control” (p.5).

Estos principios se resumen a continuación, a propósito de destacar su importancia.

### ***Planeación***

De acuerdo con la Universidad Nacional Abierta (2005; 73) la planificación es “seleccionar y emplear supuestos al futuro. Además, es la primera etapa del proceso administrativo, lo que viene antes de ejecutar cualquier actividad”.

Planear es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de una manera adecuada. En el fondo, la planificación es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada como objetivo.

La planeación siempre persigue una acción futura. Una vez elaborado el plan, el administrador puede organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa pero con la mente siempre fija en los objetivos alcanzados.

### ***Importancia de la planificación***

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda organización. La planificación es fundamental, ya que esta:

- 1.- Permite que la empresa este orientada al futuro.
- 2.- Facilita la coordinación de decisiones.
- 3.- Resalta lo objetivos organizacionales.

4.- Se determina anticipadamente que recurso se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.

5.- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.

6.- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.

7.- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo; precede a la organización, dirección y control y es su fundamento.

8.- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

9.- Facilita el control, la permitir medir la eficiencia de la empresa.

### ***Propósito de la planificación***

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzaguo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claro, las ineficiencias son obvias.

En resumen los propósitos son:

- 1.- disminuir el riesgo al fracaso.
- 2.- Evitar errores y asegurar el éxito de la empresa.
- 3.- Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- 4.- Asegurar el éxito futuro.

### ***Principios de la planeación***

#### ***Precisión:***

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”.

#### ***Flexibilidad:***

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

***Unidad de dirección:***

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo.

***Consistencia:***

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencias los objetivos

***Rentabilidad:***

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiéndose previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

***Participación:***

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

***Pasos en la planeación***

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación.

1.- Detección de las oportunidades. Aunque precede la planeación real y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación.

2.- Establecimiento de objetivos. El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3.- Desarrollo de premisas. El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Estas son suposición sobre el ambiente en el que plan ejecutarse.

4.- Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

5.- Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente

fijas. Quizás un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.

6.- Selección de un curso de acción, este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones.

7.- Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8.- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Se debe presentar expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planificación.

### ***Planificación y gerencia estratégica***

El estudio que se plantea se apoya en las teorías que explican la planificación y gerencia estratégica como marco de referencia teórico-conceptual para comprender los procesos administrativos.

En tal sentido, se han realizado una serie de aportes teóricos conceptuales entre los que se citan a Armstrong (1994; 108). Quien define la planeación estratégica como “El escenario para todos los procesos dentro de

la empresa. Es el proceso que facilita el desarrollo y mantenimiento de una estrategia entre metas y capacidades de la empresa”.

Según Klotler (1989; 54). La planeación estratégica. “Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización”.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que convienen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

### ***Conceptos básicos que definen la planeación estratégica***

- 1.- Los negocios de la empresa, se administran como una cartera de inversiones (Los recursos de la compañía deben orientarse de acuerdo con el potencial que ofrece cada negocio).
- 2.- Se evaluará el potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado.
- 3.- La estrategia; es el tercer punto inherente a la planeación estratégica, para cada uno de sus negocios la empresa debe desarrollar un “Plan de Juego” para lograr los objetivos a largo plazo; no existe una estrategia que brinde resultados óptimos a todos los competidores de un mismo ramo cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos (Murales, Pildain, & Trujillo; 2001).

Stoner & Walkel (2002; 48). Resulta la importancia de la planeación, “Sin planes de los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; pueden que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que necesitan organizar”. Sin un plan. No pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan, sin regidores tiene muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuando y donde se están desviando de su camino. El control, se convierte en un ejército útil.

La gerencia estratégica según David (2005; 45). Se define “Como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logra sus objetivos”. Las etapas están enmarcadas en: Formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación de estrategias, las cuales llevan una serie de elementos, que relaciones consolidan planes estratégicos de acuerdo a la misión y objetivos corporativos de la empresa.

### ***Organización***

Toda gestión o organizar en función de minimizar y deriva la existencia de un ente que representa la organización, lo cual muestra un doble enfoque de conceptualización.

***Organización como acción:*** En este caso, la acción se involucra con el propósito administrativo entrando en la segunda fase del mismo pues previamente debe existir un plan que obliga a organizar los recursos en función a las metas de este.

Entre tanto, la organización como ente constituye la forma predominante de la existencia institucional, lo que permite, de acuerdo con Huse (2001; 41) que “Las organizaciones son concebida como unidades sociales o agrupamientos humanos, intencionalmente constituido con el fin de alcanzar objetivos específicos”.

Este enfoque muestra a la organización como un elemento físico palpable de sus funciones que propician la división de esta (Departamentalización) y la identificación de niveles jerárquicos, que interactúan y permiten una clasificación tipológica dentro de la totalidad de la estructura organizacional.

Además, conlleva a interpretar que en toda organización se requieren esfuerzos para organizar los recursos en pro de alcanzar el máximo rendimiento de la institución, lo que deriva una estructura orientada con arreglo a los siguientes puntos:

La estructura está destinada a ser marco del sistema de recursos humanos. La organización encuadra hombres y por ello tiende a evolucionar en sus relaciones conforme al esquema informal que varían la percepción que poseen las personas sobre sus niveles de responsabilidad.

La organización, ha de mantener los recursos materiales que han de ser utilizados en función de los objetivos que persigue y los elementos humanos que ejecutaran las acciones.

Toda expresión indica que para completar el plan se requiere organizar recursos humanos y materiales en función de lograr rendimiento y

provecho que ha de manifestarse en el crecimiento institucional (Stoner; Freeman; & Gilbert; 2000).

### ***Estructura organizativa***

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“Staff”), los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (Unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordiales son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de “Staff” no se halla en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personales y legales.

### ***Propósitos de la organización.***

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

## ***Tipos de organización***

***Organización Formal:*** Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

***Organización Informal:*** La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. Ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

### ***Pasos básicos para organizar***

- 1.- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por persona o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- 2.- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- 3.- Especificar quien depende de quién en la organización, está vinculado de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- 4.- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

### ***Factores que influyen en la estructura organizacional***

Existen factores internos y factores que influyen en la estructura organizacional.

#### ***Factores Internos:***

- 1.- Enfoque conceptual adoptado – toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
- 2.- Espacio de control (El número de empleados que reportan un supervisor).

3.- Diversidad de productos y clases de operación.

4.- Tamaño de la organización.

5.- Características de los empleados (Profesionistas, empleados de oficina, trabajadores).

***Factores Externos:***

1.- Tecnología (Como se transfiere los insumos a las salidas de producción).

2.- Características del mercado (Estabilidad, extensión, tipos de clientes).

3.- Dependencia del medio ambiente (Competencia restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero).

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

***Ejecución***

Es el desempeño de las funciones asignadas que cumplen los ejecutivos y pueden determinarse directamente en termino de los objetivos y los estándares para su división o departamento. Se hace necesario que los

estándares de cumplimiento de cada puesto sea lo más objetivo posible (Serna; 2006).

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

### ***Principios de ejecución***

Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

Impersonalidad del mando: La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aun aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechado.

Vía Jerárquica: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

### ***Control***

El control es uno de los principios que, de acuerdo con Steiner (2002; 20) “Dentro del proceso administrativo, representa el conjunto de acciones destinadas a saber si se han cumplido y se están cumpliendo los programas propuestos, los principios establecidos, por los instructores y las órdenes impartidas”.

Por ello en toda organización los elementos de control deben ser aplicados en su debido momento para evaluar los procesos y en caso de requerido aplicar correctivos que permitan enrumbar el curso de acción hacia las metas propuestas.

En consecuencia, Chiaventao (2003; 1011), dice:

**Sea cual fuere el sistema de control adoptada, la técnica utilizada y la Función que pretende controlar, la estructura del sistema obedecerá a Un mecanismo operativo cíclico, que conducirá siempre a la toma de una Decisión correctiva de reorientación, en el caso que se detecten desviaciones entre los resultados obtenidos y las metas propuestas.**

Para lograr un sistema de control eficiente el mismo deberá concebirse en función a lo que se desea controlar, precisando puntos en que se aplicara y adoptando medios, criterios de mediación y políticas de decisión, asignado a la vez responsabilidad y el poder de decisión que fueren necesarios en cada caso.

En la administración según Miklos, & Tello (2000). El control puede asumir varios significados, los tres principales son:

- Control como función restrictiva y coercitiva: utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamiento no aceptados. En este sentido, el control representa un carácter negativo y limitante, interpretándose muchas veces como coerción, delimitación y manipulación.

- Control como sistema de regulación: utilizado con el fin de mantener automáticamente un grado constante de flujo de funcionamiento de un sistema. Es el caso del proceso de control automático de las refinerías de petróleo, industrias químicas del procesamiento continuo y automático.

- Control como función administrativa: Es el control como parte del proceso administrativo como planeación, la organización y la dirección.

Es de resaltar que el control es un proceso compuesto de cuatro fases:

- Establecimiento de estándares o criterios: Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas

que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptara como normal o deseable.

- Observación del desempeño: Busca obtener información precisa sobre aquello que se está controlando.

- Comparación del desempeño con el estándar establecido: se utiliza para verificar desviaciones o variaciones y permite la predicción de otros resultados posteriores y localizar dificultades, con el fin de crear condiciones para que las operaciones futuras puedan alcanzar mejores resultados. La comparación del desempeño con el estándar establecido se hace, por medio de graficas, informes, índices, porcentajes, medidas estadísticas.

- Acción correctiva: Buscar lo que se realice, se haga exactamente de acuerdo con lo que se pretendía realizar.

- Cobertura del control: Puede hacerse a nivel global, a nivel de departamento y a nivel operacional, respectivamente, dentro de los planes estratégicos, tácticos y operacionales.

### ***Propósito y función del control***

El propósito y la naturaleza del control según Miklos, & Tello (2000). Es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana mes, año.)
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

### ***Estrategia empresarial***

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) Hagan cosas correctas y 2) Hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en escala, tiene que ir pensando cada día en más forma estratégica.

Existen múltiples definiciones de estrategias. Mencionamos una de ellas: “Es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticias, memorias, percepciones y expectativas que proveen un guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”. – Fred Nichols.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva que la distinga de las demás. Según Michael Porter, 2006. Trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”. Formular la estrategia empresarial y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

### ***Formulación de la estrategia empresarial***

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
- Determinar a donde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: el plan estratégico- la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

- Qué productos y servicios ofrecer
- Qué demandas del mercado satisfacer
- A que segmento de clientes atender
- Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
- Qué método de ventas utilizar
- Qué forma de distribución utilizar
- Qué área geográfica atacar

### ***Implementación de la estrategia empresarial***

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, y otros.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, entre otros.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe a ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados y hacer los ajustes necesarios.

**Tabla 1**  
**Actividades y etapas en el proceso de**  
**gerencia estratégica**

ETAPAS	ACTIVIDADES
<p>1</p> <p>Formulación de Estrategia →</p>	<p>Realización de investigación → Realización de análisis → Toma de decisiones</p>
<p>2</p> <p>Ejecución de estrategia →</p>	<p>Fijación de Metas → Fijación de Políticas → Asignación de recursos</p> <p>Análisis de factores Internos y externos → Medición de realización → Toma de acción Correctiva</p>
<p>3</p> <p>Evaluación de Estrategias →</p>	<p>→ →</p>

Fuente: David, 2000.

### ***Modelo gerencia estratégica***

Abarca toda la empresa. Va mas allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización. La estrategia se preocupa por el bosque, no por los arboles. La toma de decisiones estrategias efectivas es la responsabilidad del propietario de una empresa o del ejecutivo. Las decisiones estratégicas incluyen establecer los negocios a que se va a dedicar la firma, los negocios que se deben abandonar, la forma de asignar recursos, si es necesario ampliar

operaciones o diversificar, la entrada en otros mercados geográficos; y si es o no es necesario formar una empresa conjunta o fusionarse con otra firma (David, 2000).

Según David (2000), el modelo o proceso de gerencia estratégica se puede resumir en cinco pasos, los cuales pueden ayudar a preparar un análisis de caso de política empresarial. Entre ellos tenemos:

- 1.- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- 2.- Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- 3.- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- 4.- Fijar la misión de la firma.
- 5.- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de identificar generar y evaluar alternativas factibles.

Según Acme (2003; 35). La planificación estratégica gira alrededor de cuatro principios, a saber:

- La planificación es un proceso basado en la información.
- Las unidades estratégicas de negocios pueden ser identificadas de una corporación.

- La estrategia se basa en factores condicionantes.
- Existe un número limitado de estrategias disponibles, de la cual cada negocio selecciona aquellos que adoptara.

Esta información se constituye en base para una planificación estratégica solida. La planificación estratégica se define como una unidad estratégica de negocios para productos y servicios; los guías que orientan las unidades estratégicas de negocios: Competidores, clientela, calidad/estilo, sustituibilidad, precios y desinversión/liquidación.

La necesidad de un sistema de planificación estratégico permite a la organización determinar la posición estratégica, evaluar un conjunto de opciones estratégicas y seleccionar una línea de acción a partir de estas acciones.

Según Ortiz (2001; 24). La aplicación estratégica se describe como un proceso continuo de análisis para la toma de decisiones. Consiste en:

- Definir con claridad los objetivos que se propone la empresa.
- Analizar la situación y las características de la organización.
- Analizar y elegir las alternativas de acción y evaluarlos para elegir mejor.
- Establecer metas y programas para llevar a cabo las decisiones tomadas.

El manejo de la gerencia estratégica implica el conocimiento de una serie de términos tales como “Formulación de la misión”, la formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otra parecida. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de las estrategias de una organización, revela el concepto de organización.

Las herramientas que brindan la planificación y gerencia estratégica permiten determinar:

-Objetivos: Los objetivos se pueden definir como resultados a largo plazo que es una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

-Estrategias: Son los medios por los cuales se lograra los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificada, posición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribución, desarrollo de productos, penetración en el mercado o una combinación de algunas de estas acciones.

-Metas: La palabra meta (de un año o menos), como de referencia o aspiración que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellos deben ser medibles, cuantitativa, realista, estimulativas, coherentes y prioritarias.

-Políticas: Se define como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Las políticas, así como las metas,

son especialmente importantes en el proceso de ejecución de estrategias, pues ellas dan líneas generales sobre las expectativas de la organización con respecto a sus empleados (Ortiz; 2001).

**Tabla 2**  
**Las Funciones Básicas de la Gerencia**

<b>Funciones</b>	<b>Descripción</b>	<b>Etapas</b>
Planificación	Está formada por todas las actividades Gerenciales relacionadas con la preparación Para el futuro.	Formulación de estrategias
Organización	Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de las relaciones tarea-autoridad.	Ejecución de estrategias
Motivación	Abarca esfuerzos dirigidos a modelar el comportamiento humano.	Ejecución de Estrategias
Selección de personal	Estas actividades se encuentran en la gerencia de personal.	Ejecución de estrategias
Control	El control de refiere a todas aquellas actividades de supervisión del cumplimiento de las tareas de todo el personal	Ejecución de Estrategias

**Fuente: David, (2000).**

El mismo autor indica que; la planificación necesita originarse en las altas esferas de la organización y descender hacia niveles más bajos. La planificación se ubica en tres niveles: Alta Gerencia, Gerencia Media y Gerencia Inferior.

La organización por su parte tiene como propósito obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tarea y funciones. Ello significa lo que a cada uno le corresponde hacer y entre quien

debe reportarse. La división del trabajo para crear cargos y asignar funciones requiere del desarrollo de especificaciones y de la descripción de cargos.

En cuanto a la función gerencial de selección de personal, con frecuencia se le denomina Gerencia Personal o de Recursos Humanos. Los gerentes de Recursos Humanos asisten a los humanos asisten a los gerentes de línea en el desarrollo de actividades tales como: entrevistas, pruebas, selección, orientación, desarrollo y despido personal.

Por último, la función de control incluye todas las actividades llevadas a cabo para asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo con las planificadas. Todos los gerentes de una organización poseen responsabilidades de control, que incluye la realización de evaluación de desempeño y acciones necesarias para reducir un mínimo las ineficiencias (Ortiz; 2000).

La función gerencial de control se compone de cuatro pasos básicos: fijar normas de crecimiento, medir el rendimiento real, comparar el rendimiento actual con las normas esperadas de rendimiento para el conocimiento, realizar acciones correctivos para los procesos penalizadores.

La formulación de estrategias se define como el proceso conducente a la fijación de la misión en la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Una vez formulada la estrategia se pone en acción, movilizando y/o implementación de las acciones previstas, esta etapa implica la fijación de metas, objetivos y recursos. La ultima etapa de la gerencia consiste en la evaluación y se retroalimentan las estrategias implementadas. (Porter, 1993).

## ***El proceso de gerencia y planificación estratégica***

El término “Estrategia” (Derivado del vocablo griego estrategia, que significa general), está considerado como la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los recursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas (Shank & Govindarajan; 2001).

Según Stoner (2003) la estrategia es “El programa, general de una organización para definir y alcanzar sus objetivos, así pues, la estrategia es un proceso interactivo entre la empresa y su entorno que: Implica la formulación de la misión y los objetivos para el horizonte temporal, que abarca el sistema de decisión, persigue mejorar y defender la competitividad de la empresa, así mismo, requiere los establecimientos de políticas y objetivos operativos.

El enfoque intuitivo contra estrategia con respecto a la toma de decisiones no es en realidad un problema de opciones. A todos los niveles, los gerentes de una organización deberían aplicar su juicio e institución en el proceso de gerencia estratégica. El pensamiento intuitivo y el estratégico pueden u deben complementarse mutuamente, un enfoque de Gerencia estratégica permite a los gerentes disponer de mayor tiempo para el pensamiento intuitivo o creativo; en cierto modo, el proceso de Gerencia Estratégica es un intento de reproducir lo que sucede en la mente de un planificador intuitivo brillante.

Hoy en día se reconoce ampliamente que está acelerando la tasa, el ritmo, la magnitud y la complejidad de cambios que afectan las organizaciones. El proceso de Gerencia Estratégica está basado en la creencia de que una organización debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de la fortalezas internas que aprovechan las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estratégica. Para sobrevivir en el torbellino del mercado hoy en día, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar capacitadas para identificar de forma astuta la necesidad de cambios, así como su capacidad de adaptación a ellos. Afirma un viejo adagio: “Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”.

Esta afirmación es especialmente cierta con respecto al proceso de Gerencia Estratégica, el cual requiere investigación, análisis, toma de decisiones, compromiso, disciplina y la voluntad de cambio por parte de los empleados. Básicamente, lo que hace diferente la Gerencia Estratégica actual de la planificación Estratégica del pasado, es una mayor conciencia de la importancia de la ejecución de estrategias. “Las estrategias mejor formulada del mundo no son buenas, sino se pueden llevar a cabo en forma exitosa” (Stoner, Freeman & Gilbert, 2003).

La Gerencia y Planeación Estratégica, es un mecanismo que se apto para diagnosticar, pero sobre todo excelente para tomar decisiones en tal sentido la Gerencia Estratégica y trabaja sobre preguntas que parecen obvias. A veces escucharemos sobre estrategias que no suenan conocidas,

lo que generalmente hace la estrategia es la planeación de lo obvio. Lo obvio se encuentra en la sencillez de una metodología.

El proceso de Gerencia Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados (David 2000; 142).

### ***Las micros y pequeñas y medianas empresas (MiPyMes)***

No existe una definición universal de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, se ha conseguido cierto acuerdo en cuanto a sus características generales en los países en desarrollo: alcance de operaciones muy reducido, bajo nivel tecnológico, escaso acceso al crédito y falta de capacidad gerencial. La descripción adicional de estas empresas está relacionada con su nivel considerablemente bajo la productividad y de ingresos, así como su fuerte tendencia a operar en el sector no estructurado en el que tiene pocos vínculos con la economía moderna y no cumplen con los requisitos gubernamentales en materia de registro.

Para definir a las micros, pequeñas y medianas empresas, existen varios criterios tales como el número de trabajadores, el volumen de producción y de ventas, el valor de los activos o la utilización de energía. En la práctica, el criterio del número de trabajadores es el más utilizado por su aparente simplicidad y porque la información acerca de los demás criterios es muy difícil de obtener.

Así a menudo se considera que las microempresas según el Instituto de Estadística e Informática del Estado barinas (INEI) las que abarcan el empleo por cuenta propia y las unidades económicas que cuentan como máximo de (5) (incluidos los aprendices y los trabajadores familiares, remunerados o no remunerados). En cuanto a las pequeñas empresas, el número de trabajadores oscilan entre (5) y (20) empleados o personas ocupadas. Estas definiciones tienen que adaptarse a las condiciones específicas imperantes en los diferentes países (Fernandez, 2000). Mientras que la mediana empresa es clasificada en dos (2) grupos, la mediana empresa superior: unidades de producción manufacturada que poseen de cincuenta y un (51) a cien (100) personas ocupadas, (ambos inclusive), y la mediana empresa inferior: unidades de producción manufactureras que poseen de veintiuno (21) a cincuenta (50) personas ocupadas, en definitiva la mediana empresa la constituyen todas aquellas unidades manufacturadas que posean de 21 a 100 personas ocupadas.

### ***El empresario***

Con frecuencia se señala que el ser humano debe constituir el centro de toda actividad económica. Dada la dimensión humana de la empresa, es muy importante evocar el papel del empresario. Según Foro Empresarial (2004) Iberindex. Sitio en línea disponible en: [www.iberindex.com/](http://www.iberindex.com/), se puede definir a un empresario como toda persona que hace una prospección de su entorno comercial, determina las posibilidades de mejorarlo, reúne los recursos necesarios para ello y procura aprovechar al máximo las oportunidades operacionales.

Los empresarios se asimilan por lo general con los propietarios y directores de empresas registradas. Dado que muchas mujeres son

trabajadoras independientes, rara vez se les reconoce la condición de empresarias y ni siquiera ellas mismas se reconocen como tales. Esta falta de visibilidad y de reconocimiento puede tener como resultado que la mayor parte del tiempo no sea tomada en consideración por las instituciones y en los programas que se interesan por el desarrollo de las empresas.

Por otra parte, la existencia de elementos y modelo de evaluación aplicados al campo de la administración pueden ser buena o mala; pero habrá que utilizar algunos instrumentos y modelos de valoración creados para tales fines. Al respecto, Melinkoff (2000; 26) afirma que existe en la administración dos conceptos que forman un modelo de evaluación y que sirven como medios valorativos de la administración, esos son la efectividad y la eficiencia.

La efectividad según Melinkoff(200;13) el mismo autor, es realizar un objetivo, con resultados armoniosos con las intenciones que los planificadores o realizadores tenían en mente; y la eficiencia es la consecución de fines deseados, los cuales son logrados con el menor recurso posibles, o bien, con unos recursos dados, el más alto efecto posible es obtenido. Concluyendo que una buena administración será aquella que sea efectiva y eficiente, es decir, aquella que alcance sus objetivos previstos, enmarcada dentro de unos recursos dados a bien con una utilización racional de los mismos.

Así pues, la complementariedad de efectividad y eficiencia no existe en la actividad administrativa, pueden existir administraciones efectivas, pero que desde todo punto de vista son eficientes. Lo que si resulta una incongruencia es el de una administración eficiente y no efectiva, pues eso presupone una relación de causalidad, a diferencia del caso anterior, es decir efectiva pero no eficiente, lo cual por lo demás, sucede con mucha

frecuencia, la aplicación de estos conceptos a la actividad administrativa describir la calidad de la misma, evaluándola adecuadamente en función de sus fines y como ente interrelacionado a la realidad social donde se encuentre.

### ***Bases legales***

Las bases legales que sustentan la investigación, están señaladas en documentos tales como: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la LIBRE Competencia, Código de Comercio y Ley Orgánica de Régimen Municipal.

De estos documentos, señalan aquellos artículos referidos al tema de estudio, los cuales dan el basamento requerido para el desarrollo de la investigación. Algunos de ellos reflejados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Capítulo VII de los Derechos Económicos, en su artículo 112, cuando expresa: “Todas las personas pueden dedicarse libremente a las actividades económicas de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, protección del ambiente u otras de interés social” (p, 118).

De igual manera el artículo 113, expone: no se permitirán monopolios, se declaran contrarios a los principios fundamentales de esta constitución cualquier acta, actividad, conducta o acuerdo de los particulares que tengan por objeto el establecimiento de un monopolio o que conduzca por sus efectos reales e independientemente de la voluntad de aquellas o aquellos, a su existencia cualquiera que tiene la forma que adoptare en la realidad, también se contraria a dichos principios el abuso. (p119).

Por otra parte, el estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresas, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía, e impulsar el desarrollo integral del país.

En referencia al capítulo I del Régimen Socioeconómico y la función del estado en la Economía, en su artículo 308 de la Constitución de la República bolivariana de Venezuela, establece: La Ley Nacional establecerá las condiciones para la creación de entidades funcionalmente descentralizada para la realización de actividades sociales o empresariales, con el objeto de asegurar la razonable productividad económica y social de los recursos públicos que en ella se invierten.

En referencia la Ley para Promover Y Proteger el Ejercicio de la Libre competencia, en su artículo 18 establece:

El Presidente de la república en consejo de ministros y oída la opinión de la superintendencia para promoción y protección de la libre competencia, fijara las normas dentro de las cuales podrá permitirse la realización de las siguientes actividades:

La fijación directa o indirecta, individual o concentrada de precios de compra o de venta de bienes y servicios.

La aplicación en las relaciones comerciales de condiciones diferentes para prestaciones similares o equivalentes que ocasionan desigualdades en la situación competitiva, especialmente si son distintas de aquellas condiciones que se exigirán si hubiera una competencia efectiva en el mercado, salvo las cosas de; descuentos por pronto pago, descuentos por

volúmenes, menor costo del dinero por ofrecer menor riesgo y otras ventajas usuales en el comercio.

Las representaciones territoriales exclusivas y las franquicias con prohibiciones de comerciar otros productos.

La reglamentación de la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA) establece el impulso, fortalecimiento y respaldo a las “Micros, Pequeñas y Medianas Empresas”.

## SISTEMATIZACION DE VARIABLES

VARIABLE NOMINAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE REAL	INDICADOR	ITEMS
<p style="text-align: center;"><b>PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL DE MIPYMES TEXTILERAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Diagnosticar el nivel de conocimiento Que tienen los dueños de las empresa textileras del municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas sobre estrategias gerenciales.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Conocimientos    previos sobre                estrategias gerenciales</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Planificación estratégica</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>1-2-3- 4-5-6</b></p>

	<p><b>Determinar los factores críticos y estrategias actuales utilizadas por las MiPyMes en el desarrollo de la practica gerencial</b></p>	<p><b>Factores Críticos y Estrategias Actuales utilizadas Por las MiPyMEs en el desarrollo de la practica gerencial</b></p>	<p><b>Políticas de formación y Capitación</b></p> <p><b>Desempeño</b></p> <p><b>Competitividad</b></p> <p><b>Innovación</b></p> <p><b>Desarrollo Gerencial</b></p>	<p><b>7-8-9</b></p> <p><b>10</b></p> <p><b>11-12-13-14-15</b></p> <p><b>16-17</b></p> <p><b>18</b></p>
	<p><b>Analizar la factibilidad de implantar un plan estratégico gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, que contribuya a fortalecer su crecimiento y desarrollo</b></p>	<p><b>Factibilidad de implementación de un plan Estratégico Gerencial</b></p>	<p><b>Factibilidad</b></p>	<p><b>19-20-21-22</b></p>

**Fuente: González, K, 2006**

## DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

ACTITUD. Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada. **(Mendoza, 2005, p.23).**

ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL, ACT. Proceso de mejora continuo de calidad en el plazo. Compromiso con la excelencia por todas las personas en una organización, que pone de relieve la excelencia alcanzada por medio del trabajo en equipo y un proceso de mejoramiento continuo. **(Chiavenato, 2006, p.774).**

ADMINISTRACION. Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad. **(Chiavenato, 2006, p.774).**

AJUSTE POR COSTO DE VIDA. Ajuste proporcional en un acuerdo laboral que incrementa de manera automática los salarios a medida que se eleva el índice del costo de vida. **(Mendoza, 2005, p.26).**

APERTURA. Tener la disposición para recibir críticas. **(Werther y Davis, 2001.p.79).**

APRENDIZAJE MEDIANTE ACCIONES. Aprender mediante la participación en el cambio. **(Melinkoff, 2002.p.83).**

APRENDIZAJE. Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia. **(Melinkoff, 2002.p.83).**

ASERTIVIDAD. Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias respetando las ideas y necesidades de los demás. **(Werther y Davis, 2001.p.86).**

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS. El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para el mejoramiento. **(Chiavenato, 2006, p.218).**

AUTOEFICACIA. Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación, Se compone de tres dimensiones: magnitud, intensidad y generalidad. **(Melinkoff, 2002.p.85).**

AUTOESTIMA. Grado en que una persona se acepta o se rechaza. **(Melinkoff, 2002.p.112).**

AUTORIDAD FORMAL. Poder derivado de la posición ocupada por las personas. **(Chiavenato, 2006, p.776).**

AUTORIDAD STAFF. Posiciones que respaldan, ayudan a los administradores de línea. **(Chiavenato, 2006, p.776).**

BUROCRACIA. Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos y criterios rígidos de promoción y selección. **(Melinkoff, 2002.p.544).**

CALIDAD. Aquellas características del producto que responde a las necesidades del cliente. **(Melinkoff, 2002.p.83).**

CAPITAL HUMANO. Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. **(Chiavenato, 2006, p.264).**

CARGO. Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado. **(Chiavenato, 2006, p.218).**

CIRCULOS DE CALIDAD. Comité sobre la calidad de los productos-servicios, formados tanto por trabajadores como por gerentes. **(Chiavenato, 2006, p.218).**

CLIMA ORGANIZACIONAL. Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones. **(Melinkoff, 2002.p.125).**

CODIGO DE ETICA. Declaración formal de los valores principales de una organización y las reglas éticas que espera que sus trabajadores sigan. **(Melinkoff, 2002.p.144).**

COHESION. Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo. **(Melinkoff, 2002.p.432).**

COMPENSACION. Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo. **(Melinkoff, 2002.p.433).**

COMPETENCIA. Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular. **(Melinkoff, 2002.p.58).**

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización. **(Spendolini, 2000, p.52).**

CONFLICTO DISFUNCIONAL. Conflicto que entorpece el rendimiento del equipo. **(Chiavenato, 2006, p.789).**

CONFLICTO FUNCIONAL. Conflicto que refuerza las metas del equipo y mejora su rendimiento. **(Chiavenato, 2006, p.789).**

CONSULTOR. Responsable junto con la alta gerencia, de llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional. También se le conoce como agente de cambio o facilitador. **(Spendolini, 2000, p.62).**

CONTRALORIA. Función del área financiera de la empresa que se dedica a obtener, custodiar y manejar información necesaria para el control del dinero y otros recursos. **(Chiavenato, 2006, p.787).**

CONTROL. Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones. **(Chiavenato, 2006, p.787).**

COORDINACION. Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y

actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines de establecer relaciones entre varias partes del trabajo. **(Mendoza, 2005, p.243).**

COORPORACION VIRTUAL. Es una red temporal de empresas independientes, vinculadas por la tecnología de la información. **(KLOTTER, 2002, p.422).**

CREATIVIDAD. Generación de una idea nueva. **(Kloter, 2002, p.422).**

CULTURA ORGANIZACIONAL. Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. **(Chiavenato, 2006, p.525).**

DELEGAR. El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas. **(Chiavenato, 2006, p.787).**

DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN, DO. Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante. **(Kloter, 2002, P.233).**

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo. **(Kloter, 2002, p.236).**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones. **(Mendoza, 2005, p.43).**

DESCRIPCION DEL PUESTO. Documento que proporciona información al respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto. **(Chiavenato, 2006, p.520).**

DIAGNOSTICO. Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona. **(Dezerega, 2003, p.6)**

DIRECCION. Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas. **(Chiavenato, 2006, p.520).**

DIVISION DEL TRABAJO. Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización. **(Chiavenato, 2006, p.482).**

ECOLOGIA INDUSTRIAL. Enfoque que analiza la relación -productos-desechos industriales-medio ambiente natural. **(Kloter, 2002, p.586).**

ECONOMIA DE ESCALA. Disminución de costos producida por el aumento del volumen. A mayor cantidad de unidades producidas, menor costo por unidad. **(Kloter, 2002, p.277).**

EFICACIA. Capacidad para determinar los objetivos adecuados “Hacer lo indicado” **(Mendoza, 2005, p.112).**

EFICAZ. Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos. **(Mendoza, 2005, p.112).**

EFICIENCIA. Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivo de la organización. “Hacer las cosas bien”. **(Mendoza, 2005, p.112).**

EMPRENDEDOR. El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa. **(Kloter, 2002, p.588).**

ENTORNO. Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento. **(Kloter, 2002, p.812).**

EQUIDAD. Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa. **(Mendoza, 2005, p.112).**

ESPECIFICACION DEL PUESTO. Documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular. **(Dezerega, 2003, p.156)**

ESTANDAR. Unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. Método documentado y el mejor conocido para realizar alguna tarea o proceso. **(Kloter, 2002, p.342).**

ESTATUS. Categoría o el rango social definido que los demás conceden a un grupo o a los miembros del grupo. **(Kloter, 2002, p.856).**

ESTEREOTIPO. Creencia acerca de los atributos personales de un grupo de personas. Los estereotipos pueden ser sobre generalizados, imprecisos y resistentes a la nueva información. **(Kloter, 2002, p.856).**

ESTRATEGIA. Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos. **(Kloter, 2002, p.856).**

**ESTRÉS.** Estado físico y mental causado por una amenaza percibida de peligro (físico o emocional) y la presión para eliminarla. **(Kloter, 2002, p.856).**

**ESTUDIO DE MERCADO.** Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico. **(Kloter, 2002, p.856).**

**ETICA.** Principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto. Disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto. **(Kloter, 2002, p.856).**

**EVALUACION DE DESEMPEÑO.** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades. **(Mendoza, 2005, p.239).**

**EXPERIENCIA EMPIRICA.** Experiencia que se adquiere a través de la labor, sin utilizar conocimientos teóricos o técnicos. Se adquiere utilizando el sistema de prueba y error. **(Mendoza, 2005, p.239).**

**FEDECAMARAS.** Federación de Cámaras y asociaciones de Comercio y Producción, organismo cúpula de la Empresa privada en Venezuela **(Corpoindustria Barinas).**

FRANQUICIA. Contrato para otorgar una licencia, mediante el cual una empresa vende un paquete que contiene una marca registrada, maquinaria, materiales y lineamientos administrativos. **(Kloter, 2002, p.856).**

GESTION. Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. **(Kloter, 2002, p.858).**

GERENTE. Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma. **(Kloter, 2002, p.858).**

GRUPO DE TRABAJO. Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado. **(Kloter, 2002, p.858).**

HABILIDAD HUMANA. Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones. **(Kloter, 2002, p.858).**

HABILIDAD TECNICA. Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencias y educación. **(Kloter, 2002, p.858).**

HIPOTESIS. Proposición comparable que describe la relación que puede existir entre dos eventos. **(Kloter, 2002, p.858).**

INFLACION. Aumento continuo y sostenido del nivel general de precios de la economía. **(Diccionario de Economía y Administración).p.54**

INTEGRACION ORGANIZACIONAL. Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación. **(Kloter, 2002, p.858).**

LIDERAZGO. Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo. **(Kloter, 2002, p.858).**

MADUREZ. Capacidad y voluntad de las personas que aceptan la responsabilidad de guiar su propia conducta. Estado de equilibrio que permite llegar a la mayor plenitud de la personalidad, a la comprensión y a la aceptación de sí mismo, de los demás y del entorno social. **(Mendoza, 2005, p.65).**

MEDIANA EMPRESA. Son todas aquellas unidades de producción manufacturera que tengan un numero de trabajadores de 21 a100 personas ocupadas (ambos inclusive) **(Corpoindustria, 1998, p.2).**

MEDIO AMBIENTE. Contexto físico y social en el que funciona un sistema (Organización, persona o grupo). **(Kloter, 2002, p.858).**

MERCADO CAMBIARIO. Aquel en el que se compran y venden divisas de distintas países. **(Diccionario de Economía y Administración).**

MERCADO DE TRABAJO. Área geográfica en la cual se reclutan los empleados para un puesto. **(Diccionario de Economía y Administración).p.60.**

MISION. Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización. **(Chiavenato, 2006, p.681).**

NEGOCIACION. Proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con interés en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo. **(Diccionario de Economía y Administración).p.61.**

NORMAS. Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros. **(Diccionario de Economía y Administración).p.62.**

ORGANIGRAMA. Grafico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos. **(Chiavenato, 2006, p.681).**

ORGANIZACIÓN FORMAL. División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones. **(Chiavenato, 2006, p.681).**

ORGANIZACIÓN INFORMAL. La organización que emerge espontanea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal. **(Chiavenato, 2006, p.681).**

ORGANIZACIÓN. Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico. **(Chiavenato, 2006, p.681).**

PLANIFICACION. Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción. **(Ahumada, 2003, p.30).**

PLANIFICACION ESTRATEGICA. Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la

organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo. **(Ahumada, 2003, p.30).**

**POLITICAS.** Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización. **(Chiavenato, 2006, p.682).**

**PROCESO.** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo. **(Melinkoff, 2002, p.27).**

**PROCEDIMIENTOS.** Serie de pasos interrelacionados en secuencia que pueden utilizarse en respuesta a un problema estructurado. **(Melinkoff, 2002, p.28).**

**PRODUCTIVIDAD.** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia. **(Melinkoff, 2002, p.28).**

**PRODUCTO.** Es la salida de cualquier proceso. **(Melinkoff, 2002, p.28).**

**RELACIONES HUMANAS.** Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas. **(Chiavenato, 2006, p.687).**

SISTEMA. Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes. **(Chiavenato, 2006, p.774).**

TECNOLOGIA. La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios. **(Serna. 2003, p.422).**

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS, UEN. Unidad dentro de una organización mayor, que se administra como si se tratara de un negocio independiente. **(Serna. 2003, p.422).**

VISION. Una percepción clara del futuro de una organización. **(Serna. 2003, p.420).**

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### ***Diseño del modelo de investigación***

En la realización de la presente investigación se utilizó la tipología descriptiva que pretende un análisis del desarrollo gerencial que practica la actividad administrativa de la Pequeña y Mediana Empresa Textilera del Municipio Antonio José de Sucre de acuerdo con los objetivos específicos propuestos. Al respecto Hernández (1998) dicen que el propósito del investigador es describir situaciones y eventos determinando las propiedades del objeto de estudio para luego ser sometido a análisis a este nivel de conocimiento.

Los resultados de dicho análisis permitieron determinar las debilidades-oportunidades y fortalezas-amenazas de este sector productivo del país; utilizando posteriormente para generar un diseño estratégico de un plan que fomente el crecimiento y desarrollo de las MiPyMes Textilera del Municipio Sucre del Estado Barinas.

Aunado al nivel de conocimiento y clasificación de esta investigación, se tiene que la estrategia o diseño utilizado se apoya en la investigación de campo, cuya recogida de datos genera directamente de una manera representativa, que constituye la población total de los sujetos de análisis intervinientes en la investigación como son específicamente la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Textilera del Municipio Sucre del Estado Barinas. Además del apoyo obtenido de la revisión documental y/o

bibliográfico que permite la sustentación del objeto de estudio de investigación.

Según SELTZ y otros (1.967), señalan: Los estudios descriptivos presentan dos orientaciones fundamentales: en primer lugar la descripción, con mayor precisión, de las características de un determinado individuo, situación o grupo con o sin específicas hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características, y en segundo lugar, la determinación de la frecuencia con la que algo ocurre o con lo que algo se halla asociado o relacionado con otros factores generalmente, pero no siempre, con una hipótesis inicial específica).

En lo que se refiere a la investigación de campo se busca con ella recabar la información directamente de las asociaciones de vecinos. "Según (Bavaresco, 1.997.) " Esta se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objetivo de estudio".

Según Roberto Sampieri Mc. Graw Hill, segunda edición 1998 la investigación de campo "se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones".

La investigación descriptiva permite desarrollar un método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

### ***Población***

La población según Hernández (2002; 210) es "El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" Los mismos autores plantean que para seleccionar la población es necesario considerar

cual será la unidad de análisis, lo que permitirá definir con que elementos (Personas, organizaciones) se va a trabajar.

Tomando como fundamento esta definición se expresa que la población representa la totalidad de los individuos que permitan obtener información sobre el tema a investigar. De allí que la población objeto del presente estudio estará constituida por treinta y siete (37) gerentes de las micros y pequeñas y medianas empresas del sector textil del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas, debidamente registradas en la Hacienda Municipal.

**TABLA N°.3**

**MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS TEXTILERAS DEL MUNICIPIO SUCRE BARINAS**

<b>N°</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>PERSONAS OCUPADAS</b>	<b>ESTRATOS</b>
1	CONFECCIONES GLORIA	13	PEQUEÑA EMPRESA
2	CONFECCIONES LIVES	5	MICRO EMPRESA
3	COOPERATIVA VENCEDORES 333	10	PEQUEÑA EMPRESA
4	CONFECCIONES WRANLOY	12	PEQUEÑA EMPRESA
5	CONFECCIONES WRANLEY	14	PEQUEÑA EMPRESA
6	CONFECCIONES EBANIS	45	MEDIANA EMPRESA
7	CONFECCIONES SOCOPO STILE	10	PEQUEÑA EMPRESA
8	CONFECCIONES JEANS	12	PEQUEÑA EMPRESA
9	CONFECCIONES JEYLO	15	PEQUEÑA EMPRESA
10	CONFECCIONES DE CAMISAS C.A.	4	MICRO EMPRESAS

11	LILIANS CREACIONES	12	PEQUEÑA EMPRESA
12	CONFECIONES FEFAS	5	MICRO EMPRESAS
13	EMILIANA DISENOS	16	PEQUEÑA EMPRESA
14	D'ALLIET DISENOS	15	PEQUEÑA EMPRESA
15	TRINAS CREACIONES	10	PEQUEÑA EMPRESA
16	GRUPO TEXTIL	13	PEQUEÑA EMPRESA
17	OBJETOS NECESARIOS S.A.	14	MEDIANA EMPRESA
18	CREACIONES AB	24	MEDIANA EMPRESA
19	COOPERATIVA LAS DISENADORAS DE MODA	10	PEQUEÑA EMPRESA
20	CONFECIONES MODA Y ESTILOS	12	PEQUEÑA EMPRESA
21	CAMISETAS Y ALGO MAS	12	PEQUEÑA EMPRESA
22	COOPERATIVA DESARROLLO TEXTILERO DE SUCRE	15	PEQUEÑA EMPRESA
23	KITTY ESTILOS Y CONFECCION	26	MEDIANA EMPRESA
24	SOCOPO DISENOS CARs	22	MEDIANA EMPRESA
25	UNIFORMES EMPRESARIALES C.A	12	PEQUEÑA EMPRESA
26	VENEZOLANA DE ROPAS	15	PEQUEÑA EMPRESA
27	CHICAS STILOS SOCOPO	13	PEQUEÑA EMPRESA
28	JEAN LEEN C.A.	22	MEDIANA EMPRESA
29	COOPERATIVA TEXTILERA 2021	34	MEDIANA EMPRESA
30	DONAS ESTILOS C.A.	22	MEDIANA EMPRESA
31	LA FABRICA DEL JEAN C.A.	32	MEDIANA EMPRESA
32	STUDIOS FF JEANS SOCOPO	13	PEQUEÑA EMPRESA
33	CREACIONES Y ESTILOS CABALLEROS C.A.	3	MICRO EMPRESA
34	SUCURSAL CREACION KAMIKASE	14	PEQUEÑA EMPRESA

35	FABRICA DE UNIFORMES DEPORTIVOS EL DEPORTE	16	PEQUEÑA EMPRESA
36	COLOMBIA'S STILOS	44	MEDIANA EMPRESA
37	LA MAQUINA DEL JEAN	40	MEDIANA EMPRESA

**FUENTE: Datos obtenidos en la Hacienda Municipal del Municipio Sucre de las micros, pequeñas y medianas empresas inscritas en dicho organismo.**

#### ***Método de recolección de la información***

Para la obtención de la información en este estudio, el método utilizado es la investigación por encuesta a la muestra que arroja la población fabril.

Obteniéndose de esta manera información confiable y necesaria para su análisis posterior, directamente del total de las unidades objeto de estudio. (Martínez M., 1999:208).

#### ***Técnicas e instrumentos de recolección de datos***

En este apartado se precisa que el tipo de metodología a utilizar para el desarrollo de la investigación es la metodología cuantitativa, justificándose la misma en virtud de que los ítem al ser medidos a través del instrumento de recolección de datos y van a ser procesados a través de Paquetes Estadísticos. Con el mismo se van a calcular los siguientes estadísticos descriptivos: frecuencia, porcentaje y representaciones en tablas, gráficos y cruce de variables por contingencia.

Para la recolección de datos se utilizará como técnica la encuesta, definida por **Arias, F (2004)** "como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular"(p.70)

Así mismo, el alcance del instrumento permitirá recopilar datos de las Micro y Pequeñas Empresas del sector textil del municipio Antonio José de Sucre del estado Barinas.

### ***Análisis de la Información***

La caracterización metodológica de la investigación no se trata de una mera elección entre métodos cuantitativos o cualitativos. Sino de la compostura de ambos se define la comunicación sujeto-objeto por lo que fue practicada dentro de una lógica experimental revisada) un mayor interés por la utilización de métodos y técnicas cuantitativas, como es el caso de esta investigación, y con las estrategias metodológicas que permitieron dar respuesta a las interrogantes planteadas. Los resultados obtenidos se presentan en gráficos de barra, los cuales permitirán visualizar la frecuencia y los porcentajes de cada uno de los planteamientos realizados. (Guba y Lincoln, 1994, cp Valles, 1998).

Además de la presentación cuantitativa se realizó un análisis de tipo cualitativo, utilizando como herramienta, la estadística descriptiva, que consistirá en realizar inferencias y deducciones sobre las bases de los resultados obtenidos con el instrumento aplicado.

### ***Instrumento de recolección de la información***

El instrumento a emplear para la recolección de los datos será aplicación de un cuestionario; según Ruiz (1998;145) como un instrumento de lápiz y papel integrado por preguntas que solicitan información referidos a un problema, objeto o tema de investigación, el cual es normalmente administrativo a un grupo de personas, el cual esta formado por ítem de tipo dicotómico que permitirá la recolección de los datos necesarios para lograr el estudio en función de los objetivos definidos.

Para Hernández, (2002; 83), el cuestionario consiste en “Un instrumento, herramientas o medios de información (directa), por el encuestador e (indirecta), por corre”. El cuestionario es El instrumento que mas contiene los detalles del problema que se investiga, sus variables, dimensiones, indicadores, ítems”, siendo “El medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que piensas y dice el objeto en estudio”. Es una herramienta muy completa que puede someterse a correcciones antes de aplicarse en una muestra piloto”.

El cuestionario constituye el instrumento de recolección de datos, a través de una serie de preguntas contentivas de las variables objeto de medición y de la cuantificación de los objetivos para esta investigación.

### ***Diseño del cuestionario***

El cuestionario del diseño en tres (03) partes: La primera parte la constituye una descripción breve del problema-objeto de estudio, el destino y forma de agrupar la información suministrada y por último el agradecimiento por su colaboración al encuestado.

Las instrucciones de uso del cuestionario son presentadas en la segunda parte del diseño.

Por último la tercera parte constituida por el conjunto de preguntas o ítems del cuestionario que suman un total de veinte (22) ítems de respuestas pre codificado, de tipo cerradas dicotómicas, dirigidas al empresario o personal de alto nivel estratégicos que labora en el sector de la pequeña y mediana empresa textilera del Municipio Sucre.

### ***Confiabilidad del instrumento de medición***

La verificación de la confiabilidad del instrumento de medición se realizó aplicando el coeficiente de “Kuder-Richardson” (formula 20), que se adapta al análisis del tipo de preguntas con respuestas dicotómicas cerradas, diseñadas para el cuestionario utilizado en esta investigación. **(Rivas González, 2001, p.123).**

Para el cálculo de confiabilidad se considero como “p” a la categoría “si”, que obtuvo la menor frecuencia y “q” a la categoría “no” que obtuvo la menor frecuencia, o la suma de las categorías cuyas frecuencias son mayores dentro del ámbito cerrado, aplicado el estadístico señalado la confiabilidad se ubico en  $K_{20}=1$ , significando el 100% de la confiabilidad del instrumento que pronostico un 100% de los resultados esperados, según muestra tabla N°. (4). ver anexos

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION**

#### ***Presentación y análisis de los resultados***

La presentación y análisis de los resultados obtenidos para cada uno de los ítems del instrumento de medición se hace en tablas de distribución de frecuencias, según Hernández (2000) las frecuencias relativas muestran los porcentajes de casos en cada categoría. (p.362). gráficamente a través de las barras se resume para cada uno de los ítems las distribuciones de frecuencias relativas “que son unos de los medios más conocidos de representar los datos de frecuencia y condensa puntos importantes de la investigación”. (Weirs, 2004, p.364).

Conjuntamente a la presentación de los resultados arrojados por la aplicación de instrumento de medición, se tiene el análisis para cada resultado arrojado; evidenciando la interpretación de los mismos la necesidad de diseñar estrategias como herramienta para fomentar el crecimiento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Municipio Sucre del estado Barinas.

**TABLA N° 5**

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO SOBRE ESTRATEGIAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATEGICA**

**ITEMS 1: ¿EN LA RAMA O ACTIVIDAD EN QUE SE UBICA LA EMPRESA SE PRECTICAN HERRAMIENTAS GERENCIALES**

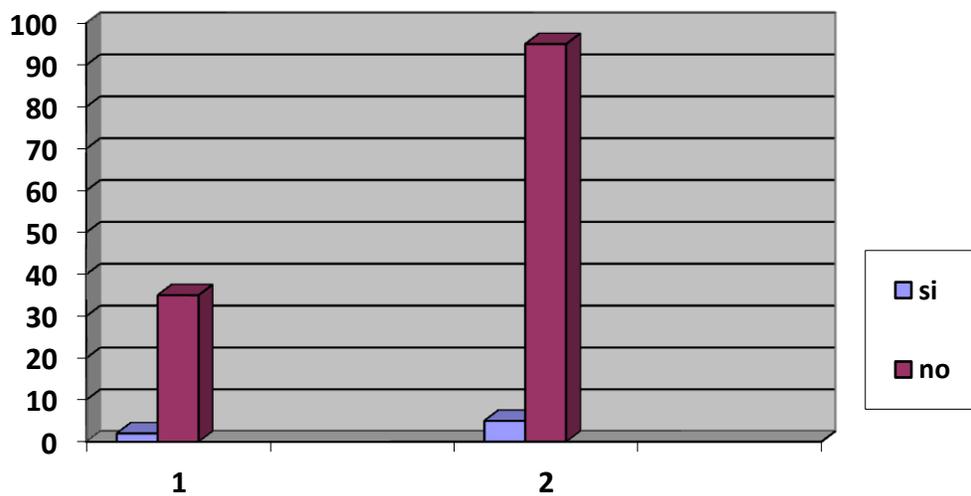
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>NO</b>	<b>35</b>	<b>95</b>

### GRAFICO N° 1

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO SOBRE ESTRATEGIAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATÉGICA**

**ITEM 1: ¿EN LA RAMA O ACTIVIDAD EN QUE SE UBICA LA EMPRESA SE PRACTICAN HERRAMIENTAS GERENCIALES?**



#### **Análisis de los Resultados**

Dentro de la rama o actividad en que se ubica la empresa, la práctica de herramientas gerenciales no es aplicada en un 95% lo que indica que los jefes de MiPyMEs Textileras del Municipio Antonio José de Sucre en un orden bastante significativo, no llevan a cabo un proceso gerencial que designe diferentes funciones dentro de la rama que se desempeña. Solo en un 5% conoce y aplica herramientas gerenciales.

**TABLA N° 6**

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO SOBRE ESTRATEGIAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATEGICA**

**ITEMS 2: ¿LA EMPRESA IDENTIFICA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA?**

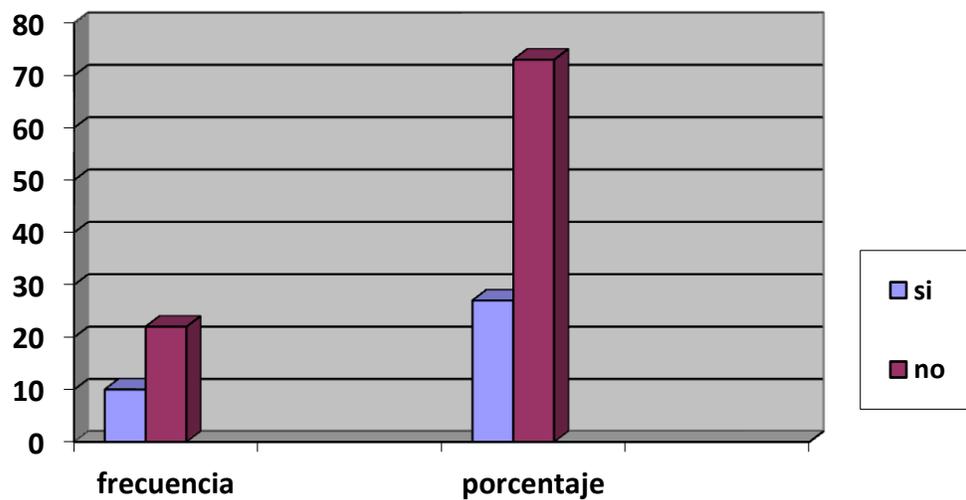
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>9</b>	<b>24</b>
<b>NO</b>	<b>28</b>	<b>76</b>

## GRAFICO N° 2

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATÉGICA**

**ITEM 2: ¿LA EMPRESA IDENTIFICA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA?**



### **Análisis y hallazgo de los Resultados**

El 74 % de los jefes indica que no practican planificación estratégica en cuanto a los procesos administrativos que llevan a cabo en las empresas. Se considera que esta actividad no es conocida realmente por los gerentes por lo que se denota de los resultados obtenidos; sustentando además que el hecho de desconocimiento es pertinente en la inherencia del conocimiento gerencial de los jefes.

**TABLA N° 7**

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATEGICA**

**ITEMS 3: ¿SE REALIZAN EN LA EMPRESA PRACTICAS GERENCIALES?**

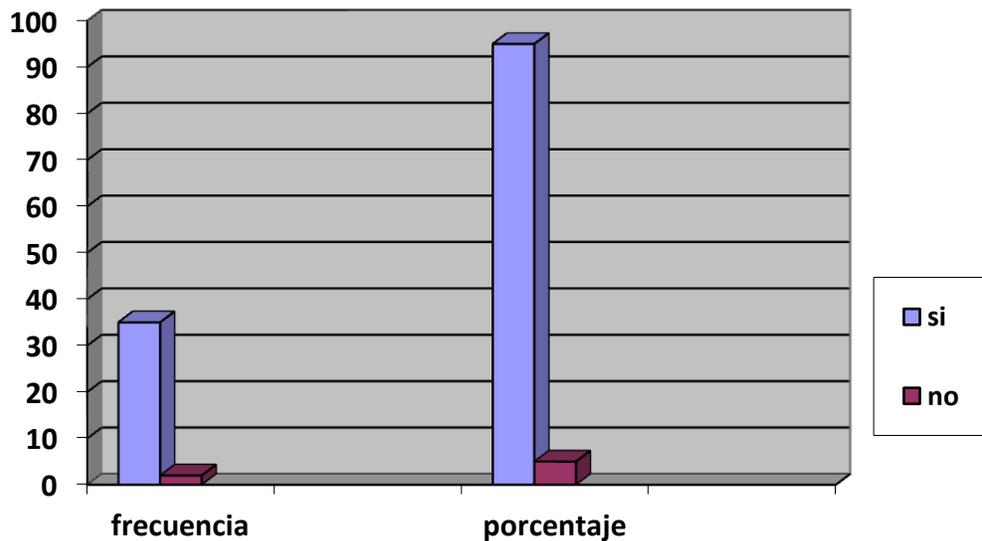
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>10</b>	<b>27</b>
<b>NO</b>	<b>22</b>	<b>73</b>

### GRAFICO N° 3

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATÉGICA**

**ITEM 3: ¿SE REALIZAN EN LA EMPRESA PRACTICAS GERENCIALES?**



#### Análisis de los Resultados

El 73 % de los gerentes dejan claro que en su práctica solo aplican muy pocas empresas las herramientas de gerencia tradicional según sus conocimientos administrativos, para muchos de los gerentes la función gerencial es dirigir la empresa, por lo que se refleja gran porcentaje en la ausencia de las mismas. Dejando por estampado un desfase en lo que realmente debe ser una empresa de acuerdo a su misión y su visión.

**TABLA N° 8**

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATEGICA**

**ITEMS 4: ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LLEVAR A CABO SUS PRACTICAS GERENCIALES?**

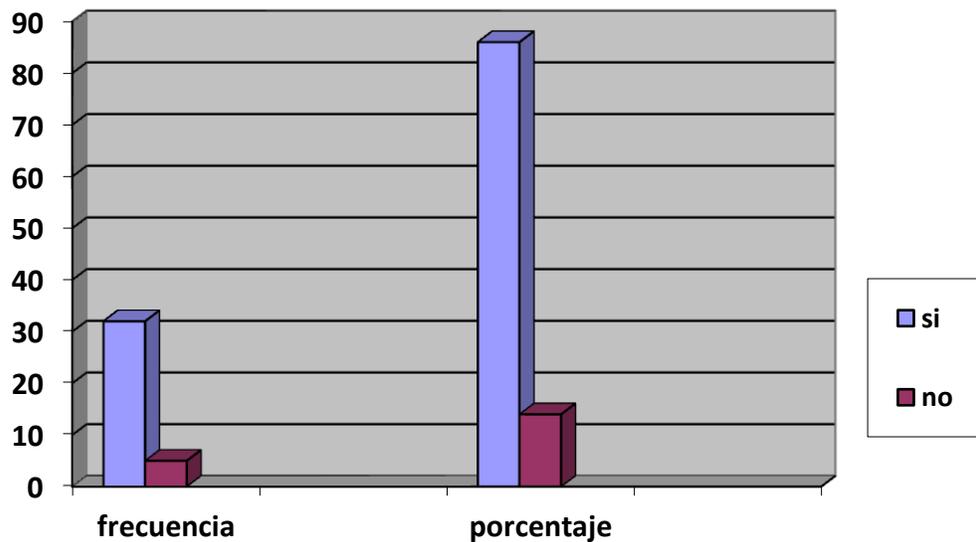
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>35</b>	<b>95</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

**GRAFICO N° 4**

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATÉGICA**

**ITEM 4: ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LLEVAR A CABO SUS PRACTICAS GERENCIALES?**



**Análisis de los Resultados**

Las empresas en su gran mayoría cuentan con un departamento administrativo siendo su representación de un 95% lo que existe en una estructuración organizacional, según datos obtenidos manifiestan los jefes que adecuan sus empresas a una estructura, pero lo que realmente se denota es que no se aplican las funciones administrativas en ese departamento.

**TABLA N° 9**

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATEGICA**

**ITEMS 5: ¿EL DEPARTAMENTO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS LAS LLEVA A CABO EL MISMO GERENTE?**

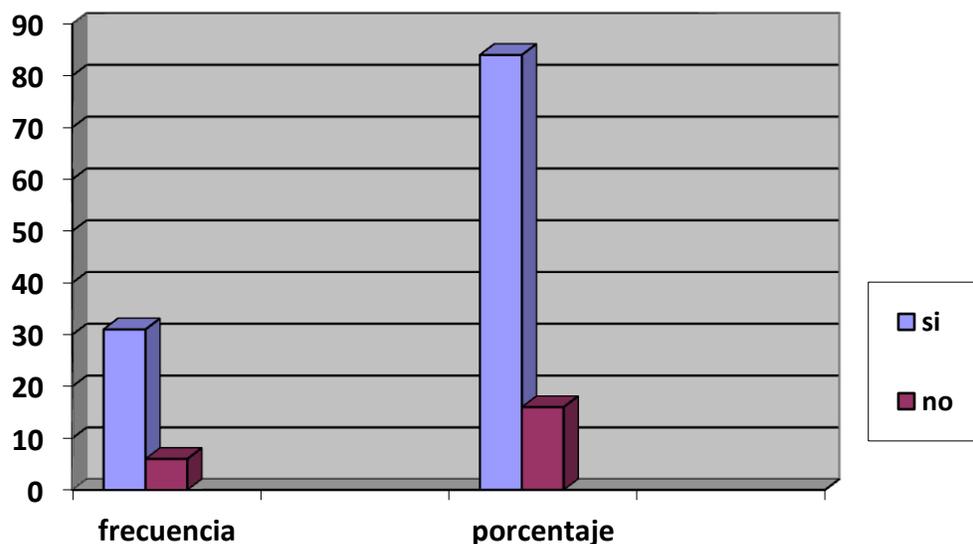
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>32</b>	<b>86</b>
<b>NO</b>	<b>5</b>	<b>14</b>

### GRAFICO N° 5

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATÉGICA**

**ITEM 5: ¿EL DEPARTAMENTO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS LAS LLEVA A CABO EL MISMO GERENTE?**



#### Análisis de los Resultados

El 86% de las empresas cuentan con gerentes que realizan todas las actividades administrativas, por lo que son ellos quienes realizan todas las actividades gerenciales o no de las empresas. Lo que no se denota es el interés de delegar funciones a personas realmente preparadas en el área administrativa, por lo que resulta contraproducente para el perfil gerencial de la organización.

**TABLA N° 10**

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATEGICA**

**ITEMS 6: ¿DETERMINA LA EMPRESA QUIEN LLEVA A CABO EL PROCESO GERENCIAL?**

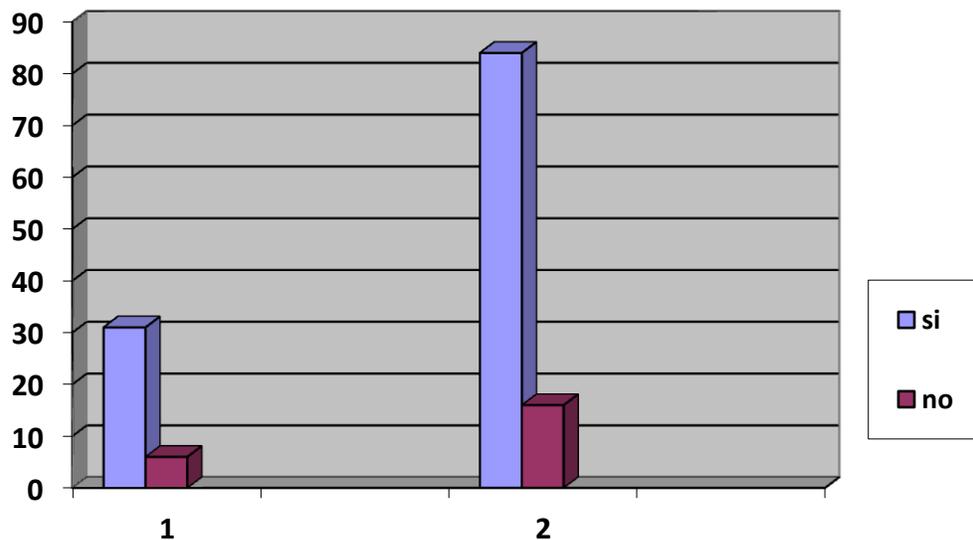
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>31</b>	<b>84</b>
<b>NO</b>	<b>6</b>	<b>16</b>

### GRAFICO N° 6

**DIMENSION: CONOCIMIENTO PREVIO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES**

**INDICADOR: PLANIFICACION ESTRATÉGICA**

**ITEM 6: ¿DETERMINA LA EMPRESA QUIEN LLEVA A CABO EL PROCESO GERENCIAL?**



#### Análisis de los Resultados

En un 86% en las empresas se determina quien lleva a cabo todas las funciones administrativas por lo que en su gran mayoría se define ese cargo. Lo que sí está claro es que son los mismos dueños de las empresas quienes ocupan este cargo, por lo que no se delegan responsabilidades y todas son absorbidas y resueltas por una misma persona; cabe destacar que las organizaciones deben ser integradas y apoyadas por especialistas en el área de marketing, finanzas, producción y sobre todo el recurso humano especializado.

**TABLA N° 11**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LA MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA PRACTICA  
GERENCIAL.**

**INDICADOR: POLITICAS DE FORMACION Y CAPACITACION**

**ITEMS 7: ¿LA EMPRESA UTILIZA ACTUALIZACION TECNOLOGICA EN  
LA APLICACIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS?**

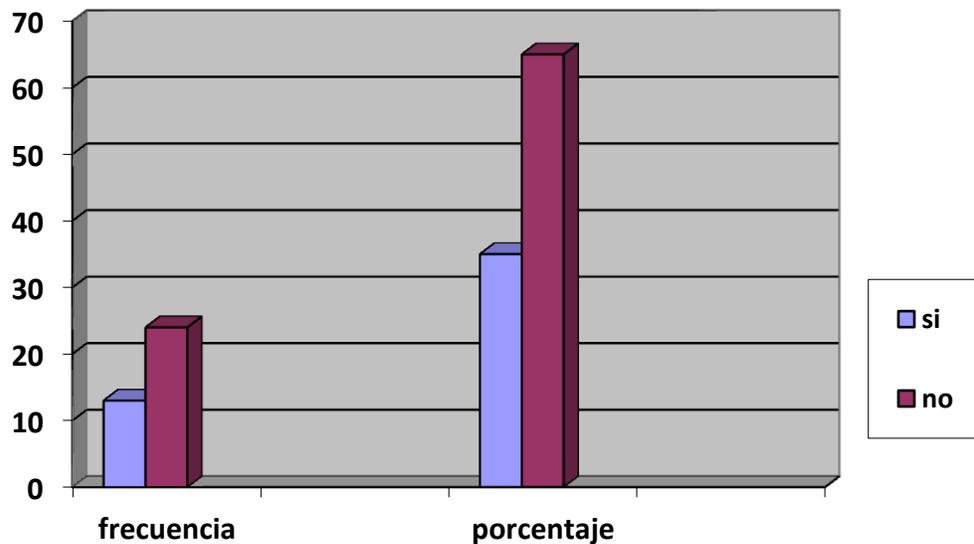
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>13</b>	<b>35</b>
<b>NO</b>	<b>24</b>	<b>65</b>

### GRAFICO N° 7

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES UTILIZADAS POR LA MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA PRACTICA GERENCIAL.**

**INDICADOR: POLITICAS DE FORMACION Y CAPACITACION**

**ITEMS 7: ¿LA EMPRESA UTILIZA ACTUALIZACION TECNOLOGICA EN LA APLICACIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS?**



#### Análisis de los Resultados

Dentro de un rango significativo de 65% las empresas no aplican actualizaciones tecnológicas por lo que existe una probabilidad bastante significativa de poseer procesos obsoletos en su gestión empresarial. Lo que implica una desventaja bastante alta ante las exigencias de marketing.

**TABLA N° 12**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: POLITICAS DE FORMACION Y CAPACITACION**

**ITEMS 9: ¿DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO  
GERENCIAL CONOCE USTED ALGUNAS HERRAMIENTAS?**

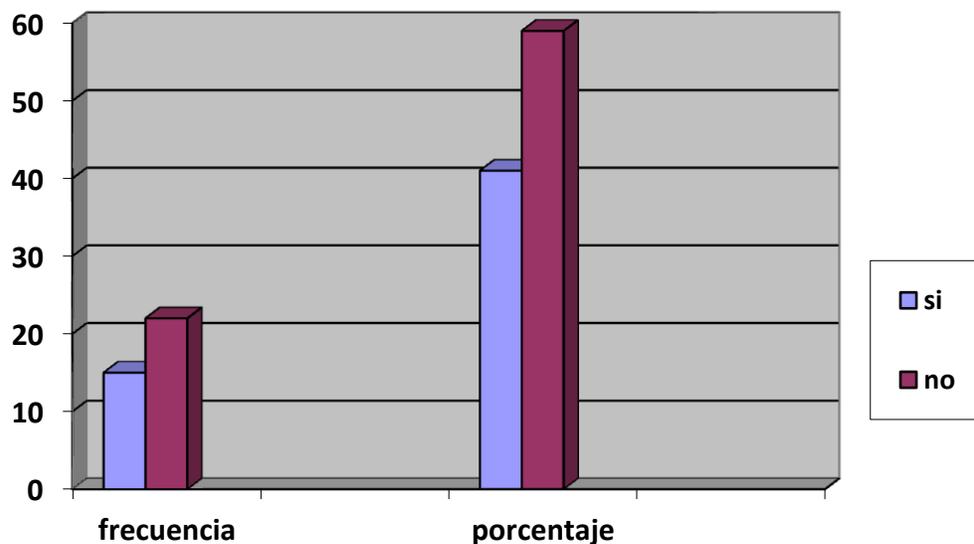
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>15</b>	<b>41</b>
<b>NO</b>	<b>22</b>	<b>59</b>

**GRAFICO N°. 9**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: POLITICAS DE FORMACION Y CAPACITACION**

**ITEMS 9: ¿DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO  
GERENCIAL CONOCE USTED ALGUNAS HERRAMIENTAS?**



### **Análisis de los Resultados**

**Los jefes identifican conocer algunas herramientas gerenciales pero domina un porcentaje de 59% de desconocimiento de pautas en la práctica gerencial, ya que no las aplican en sus empresas.**

**TABLA N° 13**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: DESEMPEÑO.**

**ITEMS 10: ¿EXISTE ALGUN CRITERIO DE DESEMPEÑO QUE MANEJA  
LA EMPRESA PARA DETERMINAR LA PERTINENCIA DE CÓMO  
DESARROLLA EL PROCESO GERENCIAL?**

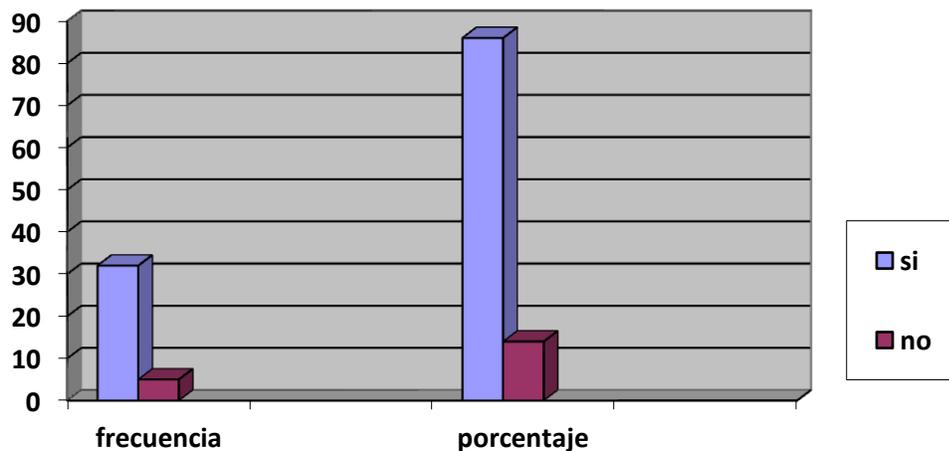
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>32</b>	<b>86</b>
<b>NO</b>	<b>5</b>	<b>14</b>

**GRAFICO N°. 10**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: DESEMPEÑO.**

**ITEMS 10: ¿EXISTE ALGUN CRITERIO DE DESEMPEÑO QUE MANEJA  
LA EMPRESA PARA DETERMINAR LA PERTINENCIA DE CÓMO  
DESARROLLA EL PROCESO GERENCIAL?**



### **Análisis de los Resultados**

Los jefes identifican que si llevan acabo procesos de desempeño, de aquí que se desprende la relación de las ganancias obtenidas según su criterio por tanto que, conocen algunas herramientas gerenciales pero domina un porcentaje de 59% de desconocimiento de pautas en la práctica gerencial.

**TABLA N° 14**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 11: ¿REALIZA LA EMPRESA COMPARACIONES GERENCIALES?**

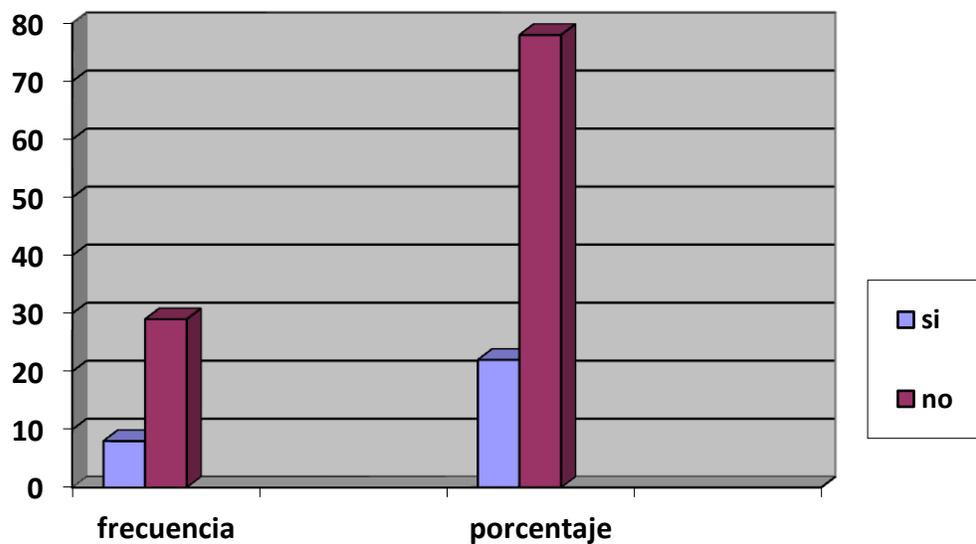
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>8</b>	<b>22</b>
<b>NO</b>	<b>29</b>	<b>78</b>

### GRAFICO N°. 11

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 11: ¿REALIZA LA EMPRESA COMPARACIONES GERENCIALES?**



#### Análisis de los Resultados

Los jefes indican que no relacionan frecuentemente su empresa con la de los demás, según el 78% arrojado no existe una competitividad acertada lo que refleja poca visión en el mercado para crecer y superar expectativas gerenciales.

**TABLA N° 15**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 12: ¿INVESTIGA LA EMPRESA QUE TIPOS DE ESTRTEGIAS  
INFLUYEN EN EL ÉXITO DE SU COMPETIDOR MÁS CERCANO O  
DIRECTO?**

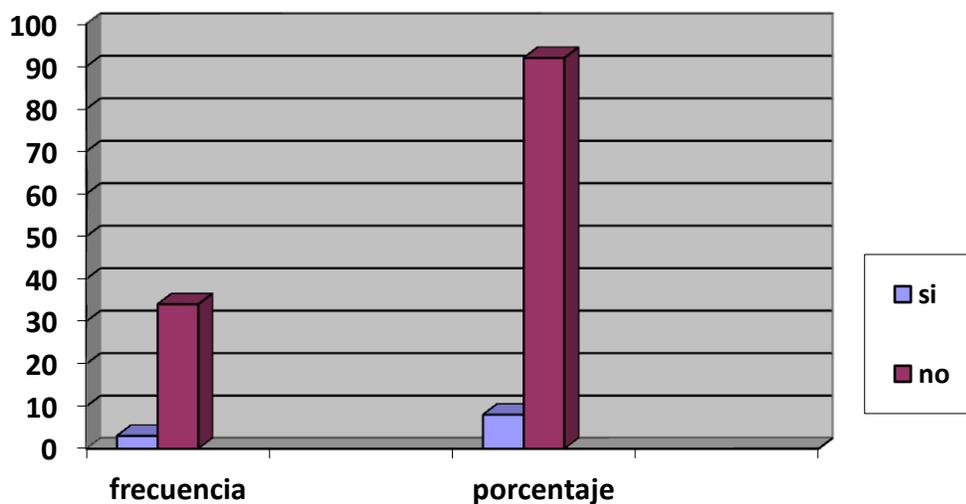
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>NO</b>	<b>34</b>	<b>92</b>

**GRAFICO N°. 12**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 12: ¿INVESTIGA LA EMPRESA QUE TIPOS DE ESTRATEGIAS  
INFLUYEN EN EL ÉXITO DE SU COMPETIDOR MÁS CERCANO O  
DIRECTO?**



### **Análisis de los Resultados**

Se demuestra que los jefes a través de un 92% de resultados, desconocen las que estrategias utiliza la competencia en el mercado para ellos poder enfrentarse con sus competidores de características similares para ser exitosos y competitivos, se les recomienda la actualización de estrategias y la búsqueda constante de información del marketing.

**TABLA N° 16**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL.**

**INDICADOR: DESEMPEÑO.**

**ITEMS 13: ¿APLICA LA EMPRESA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS,  
SERVICIOS, FUNCIONES O PROCESOS QUE LO HACEN EFICIENTE  
ANTE SU COMPETIDOR FUNCIONAL O LIDER?**

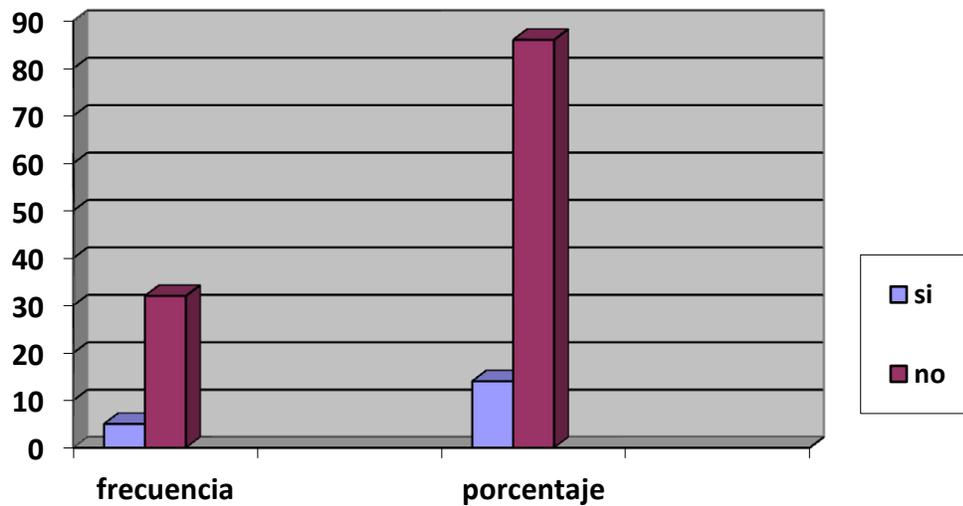
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>5</b>	<b>14</b>
<b>NO</b>	<b>32</b>	<b>86</b>

**GRAFICO N°. 13**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 13: ¿APLICA LA EMPRESA INNOVACION DE PRODUCTOS,  
SERVICIOS, FUNCIONES O PROCESOS QUE LO HACEN EFICIENTE  
ANTE SU COMPETIDOR FUNCIONAL O LIDER?**



### **Análisis de los Resultados**

Solo el 14% de los jefes indican que la empresa aplica estrategias para sus ventas, lo que resulta irrelevante ya que es mucho mayor la ausencia de aplicación de las mismas por lo que emerge un estancamiento de marketing de un 86% en una conexión con planificación estratégica fortalecería en gran medida el crecimiento del MiPyMes.

**TABLA N° 17**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 14: ¿UTILIZA LA EMPRESA METODOS Y PRACTICAS  
GERENCIALES GENERICAS?**

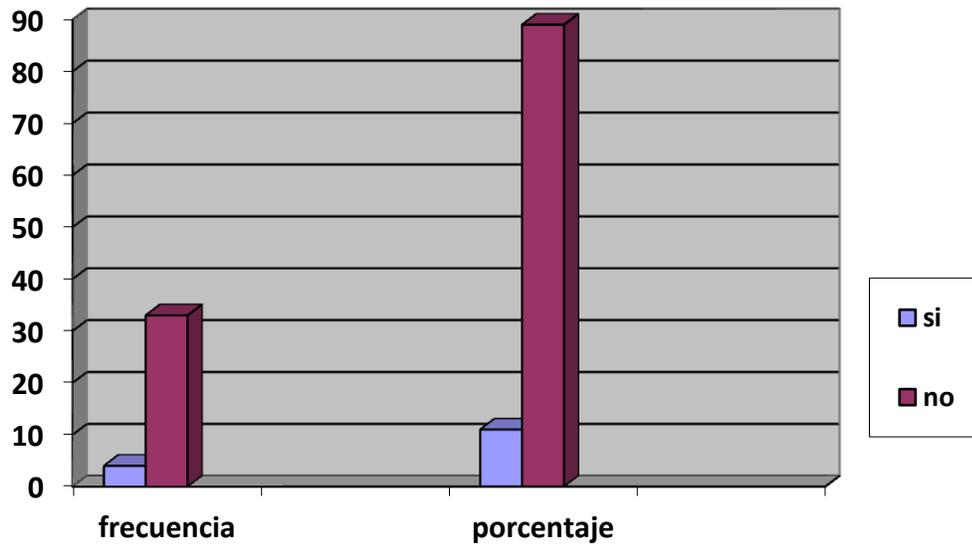
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
<b>NO</b>	<b>33</b>	<b>89</b>

**GRAFICO N°. 14**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 14: ¿UTILIZA LA EMPRESA METODOS Y PRACTICAS  
GERENCIALES GENÉRICAS?**



### **Análisis de los Resultados**

Los gerentes definen no aplicar algunas prácticas gerenciales o ninguna por lo que su significancia es muy mínima dándole mayor ponderación de 89% al que no aplican métodos y prácticas gerenciales genéricas, solo un mínimo de gerentes conocen y aplican esta metodología.

**TABLA N° 18**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 15: ¿LA EMPRESA METODOS SE CONSIDERA EN EL MERCADO  
COMPETITIVA?**

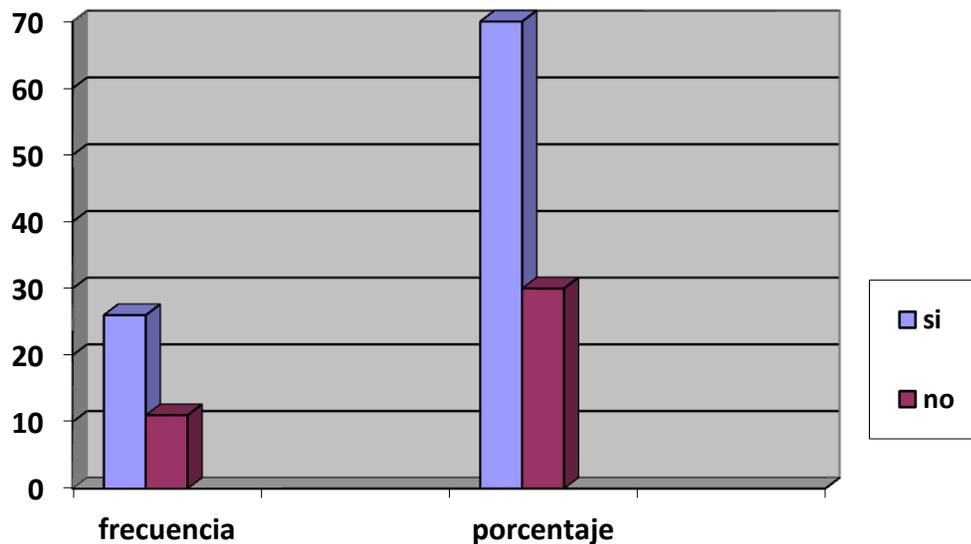
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>26</b>	<b>70</b>
<b>NO</b>	<b>11</b>	<b>30</b>

**GRAFICO N°. 15**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 15: ¿LA EMPRESA SE CONSIDERA EN EL MERCADO  
COMPETITIVA?**



### **Análisis de los Resultados**

Los MiPyMEs respectivamente a lo que consideran los gerentes si mantienen un rango de un 70% de competencia en el mercado de acuerdo al ramo en que se desenvuelven. Lo que pesa solo en un 30% la mínima competencia derivado de la poca inserción en el marketing de algunas empresas. Por lo que es necesaria la presencia de ellas en el mismo o la desaparición por metas corto placistas.

**TABLA N° 20**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: INNOVACION.**

**ITEMS 16: ¿CONSIDERA USTED QUE LA INNOVACION ES PARTE DE  
UN CAMBIO CONSTANTE EN LA EMPRESA?**

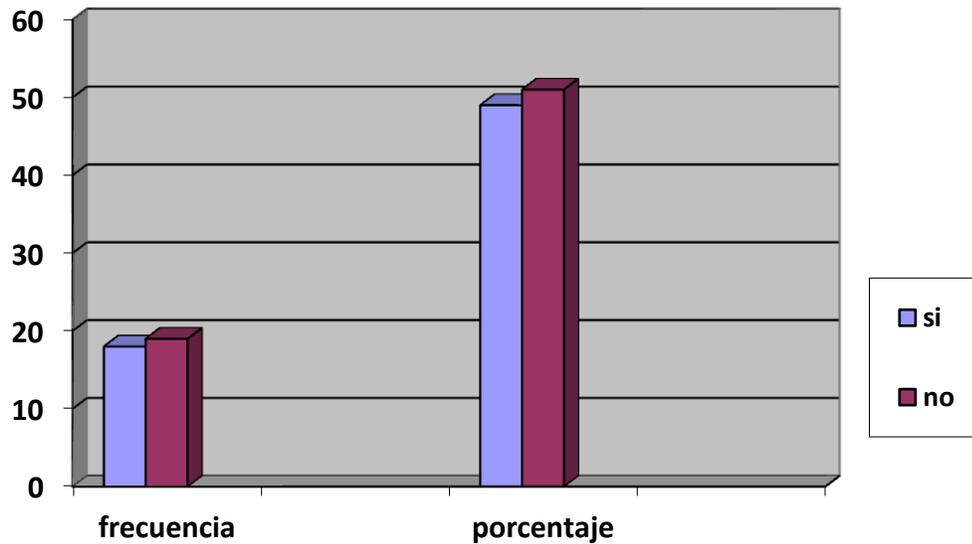
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>18</b>	<b>49</b>
<b>NO</b>	<b>19</b>	<b>51</b>

**GRAFICO N°. 16**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 16: ¿CONSIDERA USTED QUE LA INNOVACION ES PARTE DE  
UN CAMBIO CONSTANTE EN LA EMPRESA?**



### **Análisis de los Resultados**

Los jefes de las MiPyMes del municipio Antonio José de sucre, manifiestan que si es necesario la innovación como herramienta para crecer en el mercado y ser competitivo. Aunque difieren en un 49% de minoría, la relevancia por creer y por ser competitivos incentiva a la permanencia del líder en el rubro textil.

**TABLA N° 21**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: DESARROLLO GERENCIAL.**

**ITEMS 17: ¿TOMA EN CUENTA LA EMPRESA LA EXIGENCIA DEL  
CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD INTERNA DE SU PRODUCTO  
MÁS REPRESENTATIVO?**

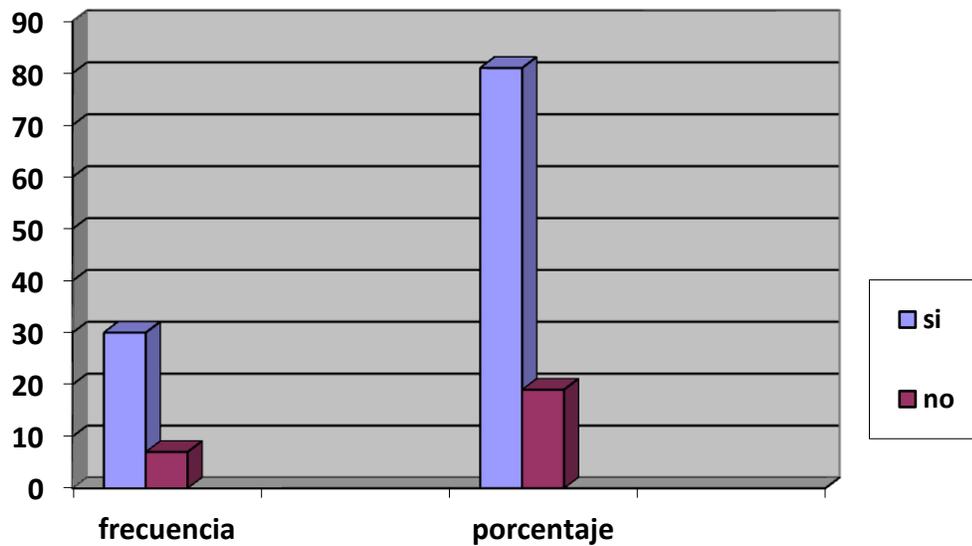
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>30</b>	<b>81</b>
<b>NO</b>	<b>7</b>	<b>19</b>

**GRAFICO N°. 17**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: DESARROLLO GERENCIAL.**

**ITEMS 17: ¿TOMA EN CUENTA LA EMPRESA LAS EXIGENCIAS DEL  
CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD INTERNA DE SU PRODUCTO  
MÁS REPRESENTATIVO?**



### **Análisis de los Resultados**

Los jefes o gerentes de la MiPyMes indican con un 81% acertado que toman con gran consideración las exigencias del mercado para la colaboración de su producto estrella y que dependen de el para la sobrevivencia en el mismo, ya que se considera primordialmente los gustos y preferencias de los consumidores.

**TABLA N° 22**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: DESARROLLO GERENCIAL.**

**ITEMS 17: ¿IMPLICA LA EMPRESA A SU PERSONAL EN LOS  
OBJETIVOS Y/O METAS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA?**

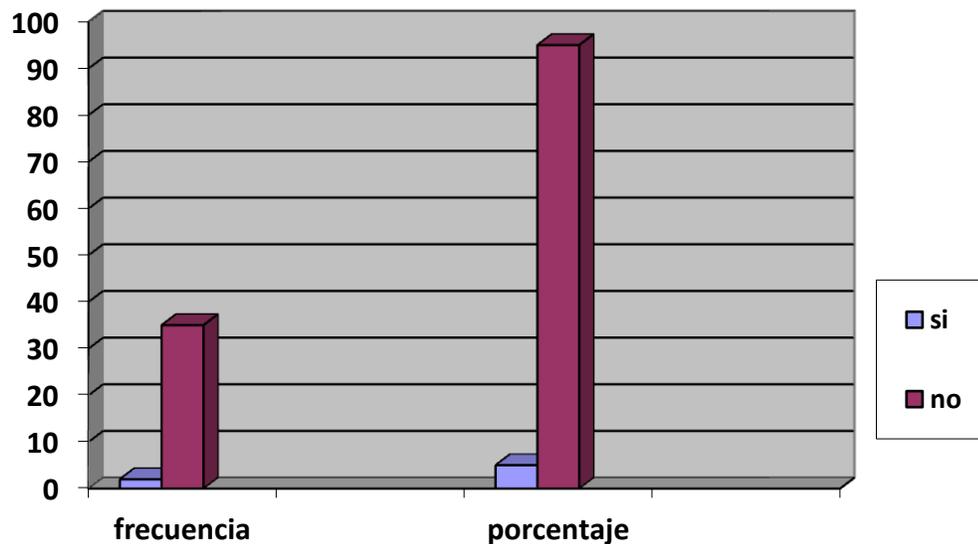
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>NO</b>	<b>35</b>	<b>95</b>

**GRAFICO N°. 18**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: DESARROLLO GERENCIAL.**

**ITEMS 18: ¿IMPLICA LA EMPRESA A SU PERSONAL EN LOS  
OBJETIVOS Y/O METAS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA?**



### **Análisis de los Resultados**

Los gerentes manifestaron a través de un 95% afirman que no involucran a sus empleados para la toma de decisiones de las empresas y por ende en gestión de planificación estratégica para las MiPyMes. Lo que indica la falta de comunicación fluida entre la dirección de las empresas y el personal medio que impide el éxito entre la interacción creativa de planificaciones.

**TABLA N° 23**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: DESARROLLO GERENCIAL.**

**ITEMS 19: ¿LA EVALUACION DE LA EMPRESA EN CUANTO A  
ESTRATEGIAS SE HACE A TRAVES DEL CUMPLIMIENTO DE LOS  
OBJETIVOS Y/O LAS METAS?**

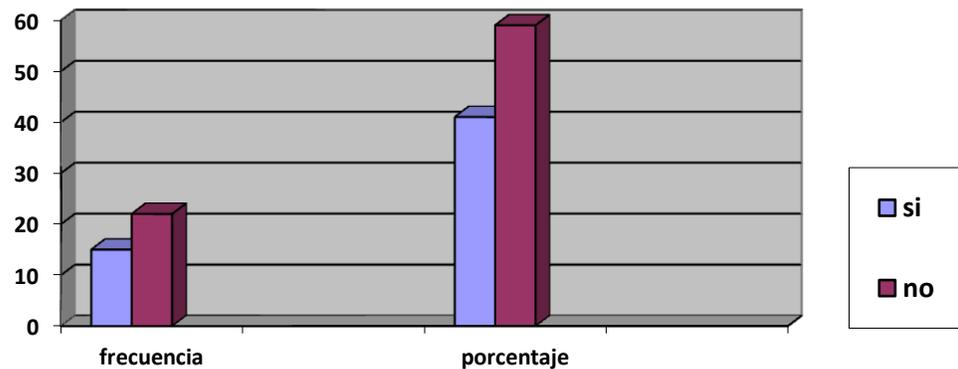
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>15</b>	<b>41</b>
<b>NO</b>	<b>22</b>	<b>59</b>

**GRAFICO N°. 19**

**DIMENSION: FACTORES CRITICOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES  
UTILIZADAS POR LAS MiPyMes EN EL DESARROLLO DE LA  
PRACTICA GERENCIAL**

**INDICADOR: FACTIBILIDAD.**

**ITEMS 19: ¿LA EVALUACION DE LA EMPRESA EN CUANTO A  
ESTRATEGIAS SE HACE A TRAVES DEL CUMPLIMIENTO DE LOS  
OBJETIVOS Y/O METAS?**



### **Análisis de los Resultados**

**Los jefes del MiPyMes no tienen gran consideración en comparar los resultados con las metas y objetivos propuestos por la empresa, debido a que solo buscan un margen de ganancias, se consideran las empresas como un ente aislado del mundo gerencial ya que la aplicación de estrategias de evaluación solo un 49% le interesa aplicarlas.**

**TABLA N° 24**

**DIMENSION: FACTIBILIDAD DE IMPLANTAR UN PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL**

**INDICADOR: FACTIBILIDAD.**

**ITEMS 20: ¿LA EMPRESA A CORTO PLAZO PODRIA ADOPTAR HERRAMIENTAS GERENCIALES?**

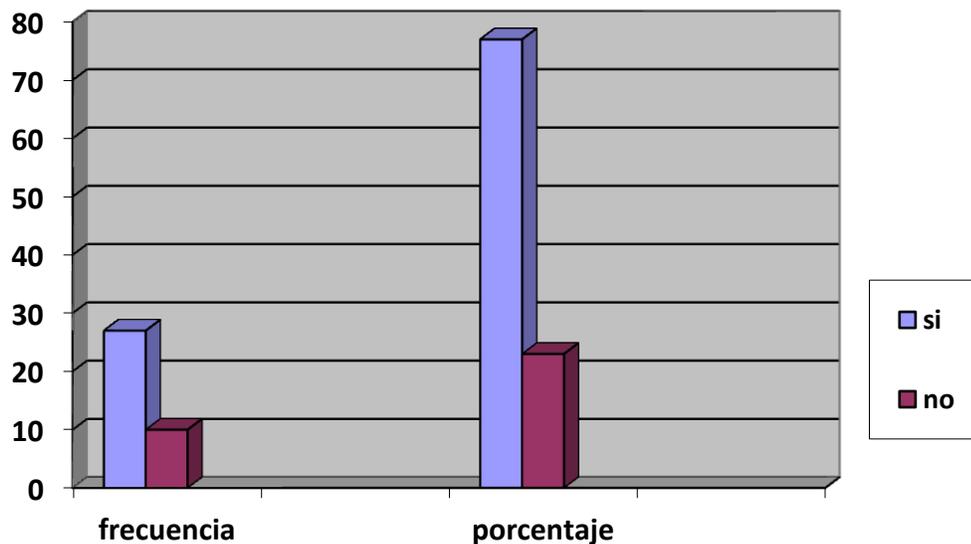
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>27</b>	<b>77</b>
<b>NO</b>	<b>10</b>	<b>23</b>

**GRAFICO N°. 20**

**DIMENSION: FACTIBILIDAD DE IMPLANTAR UN PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL**

**INDICADOR: COMPETITIVIDAD.**

**ITEMS 20: ¿LA EMPRESA A CORTO PLAZO PODRIA ADOPTAR HERRAMIENTAS GERENCIALES?**



### **Análisis de los Resultados**

**Un 73% de los gerentes de la MiPyMes Textileras indican que están dispuestos a adoptar herramientas gerenciales de planificación estratégica para sus empresas. Ya que ven posibilidades de crecimiento y desarrollo en sus actividades micro, pequeñas y medianas empresas textileras del municipio y a nivel regional expandir su marketing.**

**TABLA N° 25**

**DIMENSION: FACTIBILIDAD DE IMPLANTAR UN PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL.**

**INDICADOR: FACTIBILIDAD.**

**ITEMS 21: ¿LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS CONTRIBUYE A MEJORAR LA PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN EL MERCADO?**

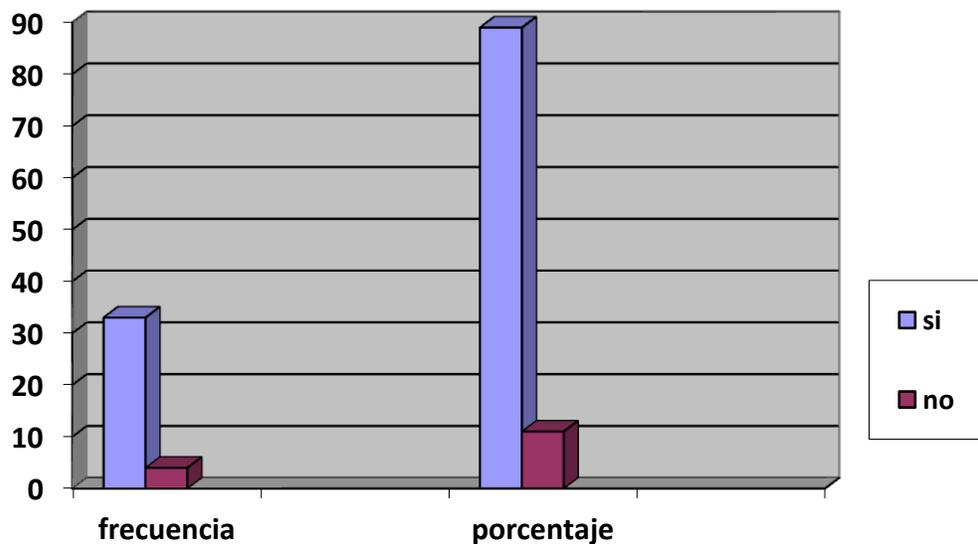
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>33</b>	<b>89</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>11</b>

**GRAFICO N°. 21**

**DIMENSION: FACTIBILIDAD DE IMPLANTAR UN PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL**

**INDICADOR: FACTIBILIDAD.**

**ITEMS 21: ¿LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS CONTRIBUYE A MEJORAR LA PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN EL MERCADO?**



### **Análisis de los Resultados**

**El 89% de los gerentes de la MiPyMes corresponden al hecho de aplicar estrategias gerenciales a sus empresas con el fin de aumentar su participación en el mercado textilero. Lo que los haría más competitivos y aumentaría su desarrollo en el mismo fortaleciendo su organización.**

**TABLA N° 26**

**DIMENSION: FACTIBILIDAD DE IMPLANTAR UN PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL.**

**INDICADOR: FACTIBILIDAD.**

**ITEMS 22: ¿LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS CONTRIBUYE A LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA?**

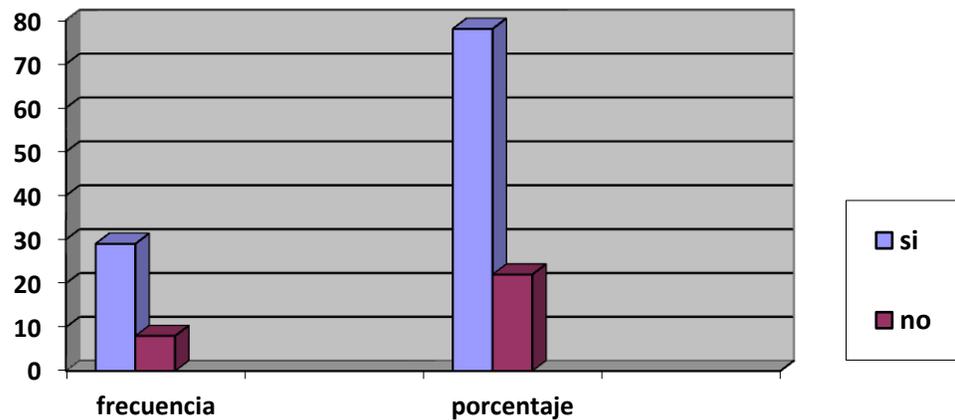
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>29</b>	<b>78</b>
<b>NO</b>	<b>8</b>	<b>22</b>

**GRAFICO N°. 22**

**DIMENSION: FACTIBILIDAD DE IMPLANTAR UN PLAN ESTATEGICO GERENCIAL.**

**INDICADOR: FACTIBILIDAD**

**ITEMS 22: ¿LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS CONTRIBUYE A LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA?**



### **Análisis de los Resultados**

**El 78% de los gerentes admiten que si es necesario la aplicación de estrategias para los procesos gerenciales ya que esto los hace más fuerte y eficientes en el mercado textilero. Lo que da hecho a que existe la factibilidad de implantar un plan estratégico en las MiPyMes en el Municipio Antonio José de Sucre de Socopo del Estado Barinas.**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Culminado el proceso de investigación relacionado con el plan estratégico para fortalecer el desarrollo de las MiPyMes Textileras en el Municipio Antonio Jose de Sucre del Estado Barinas, se presentan las conclusiones y recomendaciones que arroja el análisis de los resultados.

Venezuela presenta un escenario que se sabe esta siempre amenazado por las variables circundantes que inciden en el sector empresarial, especialmente por la participación del estado que a través de sus normativas legales, específicamente las tributarias, ha incidido en el comportamiento organizacional de muchas MiPyMEs, a ello se agrega la inestabilidad política que ha repercutido en su economía. En la paz laboral, en la pobreza, inversiones, incrementándose el riesgo, la incertidumbre.

Luego, hay otras variables que también repercuten en el comportamiento de las empresas, como la tecnología, la competitividad, las nuevas aperturas de comercio exterior, los recursos financieros, los humanos, necesitándose de una gerencia proactiva, visionaria, con conocimientos administrativos modernos, capaz de enfrentarlas y de planificar las acciones estratégicas correspondientes para manejarlas adecuadamente y evitar ser amenazados por ellas, todo lo contrario saber aprovechar las oportunidades que se den y transformar las debilidades en fortalezas.

Al respecto de esta realidad, que la comprensión de las tendencias de mercado en el desarrollo del sistema económico mundial y el efecto que sobre Venezuela tienen, exige analizar la realidad del sector productivo y en especial el de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) ya que es evidente que estas tendencias en los últimos años han agotado el patrón de desarrollo industrial basado en el cierre y protección de mercados locales para dar paso a respuestas de aperturas de mercados, caracterizados por una abierta competencia externa e interna. Como es el caso de los mercados del ramo textil de las empresas Colombianas que hacen presencia y tienen gran influencia en el mercado local.

Por otro lado la insistencia en señalar, que definitivamente la insistencia en señalar, que definitivamente las MiPyMes deben saber enfrentar sus problemas de sostenibilidad, exigencias gerenciales, relación con el entorno estrategias y acciones que imponen su realidad, para ello es básico de una vez por todas cambiar el estilo gerencial tradicional que se ha tenido y obligar a que su gerencia se identifique mas con los nuevos tópicos gerenciales que presentan las empresas competitivas que han abierto nuevos mercados gracias a saber usar adecuadamente sus ventajas competitivas.

La nueva gerencia, tendrá que enfrentar situaciones que demandan de respuestas inmediatas, acciones, soluciones que ayuden a corregir problemas que se denotaron en la aplicación del instrumento y que dan gran participación al fracaso futuro de muchas MiPyMes Textileras como:

- Poseen una estructura informal, por lo tanto carecen de organigramas y manuales.
- Limitación de conocimientos al personal técnico.
- No poseen capacidad innovadora para experimentar nuevas formas de trabajar, desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes.
- Existe deficiente formación gerencial de los propietarios
- Se percibe resistencia para delegar a otras algunas áreas de la empresa, el desempeño de la empresa depende fundamentalmente de las relaciones personales de tipo informal y de la comunicación verbal.
- Tendencia a permanecer independientes y aislados desconocimientos de los programas de apoyo MiPyMes.
- Las prácticas de supervisión son deficientes.
- Poco interés en la capacidad y desarrollo del personal.
- Utilización inadecuada del potencial del capital humano que se tiene.
- Ausencia de índices de gestión para el logro de una buena productividad.
- Ausencia de planificación estratégica.
- Ausencia de una buena gerencia mercadotecnia.
- Gestión tecnológica inadecuada.
- Poca garantía de competitividad.

- Poca participación del personal en la toma de decisiones.
- Ausencia de visión y formación gerencial moderna.

Definitivamente, las MiPyMes para enfrentar la realidad actual, deben solucionar estos problemas, cambiar de una vez por todas su estilo gerencial, contar con profesionales académicos, con una gerencia que presente nuevas estrategias, con la visión de buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales y lograr una disminución de los niveles verticales y de supervisión gerencial, obteniendo así una mejor comunicación y mayor flexibilidad.

A todo lo referido anteriormente se le debe implementar:

- Identificarse con la eficacia, efectividad, fundamentos en una asertiva de cambio, a fin de darle paso a nuevos paradigmas al desarrollo del personal.
- Desarrollar capacidades de aprendizajes que les permitan capitalizar el conocimiento.
- Fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para internalizar la cultura organizacional como ventaja competitiva en la gestión empresarial.

En todo el proceso de investigación se presentan las experiencias que la planificación estratégica puede influenciar para contribuir con el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa.

## **DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS TEXTILERAS DEL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO BARINAS.**

El desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en muchos países ha contribuido significativamente con su desarrollo económico; evidenciando en su papel sobre la aceleración del ritmo de industrialización en la promoción al espíritu empresarial, en la absorción de tecnologías y en la producción de bienes que satisfagan la demanda nacional en cuanto al ramo textil se refiere, e incrementando la producción para la exportación, que particularmente sean productos con valor agregado para así aumentar las ganancias en divisas.





Finalizando el análisis ambiental de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Textilera del Municipio Sucre, se procede a la identificación de estrategias del plan de acción y sus objetivos, políticas y tácticas del mismo.

1.- Análisis Ambiental de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Textilera del Municipio Sucre.

1.1.- Análisis Interno de la micro, Pequeña y Mediana Empresa Textilera del Municipio Sucre (Identificación de Fortalezas y Debilidades).

- En la rama o actividad donde se ubica la empresa Textilera practican herramientas gerenciales en un 95% (Fortaleza mayor).

- Un 76% De las empresas identificación la planificación estratégica (Fortaleza Menor).

- Un 73% de las empresas textileras del Municipio Sucre realizan prácticas gerenciales (Fortaleza Menor).

- Las empresas en un 95% cuentan con un departamento de administración para llevar a cabo sus prácticas gerenciales. (Fortaleza Mayor).

- Determinan a cabo quien lleva el proceso gerencial en un 84% (Fortaleza Mayor).

- En un 86% de las empresas manejan el criterio de desempeño para determinar la pertinencia de cómo se desarrolla el proceso gerencial (Fortaleza Mayor).

- El 35% de las empresas utilizan actualización tecnológica en la aplicación de funciones administrativas (Debilidad Menor).

- El 92% de las empresas no capacita ni adiestra su personal en el área gerencial y planificación estratégica (Debilidad Mayor).
- De los aspectos involucrados en el desarrollo gerencial 51% de las empresas no conocen herramientas gerenciales (Debilidad Menor).
- El 78% de las empresas no realizan comparaciones gerenciales (Debilidad Mayor).
- Con gran énfasis de un 89% se denota que las empresas no utilizan métodos y practicas gerenciales genéricas (Debilidad Mayor).
- 95% coincide en que las empresas no implican a su personal en los objetivos y/o metas de la planificación estratégicas (Debilidad Mayor).
- La evaluación de la empresa en cuanto a estrategias solo realizan 41% de ellas a través del cumplimiento de los objetivos y/o metas (Debilidad Menos).

#### 1.2.- Análisis Externo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Textilera (Identificación de Oportunidades y Amenazas).

- El 8% de las empresas investiga que tipos de estrategias influyen en el éxito de su competidor más cercano o directo (Oportunidad Menor).
- El 35% de las empresas textileras aplican estrategias novedosas de productos, servicios, funciones o procesos que lo hacen eficientes ante su competidor funcional o líder (Oportunidad Menor).
- En el mercado 70% de las empresas se consideran competitivas (Oportunidad Mayor).

- El 81% afirman que las empresas consideran las exigencias del cliente para mejorar la calidad interna de su producto más representativo (Oportunidad Mayor).
- 77% de los gerentes de las empresas aseguran que a corto plazo podrían adoptar herramientas gerenciales (Oportunidad Mayor).
- 89% de las empresas considera que aplicando estrategias gerenciales contribuyen a mejorar la participación en el mercado (Oportunidad Mayor).
- La aplicación de estrategias contribuye a la eficiencia de las empresas manifestaron 78% de los gerentes de las MiPyMes (Oportunidad Mayor).
- En 51% de las MiPyMes consideran no es necesaria la innovación como parte de un cambio constante de la gerencia empresarial (Amenaza Mayor).

De acuerdo a los resultados obtenidos las Micro, Pequeñas y Medianas empresas textiles del Municipio Sucre, inciden en una necesidad imperante para aplicar cualquier tipo de herramienta gerencial para mejorar su desempeño, actualmente las empresas indiferentemente su rubro de ubicación deben sufrir cambios para actualizar su posición en el Marketing y mantener su permanencia en él; por tal razón la aplicación de un plan estratégico se adecua de manera inmediata y promulga a largo plazo la misión de las empresas.

## **Plan Estratégico Gerencial (PEG)**

### ***Introducción***

La aplicación de estrategias novedosas de productos, servicios, funciones o procesos que hacen eficiente al competidor líder; se convierte en una ventaja para la gran mayoría de las empresas pertenecientes al sector empresarial manufacturero textil, pues es el éxito probado de que la necesidad de aplicación de un plan estratégico es una vía para el éxito de estas empresas.

El plan estratégico define cualidades internas y externas de una organización, detallando claramente las perspectivas internas y externas de una organización, detallando claramente las perspectivas futuras de una empresa dejando la posición inmediata en que se ubica la empresa en su desempeño como en la competencia, aportando herramientas que aplicada a cada una de sus factores generan estrategias.

### **2.- Identificación de la misión.**

La no identificación de la misión en muchas de las organizaciones es aplazada o ignorada. Según David (2006) "... las organizaciones se apresuran a establecer objetivos a tratar con opciones estratégicas. Este es un problema muy grande, que afecta aun mas a las empresas grandes, las cuales a menudo no formulan claramente las misiones empresariales" (p.79).

Desde el punto de vista organizacional, es necesario que la Micro, Peque y Mediana Empresa del Municipio Sucre funcione con mayor eficiencia para fortalecer su crecimiento y desarrollo; donde el logro de la excelencia en el desempeño de las mismas, exige una misión que se ajuste a lo que espera lograr en este sector tan importante para la economía regional y nacional.

Por ello, a continuación se presenta la misión de este sector empresarial manufacturero:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa del Municipio Sucre son un conjunto de empresas orientadas a la fabricación, distribución y comercialización de productos en el área de manufactura Textilera a nivel regional y nacional. Productos con alta calidad, a precios accesibles que satisfacen las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales; donde la industria espera utilidades razonables bajo la concepción de ser más eficientes cada día apoyándose en herramientas estratégicas novedosas gerenciales.

### **3.- Objetivos del plan**

#### **3.1.- Objetivos corporativos**

- Integrarse al entorno regional y nacional en base a calidad, competitividad y eficiencia en la producción manufacturera, a través de acuerdos en la cámara de comercio.

- Inculcar en el recurso humano de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Municipio Sucre aspectos, herramientas y enfoques de la gerencia estratégica que permitan mejorar su desempeño laboral.

### **3.2.- Objetivos organizacionales.**

- Comunicar e integrar al personal los objetivos y/o metas del proceso de planificación estratégica.
- Dar a conocer oportunamente modificaciones de calidad a los consumidores mediante la estimación del tiempo productivo en su proceso más representativo.

### **3.3.- Objetivos operacionales.**

- Capacitar e incentivar el recurso humano de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Municipio Sucre en el área de planificación estratégica.

### **3.4.- Objetivos de planificación estratégica.**

- Incrementar en gran medida los conocimientos gerenciales de los jefes de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Municipio Sucre a través de adiestramientos y capacitación constante.

#### **4.- Estrategias gerenciales.**

Las estrategias para fortalecer el crecimiento y desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas del Municipio Sucre abarcan un total de diez (10), según nuestra tabla N° 28. (Cruce FODA).

La selección e implementación de todas las estrategias gerenciales es válida, tomando como criterio de justificación su significativa interrelación con los objetivos específicos, que por ende contienen en general, cuyo propósito es fortalecer el crecimiento y desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas del Municipio Sucre, sujeto de esta investigación. Sustentado esto además teóricamente por Melinkoff (2003), en el hecho de que el éxito de las estrategias se basa en principios como son entre otros, continuidad y complementariedad. (p.60).

#### **5.- Políticas.**

-Internalizar la concepción de planificación estratégica en el recurso humano que integra la organización para que sea eficiente en el sector donde se ubica.

- Basar la garantía en la funcionalidad de las modificaciones al producto más representativo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Municipio Sucre para que la satisfacción del consumidor se maximice.

- Inculcar responsabilidades, compromiso en el personal, desarrollar una identificación con los propósitos estratégicos de la organización.

## **6.- Elementos de la planeación estratégica a desarrollar en la propuesta:**

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.
- La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinado para realizarse transcurrido u tiempo específico.
- Las estrategias. Curso de acción general o alternativas que muestren la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en la condiciones más ventajosas.
- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- Programas. Son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- Presupuesto. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- Procedimientos. Establece el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

## ANEXO 1

### INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y responda con una equis (x) la alternativa seleccionada

### IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

PERSONAL OCUPADO: \_\_\_\_\_

CA´PITAL DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

<p>1.-¿En la rama de actividad donde se ubica la empresa conocen las estragias?</p> <p>1.1.- conocida_____ 1.2.-muy conocida</p> <p>1.3.- poco conocida_____ 1.4- desconocida</p>	<p>2.-¿Con cual de las siguientes variables y/o actividades identifica usted la empresa.</p> <p>2.1.-calidad____ 2.2.- productividad y despeño_____</p> <p>2.,3.- comunicación en todos los niveles de negocio_____ 2.4.- fijación de objetivos_____ 2.5.- competitividad_____ 2.6.- producto_____ 2.7servicio_____</p>
<p>3.- ¿Se realizan en las empresas practicas gerenciales?</p> <p>3.1.-SI_____</p> <p>3.2.- NO_____</p>	<p>4.- ¿Cuál de las siguientes practicas gerenciales se realizan en las empresas?.</p> <p>4.1.- control y calidad_____ 4.2.- gerencia estratégica_____</p> <p>4.3.-marketing_____ 4.4.- otros_____</p>
<p>5.- ¿Qué departamento realiza la función estratégica de la empresa?</p> <p>5.1.-administración_____ 5.2.- producción_____ 5.3.-mercadeo_____</p> <p>5.4.- ventas_____ 5.5.- otros_____</p>	<p>6.- ¿Determina la empresa quien lleva a cabo la planificación estratégica de la empresa?</p> <p>6.1.-SI_____ 6.2.- NO_____</p>
<p>7.- ¿cuál es el nivel de instrucción de los gerentes de la empresa?</p> <p>7.1 bachiller_____ 7.2.- T.S.U_____ 7.3.- universitario completo_____</p>	<p>8.- ¿la empresa capacita y adiestra el personal en el área administrativa?</p> <p>8.1.- SI_____ 8.2.- NO_____</p>
<p>9.- ¿de cual de los aspectos involucrados en el desarrollo de las empresas aplica?</p> <p>9.1.- tecnológico_____ 9.2.- productividad_____ 9.3.-calidad_____ 9.4.- servicio_____</p>	<p>10.- ¿qué criterio maneja la empresa para determinar la preferencia del aspecto seleccionado anteriormente?</p> <p>10.1.- eficiencia_____ 10.2.- utilidad o beneficio_____</p> <p>10.3.- otros_____</p>
<p>11.- ¿realiza la empresa comparaciones de funciones similares en sus diferentes unidades de operación con el objeto de lograr el mayor o menor interes de quien las ejecuta?</p> <p>11.1.- SI_____ 11.2.- NO_____</p>	<p>12.- ¿investiga la empresa que tipo de estrategias influyen en el éxito de su competidor mas cercano o directo?</p> <p>12.1.- SI_____ 12.2.- NO_____</p>
<p>13.- ¿aplica la empresa estrategias novedosas de productos, servicios, funciones o procesos que hacen eficiente ante su competidor funcional o líder?</p> <p>13.1SI_____ 13.2.- NO_____</p>	<p>14.- ¿utiliza la empresa practicas y métodos gerenciales genéricos que garantizan el éxito probado a largo plazo en economías tan cambiantes?</p> <p>14.1.- SI_____ 14.2.- NO_____</p>
<p>15.- ¿cuál de los enfoques que adopta la empresa para realizar su acción administrativa?</p> <p>15.1.- enfoque a los clientes_____ 15.2- enfoque a la calidad interna_____</p> <p>15.3.- enfoque en la organización_____</p> <p>15.4.- enfoques en costos y productividad_____</p> <p>15.5.- enfoque en el tiempo y los procesos_____</p>	<p>16.- ¿de los elementos que conforman el producto ofrecido por la empresa al cliente, cual es el mas importante para dirigir su enfoque a los clientes?</p> <p>16.1 marca_____ 16.2.- empaque_____ 16.3.- asesoría técnica_____</p> <p>16.4.- servicio post venta_____ 16.5.- garantía_____ 16.6.- amplia gama de productos_____ 16.7.- prontitud de entrega_____</p>
<p>17.- ¿toma en cuenta la empresa las exigencias del cliente para mejorar la calidad interna de su producto mas representativo?</p> <p>17.1.- 1 SI_____ 17.2.- NO_____</p>	<p>18.- ¿ involucra la empresa a su personal en los objetivos y/o, metas ¿</p> <p>18.1.- SI_____ 18.2.- NO_____</p>
<p>19.- ¿considera usted que las ventas son un factor de éxito para las empresas?</p> <p>19.1.- 1-_____ 19.2.- NO_____</p>	<p>20.- ¿la aplicación de estrategias contribuye al fortalecimiento del crecimiento y desarrollo de las empresas?</p> <p>20.1.- SI_____ 20.1.- NO_____</p>
<p>21.- cumple usted con la aplicación eficiente de las funciones administrativas?</p> <p>21.1.- SI_____ 21.2.- NO_____</p>	<p>22.- ¿ cree usted que con la aplicación de un plan estratégico fortalecería el crecimiento y desarrollo de la empresa?</p> <p>22.1.- SI_____ 22.2.- NO_____</p>

## ANEXO 2

### VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

#### Acta de validación

Quien suscribe \_\_\_\_\_ Portador de la cedula de identidad N° \_\_\_\_\_ HAGO CONSTAR POR MEDIO DE LA PRESENTE, que las técnicas e instrumentos de recolección de datos de trabajo de grado titulado: **Plan Estratégico Gerencial para las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas**, cuyo autor es: Xiomara Katiuska González, C.I.- 13.278.947, aspirante al título de Magister en Administración, Mención; Gerencia y Planificación Institucional, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados como validos, para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide en Barinas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2009

Firma: \_\_\_\_\_

C.I.-: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Observaciones del evaluador(a):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Evaluador(a): \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

C.I.- \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**ANEXO 3**

**VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE MEDICION**

**Evaluador:**

**Fecha:**

**TITULO DE INVESTIGACION: Plan Estratégico Gerencial para las micro pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas.**

<b>ITEMS</b>	<b>REDACCION</b>		<b>RELACION CON EL PROBLEMA DE INVESTIGACION Y CON LOS OBJETIVOS</b>	
	<b>CLARA Y PRECISA</b>	<b>CONFUSA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				
<b>5</b>				
<b>6</b>				
<b>7</b>				
<b>8</b>				

<b>9</b>				
<b>10</b>				
<b>11</b>				
<b>12</b>				
<b>13</b>				
<b>14</b>				
<b>15</b>				
<b>16</b>				
<b>17</b>				
<b>18</b>				
<b>19</b>				
<b>20</b>				
<b>21</b>				
<b>22</b>				

**FIRMA DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**CEDULA DE IDENTIDAD:** \_\_\_\_\_

## ANEXO 4

### VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

#### Acta de validación

Quien suscribe \_\_\_\_\_ Portador de la cedula de identidad N° \_\_\_\_\_ HAGO CONSTAR POR MEDIO DE LA PRESENTE, que las técnicas e instrumentos de recolección de datos de trabajo de grado titulado: **Plan Estratégico Gerencial para las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas**, cuyo autor es: Xiomara Katuska González, C.I.- 13.278.947, aspirante al título de Magister en Administración, Mención; Gerencia y Planificación Institucional, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados como validos, para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide en Barinas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2009

Firma: \_\_\_\_\_

C.I.-: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Observaciones del evaluador(a):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Evaluador(a): \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

C.I.- \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**ANEXO 5**

**VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE MEDICION**

**Evaluador:**

**fecha:**

**TITULO DE INVESTIGACION: Plan Estratégico Gerencial para las micros pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas.**

ITEMS	REDACCION		RELACION CON EL PROBLEMA DE INVESTIGACION Y CON LOS OBJETIVOS	
	CLARA Y PRECISA	CONFUSA	SI	NO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

<b>8</b>				
<b>9</b>				
<b>10</b>				
<b>11</b>				
<b>12</b>				
<b>13</b>				
<b>14</b>				
<b>15</b>				
<b>16</b>				
<b>17</b>				
<b>18</b>				
<b>19</b>				
<b>20</b>				
<b>21</b>				
<b>22</b>				

**FIRMA DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**CEDULA DE IDENTIDAD:** \_\_\_\_\_

## ANEXO 6

### VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICION

#### Acta de validación

Quien suscribe \_\_\_\_\_ Portador de la cedula de identidad N° \_\_\_\_\_ HAGO CONSTAR POR MEDIO DE LA PRESENTE, que las técnicas e instrumentos de recolección de datos de trabajo de grado titulado: **Plan Estratégico Gerencial para las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas**, cuyo autor es: Xiomara Katuska González, C.I.- 13.278.947, aspirante al título de Magister en Administración, Mención; Gerencia y Planificación Institucional, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados como validos, para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide en Barinas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2009

Firma: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

**ANEXO 7**

**VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE MEDICION**

**Evaluador:**

**fecha:**

**TITULO DE INVESTIGACION: Plan Estratégico Gerencial para las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del Municipio Antonio José de Sucre del Estado Barinas.**

ITEMS	REDACCION		RELACION CON EL PROBLEMA DE INVESTIGACION Y CON LOS OBJETIVOS	
	CLARA Y PRECISA	CONFUSA	SI	NO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

<b>8</b>				
<b>9</b>				
<b>10</b>				
<b>11</b>				
<b>12</b>				
<b>13</b>				
<b>14</b>				
<b>15</b>				
<b>16</b>				
<b>17</b>				
<b>18</b>				
<b>19</b>				
<b>20</b>				
<b>21</b>				
<b>22</b>				

**FIRMA DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**CEDULA DE IDENTIDAD:** \_\_\_\_\_

Observaciones del evaluador(a):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Evaluador(a): \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

C.I.- \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acme, Daniel (2000). Planificación Estratégica. La herramienta para los 80´S. Seminario para los empresarios I.E.S.A. Caracas-Venezuela.

Acosta, B. (2001), "El Gerente de las Empresas Industriales del Estado Lara y el uso de las diferentes fuentes energéticas año 2001. Tesis de grado no publicada. UCLA.

Adam, J. (2001) Administración de la Producción y Operaciones, Prentice Hall, México.

Antoni, W. (2004). Las Empresas y sus Metas Facultad de Ciencias Económicas ULA-Mérida.

Armstrong, J. (2000). Teorías de la Organización Moderna. McGraw-Hill. México.

Braga, Geraldo. (2002). "Gerencias de Cooperativa: Comunicación, Educación, Cooperativa y Participación". Ponencia presentada en el II Simposio Nacional de Economía Social. Asovac-Ciriec. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Código de Comercio.

Confederación de Industriales (CONINDUSTRIA).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 3.860, 30 de Diciembre.

Chavenato, I. (2006) "Introducción a la Teoría general de la Administración". Mc. Graw Hill. México.

David F. (2000) La gerencia Estratégica. Junio 24 Colombia.

Diccionario de Finanzas y Economía. (2000) Ediciones CO-BO.

Fernández, J. (2000) Compartir Conocimientos: El Éxito en la Gestión del Capital Intelectual. Capital Humano.

Foro Empresarial Iberindex. (Sitio en la línea) Disponible en [www.Iberindex.com/](http://www.Iberindex.com/) Consultado: 15 Marzo del 2004.

García & Aranda, M. (2001). "Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica en la sociedad cooperativa: Apuntes para la propuesta de un modelo". CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social. Noviembre 2001. Año 1 N° 2 Mérida. Venezuela.

González, I. (2003). El desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un reto para la economía. Tesis de grado no publicada. UCLA. Barquisimeto.

Hernández & otros (2002). Metodología de la investigación. Editorial Mc.Graw-Hill. Internacional México. Tercera Edición Madrid.

I Foro Interamericano de la Microempresa (1998) México.

II Foro Interamericano de la Microempresa (1999) Buenos Aires.

III Foro Latinoamericano de la microempresa denominado "Creando Alianzas para el Desarrollo de la Microempresa".

Koonts, H & Weihrich (2000). Administración una perspectiva global. Mc.Graw-Hill. México.

Kloter, P. (2003) Mercadotecnia P.H.H. Prentice Hall. 3ra. Edición. México. P.p.t45.

Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Melinkoff, R. (2002). La estructura de la organización, los organigramas. Editorial PANAPO.

Mendoza E. Pildain, R & Trujillo V. (2001). Productividad y Gerencia Estratégica. Inédito. Universidad de Oriente, Venezuela.

Mora, (2003) "Las Micro, Pequeñas y Medianas Industrias Venezolanas respecto a la calidad y productividad. Tesis de Grado no publicada. Universidad Nacional Experimental del Táchira. UNET San Cristóbal.

Morales, B. (2002). Modelo Estratégico para la planificación financiera de la Pequeña y Mediana Industria sector manufacturero en San Cristóbal. Tesis de Grado no publicada. Universidad Nacional Experimental del Táchira. UNET San Cristóbal.

Nain, Moisés, C. (2001). Las Empresas Venezolanas y sus Gerencias. 1era. Ed., Caracas, Ediciones IESA.

Ortiz Domingo. (2004). La Planificación Estratégica. McGraw Hill. México.

Sabino C. (2000). Como elaborar una tesis y todo tipo de escritos. 2da. Ed. Ampliada Buenos Aires: Editorial Lumen Hvmanitas.

Serna, H. (2003). Gerencias Estratégicas. Caracas, Ediciones Global S.A.

Stoner, J. & Walkel (2003). La Empresa y su Organización. McGraw Hill. México.

Universidad Nacional Abierta (2000). Técnicas de Documentación e Investigación. 4ta. Edición. Venezuela Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertados (2003). Manual de Trabajos de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.