



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Vice Rectorado Académico
Dirección General de los Estudios de Post Grado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Post Grado en Administración
Extensión Guayana

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA EL LOGRO DE LA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR METALMECANICO DE
CIUDAD GUAYANA. CASO JOMETAL**

Presentado por
Niño Reyes Wilmer Alfredo

Para Optar al Título de
Especialista en Administración de Empresas, mención Finanzas

Asesor:
Méndez Marco Tulio

Ciudad Guayana, Enero del 2007

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Vice Rectorado Académico
Dirección General de los Estudios de Post Grado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Post Grado en Administración
Extensión Guayana

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA EL LOGRO DE LA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR METALMECANICO DE
CIUDAD GUAYANA. CASO JOMETAL**

Presentado por
Niño Reyes Wilmer Alfredo

Para Optar al Título de
Especialista en Administración de Empresas, mención Finanzas

Asesor:
Méndez Marco Tulio

Ciudad Guayana, Enero del 2007

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

LISTA DE ANEXOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento e Importancia del Problema	1
1.2. Justificación	4
1.3. Objetivos de la Investigación	5
1.4. Alcance	6
1.5. Limitaciones	6
1.6. Descripción de la Organización	7

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Planeación estratégica	10
2.2 Factores claves de éxito	11
2.3 Auditoria interna y externa	16
2.3.1 Auditoria externa	16
2.3.2 Auditoria interna	19
2.4 Matriz de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (FODA)	21
2.5 Matriz de evaluación de factor externo, EFE	22
2.6 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	23
2.7 Matriz Interna y Externa (IE)	24
2.8 Matriz de perfil competitivo (MPC)	25
2.9 Formulación de la estrategia	25

2.10 Alternativas de estrategia	26
2.11 Matriz de Impactos Cruzados y análisis de escenarios	30

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de Investigación	33
3.2. Diseño de Investigación	34
3.3 Población y Muestra	35
3.4 Técnicas de Recolección de Datos	36
3.4.1 Instrumento de Recolección de Datos	36
3.4.2 Encuesta tipo Lickert (Versión Propuesta)	37
3.5 Identificación de amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades	40
3.6 Formulación de Matriz de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (FODA)	40
3.7 Formulación de Matriz de evaluación de factor externo (EFE)	41
3.8 Formulación de Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	42
3.9 Formulación de Matriz Interna y externa (EI)	43
3.10 Formulación de Matriz de perfil competitivo (MPC)	43
3.11 Formulación de la estrategia	45
3.12 Resultados Esperados	47
3.13 Fases de la Investigación	47

CAPITULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de factores internos y factores externos	48
4.2 Resumen de Debilidades – Fortalezas	52
4.3 Resumen Amenazas – Oportunidades	54
4.4 Situación actual, Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA), estrategias FO, DO, FA, DA	55
4.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Externos (EFE)	59
4.6 Matriz Interna Externa EI	66
4.7 Competitividad	67

4.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	69
4.9 Escenarios Potenciales. Matriz DOFA	71
4.10 Proposición de Plan Estratégico	79
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	91

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Organigrama General empresa JOMETAL	9
Figura 2: Matriz FODA	23
Figura 3: Matriz Interna y Externa (IE).....	25
Figura 4: Matriz Interna y Externa empresa Jometal.....	66
Tabla No.1: Nivel educativo de la población.....	35
Tabla No.2: Experiencia de la población	35
Tabla No.3: Alternativas de respuestas (escala Likert)	38
Tabla No.4: Especificaciones del contexto interno	39
Tabla No.5: Especificaciones del contexto externo	39
Tabla No.6: Escala Likert	48
Tabla No.7: Selección de factores en Debilidades, Fortalezas.....	50
Tabla No.8: Selección de factores en Amenazas, Oportunidades.....	62
Tabla No.9: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	65
Tabla No.10: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	65
Tabla No.11: Matriz MPC	70

ANEXOS

ANEXO A: Glosario de Términos.

ANEXO B: Lista de verificación para una Auditoria Interna (Propuesta por David).

ANEXO C: Factores clave para el éxito de una empresa, Adaptado del libro:

Sabiduría popular en la empresa venezolana 1999. Luís Palacios.

ANEXO D: Factores internos para una auditoria. David- Palacios

ANEXO E: Fuerzas externas para auditoria. David – Palacios

ANEXO F: Factores externos para auditoria. Palacios.

ANEXO G: Lista final para encuesta de factores externos.

ANEXO H: Encuesta de Competitividad.

ANEXO I: Encuesta aplicada de factores internos

ANEXO J: Encuesta aplicada de factores externos

ANEXO K: Respuestas a la encuesta de Gerencia

ANEXO L: Respuestas a la encuesta de Ambiente y seguridad

ANEXO M: Respuestas a la encuesta de Producción

ANEXO N: Respuestas a la encuesta de Finanzas

ANEXO O: Respuestas a la encuesta de Mercadeo

ANEXO P: Respuestas a la encuesta de Sistemas de Información

ANEXO Q: Respuestas a la encuesta de Fuerzas Económicas

ANEXO R: Respuestas a la encuesta de Fuerzas Sociales

ANEXO S: Respuestas ala encuesta de Fuerzas Políticas.

ANEXO T: Respuestas a la encuesta Fuerzas Tecnológicas

ANEXO U: Diagnóstico del contexto interno y externo

ANEXO V: Matriz de Impactos Cruzados MOTRICIDAD – DEPENDENCIA

ANEXO VA: Motricidad Dependencia de las Fuerzas Globales y sectoriales

ANEXO VB: Gráfico Motricidad vs Dependencia

ANEXO VC: Zona de Poder Motricidad - Dependencia

ANEXO VD: Zona de Conflicto Motricidad – Dependencia

ANEXO VE: Potenciales fuerzas para los escenarios

ANEXO XA: Escenario 1

ANEXO XB: Escenario 2

ANEXO XC: Escenario 3

ANEXO XD: Escenario 4

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE RECTORADO ACADEMICO
POST GRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
EXTENSIÓN GUAYANA

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA EL LOGRO DE LA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR METALMECANICO DE CIUDAD
GUAYANA. CASO JOMETAL**

Autor: Wilmer Alfredo Niño Reyes
Asesor: Marco Tulio Méndez
Fecha: Enero 2007

RESUMEN

El presente trabajo especial de grado presenta los resultados de la investigación, cuyo objetivo general es “Diseñar y formular estrategias orientadas al logro del éxito en el mediano plazo de una organización del sector metalmecánico especializada en recubrimiento metálicos”, en el problema de investigación se estudiaron antecedentes de la empresa, la situación actual y se consideró el interés por parte de los propietarios de detectar las fallas que ocasionan las deficiencias de la empresa. Se identificaron los elementos claves internos de la empresa en su gestión y organización. Se elaboró el diagnóstico de la empresa mediante la aplicación de encuestas con escala tipo Likert a los trabajadores; mediante un proceso de clasificación se identificó las debilidades y fortalezas del contexto interno y las amenazas y oportunidades del contexto externo, mediante el estudio DOFA se identificó el rumbo estratégico de la organización. La aplicación de la matriz de factores externos (EFE) indica que las estrategias actuales no aprovechan las oportunidades ni reducen eficientemente los efectos adversos de las amenazas externas, la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) indica que la empresa es débil internamente. El resultado de la matriz de perfil competitivo MPC demuestra que los competidores importantes locales están en mejor posición relativa que JOMETAL lo que se traduce en un nivel de alta vulnerabilidad. El resultado de la matriz externa interna EI sugiere que la empresa debe aplicar estrategia técnicas de penetración de mercados y desarrollo de productos. Mediante la aplicación de la matriz de Impactos Cruzados se describen escenarios y a partir del análisis FODA se plantean estrategias para atenderlos y se propone el plan estratégico para cada escenario.

Se determinó que la implantación de un sistema de gestión basado en planificación estratégica para el área de pequeña y mediana empresa es totalmente factible, ya que se pueden aplicar las técnicas conocidas y utilizadas actualmente en las grandes empresas. Implantar un sistema de gestión de esta naturaleza, garantizaría en cierta medida la creación de valor y riqueza a largo plazo.

Descriptores: Planificación Estratégica, Matriz FODA, Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz MPC, Matriz de Impactos Cruzados, Análisis de Escenarios.

INTRODUCCION

Siendo el mercado metalmecánico venezolano un medio agresivo en cuanto a la competencia se refiere, se deben identificar aquellos segmentos de mercado donde la empresa pueda manejarse adecuadamente y extraer de allí los beneficios que se ha planteado.

La planificación estratégica es de vital importancia en la empresas del sector PYME, ya que puede ayudarla a mejorar el crecimiento y obtener prosperidad; en los últimos años se ha implantado la idea de la competitividad en la economía, lo cual puede definirse como la capacidad de un sector para colocar sus productos exitosamente en el mercado en el que participa.

Para abordar el planteamiento señalado, se consideró la planificación estratégica; dicha metodología se aplicó a los contextos interno y externos de la empresa, esta técnica es un proceso en donde se definen objetivos adaptados a las necesidades de la empresa y se desarrollan guías específicas para la acción, se asignan recursos y se refleja todo el proceso formalmente en documentos llamados planes, en este sentido la planificación toma en cuenta la identificación de oportunidades teniendo en cuenta los objetivos de la empresa, persiguiendo con esto aumentar el valor agregado a la empresa.

Para la realización de este trabajo especial de grado, se escogió una empresa perteneciente al sector metalmecánico. “JOMETAL” es una empresa que tiene una característica distintiva de competitividad, la cual es el cromado de piezas metálicas de aplicación industrial atendiendo en calidad y oportunidad a clientes de la zona. Sin embargo, existen situaciones que pueden y deben ser mejoradas con el fin de agregarle valor a las operaciones y garantizar la supervivencia de la empresa.

En los dos últimos años el sector metalmecánico de Ciudad Guayana ha tenido un crecimiento sostenido lo que ha llamado la atención de nuevos participantes, en este sentido la perspectiva económica que se presenta es de una competencia monopolística entre empresas del

sector; para tomar mejor porción del mercado se hace necesario que JOMETAL escoja y desarrolle estrategias de competitividad que la hagan única en el sector.

Para el periodo 2006 – 2009 los propietarios se han planteado crecer y atender un mercado mayor, lo que hace necesario estudiar las opciones que ofrezcan condiciones ventajosas. Como consecuencia, los propietarios de JOMETAL se han propuesto realizar un estudio que permita obtener un diagnóstico global de la situación actual, identificar las fortalezas - debilidades (contexto interno) y las oportunidades – amenazas (contexto externo), con los cuales se diseñará un plan estratégico que aplicado permita garantizar el buen desempeño organizacional. En tal sentido, se ha considerado aplicar las técnicas de planificación estratégica para desarrollar propuestas viables que contribuyan a la consolidación de la empresa en el sector en que participa.

La información del diagnóstico del contexto interno y externo que se presenta muestra la realidad de la empresa, estos datos se analizaron con la finalidad de obtener información relevante para nuestro estudio, en todas las etapas del estudio se ha mantenido comunicación con los propietarios de la empresa con la finalidad de obtener su aprobación de la información presentada.

El análisis de competitividad se afecta por los criterios de confidencialidad que las empresas dan a su información de procesos internos, también al utilizarse la entrevista y el cuestionario como técnica de recolección de datos, podrían generarse desviaciones importantes que afecten el resultado final.

Finalmente, en esta investigación se persigue dejar la metodología para que en un futuro se aplique la revisión del modelo desarrollado y también como fundamento para futuras aplicaciones en otras empresas del sector PYME.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento e Importancia del Problema

La planeación estratégica se define como un proceso que consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Donde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Estas preguntas aplicadas al sector de la pequeña y mediana empresa PYME adquieren gran importancia en un mundo globalizado, donde el comercio se expande cada día vendiendo y comprando de acuerdo con las ventajas y necesidades, conformando bloques de países que expanden sus fronteras a los países miembros. Recientemente Venezuela se incorporó al MERCOSUR y el ejecutivo nacional desarrolla una política de establecer convenios de cooperación y comercio con varios países del mundo. A su vez el MERCOSUR mantiene conversaciones con otros bloques (NAFTA, Comunidad Europea) en la búsqueda de nuevos convenios comerciales.

La globalización impacta las economías mediante la localización estratégica de la producción, innovación tecnológica y armonización de la calidad a nivel mundial. Esto impone una redistribución geográfica de los procesos de manufactura formando nuevos circuitos y cadenas de empresas en las cuales existe la posibilidad de inserción para la pequeña y mediana empresa (PYME).

Los países del mundo desarrollado actual tienen un sector PYME bien desarrollado que genera un alto porcentaje del empleo produciendo un gran valor agregado sustentado en el manejo adecuado de inventarios, calidad, innovación e inserción en cadenas globales de producción, que han incidido en la sobrevivencia competitiva a largo plazo.

En los países en vías de desarrollo la apertura comercial, inicialmente ha provocado el cierre y desaparición de empresas para luego iniciar un periodo de recuperación y nacimiento de nuevas empresas dependiendo de la eficacia de las políticas públicas del país. En el caso de Venezuela el petróleo pesa considerablemente en la economía y en la aplicación de las políticas de apoyo a la PYME, estas políticas suelen ser ayuda financiera.

Según Luís Palacios (1999) p. 17 una pequeña empresa en Venezuela suele contar con un número entre 6 y 20 trabajadores, el mercado de influencia se limita a su región a excepción de aquellas muy especializadas que cubren el mercado nacional. La mediana empresa inferior cuenta entre 21 y 50 trabajadores, la mediana empresa superior cuenta entre 51 y 100 trabajadores; En general las PYME son dirigidas por socios que no poseen más de una propiedad y no pertenecen a grupos económicos nacionales ni extranjeros; La mayor concentración se encuentra en la región central del país.

En Venezuela la PYME presenta una planificación que refleja deficiencias en corto, mediano y largo plazo, la toma de decisiones se hace sobre la marcha con poco análisis de las variables internas y externas. Tal situación obedece a factores como la falta en el manejo de técnicas de planificación estratégica, falta de sistematización de las funciones administrativas, tendencia a la obtención de resultados a corto plazo, dificultad de prever eventos futuros, factores políticos, falta de visión del futuro, falta de preparación de las generaciones de relevo en las empresas familiares, etc.

El sector PYME se encuentra en un momento de oportunidades debido a los cambios que hacen las grandes industrias que para sobrevivir han cambiado el tamaño de sus áreas, su personal y buscan la contratación externa de labores no medulares, esta situación abre un campo a las PYME mediante la figura del *outsourcing*.

La economía venezolana vive ciclos estimulados por la variación de los precios petroleros que influyen en forma determinante en las políticas públicas de gasto e inversión acompañados por la política monetaria que ejecute el BCV. Desde 1983 se han experimentado políticas de control de cambio, políticas de compras del estado, creación de industria pesada, privatizaciones, etc. Estos ciclos son acompañados con tiempos de bonanza y de depresión. Cada periodo de gobierno ha tenido su propia política de apoyo a la PYME, definiendo sectores de interés, políticas de financiamiento, leyes y regulaciones.

Las empresas básicas del estado ofrecen en la actualidad políticas de apoyo a los productores organizados en cooperativas o EPS (Empresas de Producción Social). La conflictividad sindical se concentra en las grandes empresas pero se espera que se traslade en corto plazo a las empresas del sector PYME. Las empresas PYME que requieren insumos importados se ven forzados a comprarlos a los grandes importadores localizados en la región central del país.

La PYME en Ciudad Guayana principalmente atiende a las empresas básicas del sector aluminio, hierro, y a la gran empresa procesadora de aceros SIDOR. Las empresas del estado tiene políticas de compras de bienes y servicios nacionales con preferencias en las empresas de región, la empresa SIDOR se apoya en el sector regional pero es más exigente en los aspectos de calidad, oportunidad y precios; el comportamiento del consumo de acero y aluminio a nivel mundial afecta tanto en lo positivo como en lo negativo a las empresas de Ciudad Guayana, las PYME de la zona viven momentos de gran demanda cuando la producción de acero y / o aluminio es alta, de igual manera la demanda baja en los momentos de recortes de gastos debido a los bajos precios de dichos productos en el mercado mundial.

La empresa JOMETAL, C.A localizada en Ciudad Guayana, pertenece sector metalmecánico, es especializada en el recubrimiento por cromado de piezas de acero para uso industrial, fue creada en 1990 y se ubica en el condominio industrial Los Pinos de Puerto Ordaz. Sus clientes principales pertenecen al sector de la industria pesada establecida en Ciudad Guayana. Esta empresa presenta ciclos de alto y bajos volúmenes de trabajo, las solicitudes no se reciben en forma continua, los insumos de producción presentan retardos en los tiempos de entrega por los proveedores, los planes de crecimiento permanecen bajo estudio, las empresas competidoras del centro del país están ofreciendo sus servicios y productos a los clientes de la zona, las regulaciones ambientales y laborales actualmente están siendo aplicadas con más severidad, la mano de obra capacitada está viendo oportunidades en otras empresas, el financiamiento bancario presenta un escenario cíclico de altos y bajos en las tasas de interés. Esta situación amenaza a la empresa en el mediano plazo de perder la porción del mercado que atiende.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa JOMETAL a no aprovechar las oportunidades que brindan el entorno, lo que impide desarrollar estrategias que garanticen el éxito en el futuro.

El análisis sistémico de la situación mediante las técnicas de planificación estratégica con las características propias de la idiosincrasia venezolana permitirá identificar las acciones a seguir en las áreas de tecnología, mercadeo, finanzas etc., así como diseñar instrumentos de control que conduzcan a la empresa a obtener beneficios sostenidos en el tiempo con eficaz control de presupuestos.

Esta situación hace necesaria la implantación de la planificación estratégica en la empresa, con adecuada participación de los miembros y mediante el establecimiento de una comunicación efectiva dar a conocer los objetivos organizacionales logrando el compromiso de los empleados en las tareas para alcanzar los objetivos a favor de la organización.

1.2. Justificación

La situación actual del sector PYME, en particular en Ciudad Guayana, la incorporación y desarrollo de nuevos competidores y las expectativas de crecimiento de las industrias básicas del Estado, han estimulado a los propietarios de la empresa JOMETAL a crear un sistema de control de gestión que garantice beneficios y sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Considerando las características especiales que presenta el sector PYME desde el punto de vista técnico, idiosincrasia y políticas de apoyo del gobierno central, se hace imperiosa la necesidad de contar con un marco de referencia, que oriente a los propietarios- gerentes en la toma de decisiones en la dirección deseada, con un sistema de control que detecte las desviaciones que se presenten, identifique las posibles causas que las originan y que permita garantizar los resultados financieros e imagen de la empresa.

El problema radica en continuar sirviendo a las pequeñas y grandes empresas de la región, aumentando la porción de participación del mercado mediante mejoramiento continuo, de acuerdo con enfoques de planificación estratégica logrando óptimos beneficios económicos y generando una imagen de confianza en el servicio prestado.

La planificación estratégica mediante sus técnicas contribuye al diseño de acciones para alcanzar objetivos que le permitan a la empresa ubicarse en la posición deseada. Lo que se persigue con el plan es proponer estrategias que orienten a la empresa a volverse más competitiva en el sector en el que participa.

La implantación en la empresa de la Planificación Estratégica, con la adecuada participación de sus miembros apoyaría el mejoramiento continuo, garantizándole al cliente productos y servicios oportunos de calidad a precios competitivos, ayudaría a mejorar los procesos internos, reduciendo los tiempos improductivos. Por otra parte, el personal comprometido con los objetivos organizacionales estratégicos de la empresa sería vigilante de la aplicación correcta de los procesos, al final se mejoraría las finanzas de la empresa.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Diseñar y formular estrategias orientadas al logro del éxito en el mediano plazo de una organización del sector metalmecánico especializada en recubrimientos metálicos.

Objetivos específicos.

1. Elaborar un diagnóstico del ambiente interno y externo relevante de la organización, haciendo énfasis en sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
2. Identificar y revisar el rumbo de estratégico de la organización.
3. Identificar, seleccionar y analizar los principales problemas de la organización.
4. Identificar las estrategias actuales de la organización.
5. Plantear y analizar los probables escenarios potenciales, así como formular sus respectivas estrategias orientadas al logro del éxito a mediano plazo de la organización.

1.4. Alcance

El estudio realizado con los empleados y propietarios de la empresa JOMETAL, permitió evaluar la metodología actual de control de gestión, la relación con proveedores y clientes y se dirigió a establecer la metodología que norme el nuevo rumbo estratégico de la empresa; se tomó para el diagnóstico el sector de la pequeña empresa en Ciudad Guayana, específicamente el área de empresas que ofrecen el servicio de cromado de piezas de acero y reparación de cilindros hidráulicos.

La adopción y aplicación definitiva de las estrategias, planes y acciones que genera el estudio es responsabilidad exclusiva de junta directiva de la empresa.

1.5. Limitaciones

Las limitaciones inherentes a la realización de este trabajo, se circunscriben al reducido universo de empleados de la empresa, limitado número de expertos dentro de la empresa. La entrevista y el cuestionario como técnica de recolección de datos podrían generar desviaciones importantes que afecten el resultado final en función de la exactitud de la información que aportan las personas seleccionadas. El análisis de competitividad se afecta por los criterios de confidencialidad que las empresas competidoras dan a la información de sus procesos internos.

Las restricciones para desarrollar un trabajo de campo exhaustivo afectan el aspecto teórico y metodológico del trabajo por lo que no se consideran las herramientas que ofrecen la teoría de M. Porter “Las cinco fuerzas” en el que indica que el poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Las fuerzas son: 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores, 2) Lucha entre los competidores actuales, 3) Poder de negociación de los clientes actuales 4) Amenaza de productos o servicios sustitutos 5) Poder de negociación de los competidores. Tampoco se considera el “Diamante de competitividad” de Porter en el que la interacción adecuada de cuatro elementos permiten lograr el éxito competitivo de los sectores, estos elementos son: Estrategia, Factor, Demanda, Sectores conexos y de apoyo (Cluster).

1.6. Descripción de la Organización

J.O METALMECANICA, C.A (JOMETAL) es una empresa con Capital 100 % venezolano, fue creada para dar respuesta a las necesidades de las industrias pesadas, semipesados, servicio y minería. Inició sus operaciones en el año 1990, se encuentra ubicada en la Zona Industrial Los Pinos, Manzana 24, transversal 7 entre calle 7 y 8, Ciudad Guayana, Estado Bolívar.

El organigrama se presenta en la figura No. 1.

Actividad Económica

Empresa del sector PYME en el área metalmecánica, especializada en fabricación y reparación de piezas cromadas, reparación de cilindros hidráulicos y neumáticos, está integrada por trece (13) personas en su personal permanente; entre sus clientes más importantes se tiene las empresas del Estado: ALCASA, VENALUM, Bauxilum, Ferrominera Orinoco, CADAPE, EDELCA. Entre las empresas del sector privado los clientes más importantes son: Orinoco Iron, VENPRCAR, COMSIGUA, Minera HECLA y empresas del sector servicios de la zona.

Los proveedores de materia primas e insumos son: Nacionales e internacionales (Nota: Por políticas de confidencialidad de la empresa no se indicaran los nombres de los proveedores de materia prima).

Misión.

Fabricar y reparar cilindros hidráulicos y neumáticos, cromado industrial, bombas sumergibles, reparar y bobinar motores eléctricos, según las exigencias del mercado metalmecánico y las normas COVENIN ISO 9001/2000.

Visión

Ser y mantenerse como empresa calificada, bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2000, por sus proveedores y usuarios como garantía de servicio para el desarrollo de las empresas públicas y privadas, en beneficio de la región de Guayana y del resto del Estado Bolívar.

Política de Calidad.

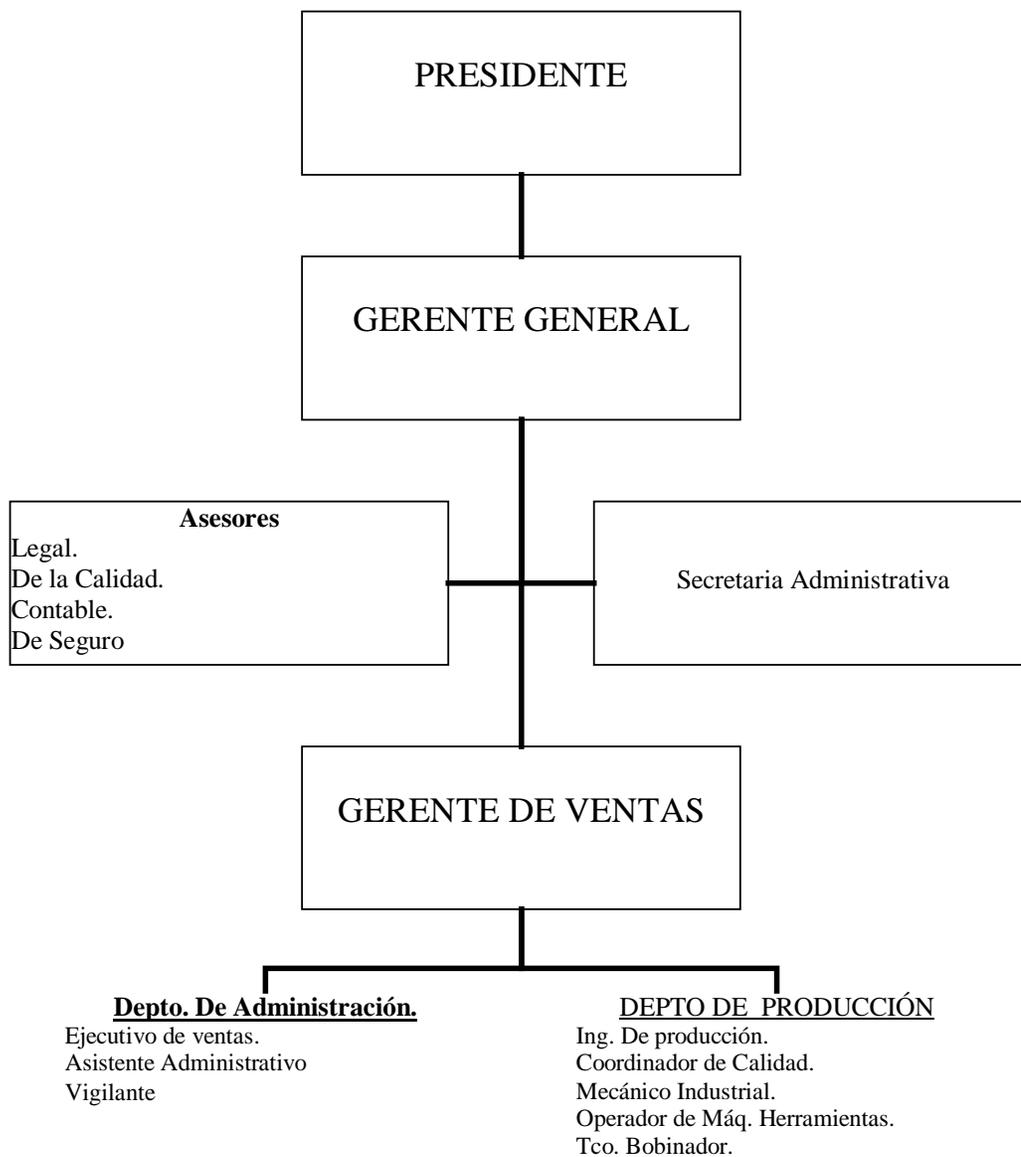
Es política de JOMETAL fabricar y reparar cilindros hidráulicos y neumáticos, cromado industrial, bombas sumergibles, verticales, horizontales, reparar y bobinar motores eléctricos y demás exigencias del mercado en la rama metalmecánica; que satisfagan plenamente los requerimientos de nuestros clientes, manteniendo la competitividad a través del mejoramiento continuo que integre a todos los trabajadores y propicie un ambiente laboral favorable.

Servicios que ofrece JOMETAL.

JOMETAL, C.A está en capacidad de ofrecer los siguientes servicios:

Reparación y fabricación de cilindros hidráulicos y neumáticos de 1 pulgada de diámetro hasta 12 pulgadas, reparación de bombas sumergibles, reparación de bombas verticales, reparación de bombas centrifugas, reparación de bombas horizontales, reparación de grúas hidráulicas, cromado industrial hasta 16" de diámetro y 5 mts. de largo, reparación mecánica de reductores o cajas variadoras de velocidad, reparación y bobinado de motores eléctricos AC/DC hasta 700 Hp, Suministro de sellos hidráulicos y neumáticos, rodamientos, cilindros hidráulicos, cilindros neumáticos, motores eléctricos, repuestos hidráulicos y neumáticos.

Figura No. 1 Organigrama General empresa JOMETAL.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Planeación Estratégica.

El autor Humberto Serna Gómez 2003, Gerencia Estratégica, identifica la Planeación Estratégica como: Proceso que consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Donde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Para este autor los componentes fundamentales son: Los estrategas, direccionamiento, diagnostico estratégico, análisis DOFA, opciones, formulación estratégica, auditoria estratégica, planeación estratégica.

Las etapas del proceso de planeación son:

0. Definición del horizonte de tiempo del plan, normalmente 3 años.
1. Definición de principios corporativos.
2. Diagnóstico estratégico: Mediante análisis DOFA identificar donde estamos.
3. Direccionamiento estratégico: Formulación de visión, misión, objetivos estratégicos en función de donde queremos estar.
4. Proyección estratégica. Delimitar las áreas estratégicas y elaboración de proyectos estratégicos para formular el cómo lo vamos a lograr.
5. Alineamiento estratégico. Lograr una visión compartida en todos los involucrados.
6. Plan operativo. Diseñar estrategias, elaborar planes de acción. Definir las tareas que se deben realizar para alcanzar la visión.
7. Monitoria estratégica. Mediante índices de gestión medir los logros y desviaciones del proceso.

2.2 Factores claves de éxito.

El autor Luís Palacios 1999, en su texto “Sabiduría popular en la empresa Venezolana” muestra los siguientes factores que identifican a la pequeña y mediana empresa venezolana.

Factores clave para el éxito de una empresa.

Elementos clave internos de la empresa.

- a. Factores relacionados con el área estratégica de la empresa.
- b. Factores relacionados con el emprendedor.
- c. Factores relacionados con la gestión y organización.

Factores claves en la relación de la empresa con sus clientes.

- a. Relacionados con la valorización del producto o servicio.
- b. Relacionados con la calidad.
- c. Relacionados con el nexos con cliente.

Aspectos claves en la relación de la empresa con otras organizaciones.

- a. Asuntos relacionados con la cooperación.
- b. Asuntos de competitividad.

Obstáculos en la relación de la empresa con el estado.

- a. Obstáculos financieros.
- b. Obstáculos en el comercio Exterior.
- c. Obstáculos impositivos.
- d. Obstáculos laborales.
- e. Obstáculos de infraestructura.
- f. Obstáculos del funcionamiento del estado.

Elementos claves internos de la empresa.

Elementos internos de la empresa que se transforman en claves para tener éxitos a nivel global, se identifican: la visión estratégica del negocio, las capacidades del emprendedor y la gestión operativa de la compañía.

Factores relacionados con el área estratégica de la empresa.

Para alcanzar el éxito en una empresa se debe definir estratégicamente bien el negocio. De la identificación realizada se identifica la necesidad de alinear los esfuerzos de los empleados en torno a una visión compartida del negocio, financiamiento empresarial con una fuerte base de capital, capacidad de cambiar según se mueva el mercado, importancia de ser paciente, constante y previsor, el empleo de estrategias de segmentación de mercados y diversificación de la cartera, la inversión en pensar e investigar, el desarrollo del negocio con el tamaño o escala adecuado y la combinación de objetivos de largos plazos con metas a corto plazo.

Factores relacionados con el emprendedor.

Factores clave para ser un buen emprendedor: tener el espíritu emprendedor, que el negocio sea vital para su subsistencia, tener experiencia técnica previa en el área, desarrollo de adecuada tolerancia a los riesgos, que trabaje arduamente en pro de los sueños, capacidad de reponerse y aprender de los errores del pasado, construcción de sociedades tolerantes de las diferencias personales, credibilidad, capaz de priorizar, que maneje bien los aspectos relacionados con la familia en el trabajo y que sea profesional en el arte de ser empresario.

Factores relacionados con la gestión.

Para que una empresa sea exitosa hace falta una nueva idea con estrategias coherentes, un buen empresario, una organización capaz de operar eficientemente se plantea la necesidad de: mantener un conjunto de reglas claras dentro de la empresa, crear competitividad entre los

empleados, mantener procesos flexibles y sencillos, contratar y mantener personal de primera, ser rápidos en la toma de decisiones, exigir eficiencia en el uso de los recursos, mantener un pensamiento sistemático que permita traspasar conocimientos, ser capaz de mantener un ambiente de trabajo impecable y poder cobrar eficientemente.

Aspectos claves en la relación de la empresa con sus clientes.

Se observan factores relacionados con la valoración que el cliente da a los distintos productos o servicios, ligados a la calidad integral que la empresa es capaz de ofrecer y relacionados con el nexo con el cliente.

Relacionado con la valoración del producto o servicio.

El empresario desea saber como los clientes valoran sus productos o servicios, para poder establecer las variables de mercadotecnia adecuadas y lograr la efectiva comercialización. Los factores que se consideran son: que sea el cliente quien perciba las ventajas a los productos, adecuada relación de costo por beneficio recibido, desarrollo de una marca comercial, y que el cliente pueda revertir la compra o hacerlo por partes.

Relacionados con la calidad

El desarrollo de un producto involucra, detección de la necesidad de los clientes, diseño de un producto que satisfaga esa necesidad, que su fabricación y operación se haga de acuerdo con los parámetros estimados. Para garantizar esto se debe considerar: Evaluar y prevenir las consecuencias de una falla cuando el cliente use el producto, transparencia mediante una adecuada relación entre lo prometido y lo ofrecido, buen servicio postventa y generación de buenos resultados desde la primera vez que use el producto.

Relacionados con el nexo con el cliente.

Entre los principales detectados en Venezuela se tiene el desconocimiento del cliente, compatibilidad con las expectativas que pueda existir con esos clientes, consideración integral de la cadena de compra del cliente y contactos con el o los compradores.

Aspectos claves en a relación de la empresa con otras organizaciones.

Cuando se interactúa con un mercado de consumo, existe relación entre las empresas y las organizaciones que participan en ese mercado, como competidores, suplidores o clientes, se identifica en esta relación la manera como cooperan y como compiten.

Asuntos relacionados con la cooperación.

Búsqueda del apoyo de los interesados y beneficiados con el negocio, mantenimiento de estrategias de ganar-ganar, creación de alianzas comerciales, trabajo en redes.

Asuntos relacionados con la competencia.

De acuerdo a lo establecido en la coopectencia, los elementos claves en la capacidad de competir eficientemente con otros son: independencia de esquemas paternalistas, mantenimiento de un bajo perfil, diferencia de los competidores y atreverse a competir en mercado exigentes.

Obstáculos en la relación de la empresa con el Estado.

Obstáculos financieros.

Acceso al crédito, alto costo del financiamiento, tiempo de financiamiento, falta de instrumentos financieros a su medida, dispersión de los organismos oficiales de financiamiento, limitaciones del mercado financiero venezolano.

Obstáculos en el comercio Exterior.

Ineficiencia del cumplimiento de las políticas de promoción, procedimientos de exportación, falta de información, presunta mala fe del exportador, inadecuación de los funcionarios, desventajas de economía de escala.

Obstáculos impositivos.

Injusticia en el pago, complicaciones en el pago, retención en la fuente, falta de diferenciación impositiva, montaje formal y legal de una empresa.

Obstáculos laborales.

Contraprestación de servicios, salario mínimo, retroactividad de las prestaciones, dificultad de estimar los costos y administrar el personal, excesivo favorecimiento del empleado.

Obstáculos de infraestructura

- a. Relacionados con los servicios públicos, situación de: área de energía, telecomunicaciones y la información, red de transporte, suministro de agua, sistema de correo, seguridad social.
- b. Relacionado con el sistema educativo: Falta de mano de obra calificada, sistema de educación inadecuado, tipo de formación.
- c. Relacionados con el desarrollo de tecnología: Alcance del conocimiento, acceso a la información, falta de proveedores de calidad en el entorno, cultura de que lo de afuera es lo mejor.

Obstáculos del funcionamiento del estado

- a. Aspectos jurídicos: Inseguridad jurídica, cumplimiento de contratos, garantía de propiedad, protección de marcas y patentes, marco legal, falta de transparencia en los procesos de licitación.
- b. Resistencia al cambio.
- c. Continuidad de políticas y proyectos.
- d. Inseguridad social.
- e. Política monetaria.

2.3 Auditoria interna y externa.

2.3.1 Auditoria externa.

El propósito de una auditoria externa es crear una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de las amenazas que deben evitarse, el objetivo de la lista es identificar las variables que ofrezcan respuestas prácticas.

Fuerzas Externas claves.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas, y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; 5) fuerzas competitivas.

Las fuerzas externas afectan de manera directa a los distribuidores y proveedores. La identificación y evaluación de oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas definir una misión, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr los objetivos anuales.

Proceso de realizar la auditoria Externa.

La empresa debe recabar información sobre las tendencias en las fuerza externas, para luego asimilar y evaluar. Se requiere de reuniones con gerentes para identificar las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores externos claves se anotan en forma de listado, ordenados en orden de importancia, del más importante al menos importante. Los factores externos claves deben ser: 1) importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales; 2) medibles; 3) aplicables a todas las empresas competidoras; y 4) jerárquicos.

Fuerzas económicas.

VARIABLES ECONÓMICAS CLAVES QUE DEBEN VIGILARSE: a) Cambios en la demanda de diversas categorías de productos y servicios b) Déficit de presupuesto gubernamental c) Diferencias de ingreso por región y grupos de consumidores d) Disponibilidad de crédito, e) Factores de exportación e importación f) Fluctuaciones de precios, g) Nivel de ingreso disponible, h) Niveles de productividad de los trabajadores, i) Políticas de integración de países, j) Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo k) Políticas fiscales, l) Políticas monetarias, m) Tasas de inflación, n) Tasas de interés, o) Tasas de mercado de dinero p) Tasas fiscales, r) Tendencias de las personas a gastar, t) Tendencia del producto interno bruto PIB, u) Tendencia del índice de desempleo, v) Tendencia de los mercados de valores, w) Valor del dólar en los mercados mundiales.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

VARIABLES SOCIALES CLAVES QUE DEBEN VIGILARSE: a) Actitudes hacia el gobierno, b) Actitudes hacia el servicio al cliente, c) Actitudes hacia el trabajo, d) Actitudes hacia los negocios, e) Actitudes hacia los productos de calidad, f) Cambios regionales en gustos y preferencias, g) Confianza en el gobierno, h) Contaminación del agua, i) Contaminación del aire, k) Control de la contaminación, l) Equidad racial, m) Estilos de vida, n) Ingreso disponible promedio, o) Manejo de desechos, p) Numero de nacimientos, q) Programas de seguridad social, r) Programas sociales,

s)Reciclaje, t)Tasas de inmigración y emigración, u)Tasas de natalidad, v)Ubicación de empresas de venta a minoristas, de manufactura y de servicios, w)Valor otorgado al tiempo libre, x)Paz social, y)No hay discriminación racial, etc.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Los gobiernos nacionales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patronos y clientes de las empresas, por lo que estos factores representan oportunidades o amenazas claves, entre los factores se tienen: a)Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental, b)Cambios en leyes de patente, c)Cambios en leyes fiscales, d)Condiciones políticas en países extranjeros, e)Impuestos especiales, f)Legislación antimonopolios, g)Leyes de protección ambiental, h)Mercados mundiales de petróleo, i)Nivel gastos para la defensa, j)Nivel de subsidios gubernamentales, k)Numero, gravedad y ubicación de las protestas contra el gobierno, l)Regulaciones sobre importaciones exportaciones, m)Tamaño de los presupuestos gubernamentales.

Fuerzas tecnológicas.

Variables claves que deben vigilarse: a)Telecomunicaciones, b)Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico, c)Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo, d)Facilidad de acceso a la tecnología, e)Globalización de la información, f)Comunicaciones deficientes, g)Síndrome de la tecnología, h)Velocidad en el desarrollo tecnológico, i)Resistencia a cambios tecnológicos.

Fuerzas Competitivas.

Variables claves que deben vigilarse: a)Desregulación del sector financiero, b)Alianzas estratégicas, c)Formación de conglomerados, d)Desarrollo de la banca de inversiones, e)Internacionalización del negocio financiero, f)Inversión extranjera, g)Rotación del talento, h)Nuevos competidores.

2.3.2 Auditoria interna.

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Las fortalezas de una empresa que otras no pueden imitar se denominan “capacidades distintivas”, las ventajas competitivas se derivan del aprovechamiento de las capacidades distintivas. La auditoria interna requiere la recolección y asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de la gerencia (La metodología seguida para la realización de la auditoria interna se explica en el capítulo III). Se diseñan preguntas basadas en los factores claves de éxito propuestos por Palacios, 1999 y las preguntas de David Capitulo 4, p. 118.

Gerencia

Las funciones de la gerencia consisten de cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano, y control.

Mercadotecnia

La mercadotecnia es el proceso que considera: 1) análisis de los clientes; 2) venta de productos y servicios; 3) planeación de productos y servicios; 4) establecimiento de precios; 5) distribución; 6) investigación de mercados; y 7) análisis de oportunidades.

Finanzas y contabilidad

La condición financiera se mide a través de: Razones de liquidez, razones de apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, utilización de activos, flujo de capital, valor neto del capital.

Producción y operaciones

Las funciones de producción y operaciones transforman los insumos en productos y servicios, la gerencia de producción y operaciones comprende: Procesos, Capacidad, Inventario, Fuerza laboral, Calidad, Control de costos.

Investigación y Desarrollo

Se orienta hacia el desarrollo de nuevos productos que ofrezcan ventajas competitivas antes que los competidores.

Sistemas de información de la Gerencia

La información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia.

El anexo B muestra la lista de verificación para auditoria interna propuesta por David Capitulo 4, p. 118; el anexo C muestra los Factores clave para el éxito de una empresa tomado del libro “Sabiduría Popular en la empresa Venezolana”, el anexo D muestra la lista elaborada mediante la combinación del aporte de los autores David y Palacios para elaborar la auditoria interna de la empresa JOMETAL.

2.4 Matriz de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades (FODA).

El método se sustenta en lista de los factores externos claves que se seleccionan del proceso de auditoria externa y de los factores internos claves identificados en el proceso de auditoria interna.

Según David, 2003,p. 200. Esta herramienta ayuda a crear cuatro tipos de estrategia: estrategia de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Estrategias FO, utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO, buscan mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias FA, usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA, son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos:

- a. Elaborar una lista de oportunidades externas claves de la empresa.
- b. Elaborar una lista de amenazas externas claves de la empresa.
- c. Elaborar una lista de fortalezas internas claves de la empresa.
- d. Elaborar una lista de debilidades internas de la empresa.
- e. Establecer una relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el primer cuadrante correspondiente.
- f. Establecer una relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
- g. Establecer la relación entre fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
- h. Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y registre las estrategias DA resultantes.

No todas las estrategias de la matriz FODA se elegirán para su implantación.

Figura: 2 Matriz FODA

	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
	1. 3. Lista de Fortalezas 6.	1. 3. Lista de Debilidades 6.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. Lista de 3. oportunidades 4.	1. 2. Utilizar las fortalezas 3. para aprovechar las 4. oportunidades	1. 2. Superar las debilidades 3. al aprovechar las 4. oportunidades
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO
1. 3. Lista de amenazas 4. 5. 6.	1. 3. Utilizar las fortalezas 4. para evitar las amenazas 5. 6.	1. 3. Reducir al mínimo las 4. debilidades y evitar 5. las amenazas 6.

2.5 Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE)

Según el autor Fred David, 2003, p.110, la Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información sobre las fuerzas externas claves (la aplicación de este método se detalla en el capítulo III), el método se sustenta en la lista de los factores externos que se seleccionaron en el proceso de auditoría externa. Se incluyen de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afectan a la empresa y al sector en el que se encuentra la empresa.

Se asigna a cada factor un peso cuyo valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector en el que participa la empresa. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos.

Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias de la empresa a dicho factor, las clasificaciones se basan en el desempeño de la empresa.

Se determina un valor ponderado para cada factor y se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. El valor ponderado promedio es de 2.5; un valor ponderado de la empresa mayor a 2.5 indica que las estrategias de la

empresa aprovechan con eficacia las oportunidades y reducen los efectos adversos de las amenazas externas. Un valor menor a 2.5 indica que las estrategias no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas eficientemente.

2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Según David 2003, p. 149, esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas de la empresa y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas (El método se detalla en el capítulo III). El método se sustenta en los factores internos claves identificados en el proceso de auditoría interna, se utiliza un total de 10 a 20 factores incluyendo tanto fortalezas como debilidades.

Se asigna un valor a cada factor, el valor asignado indica la importancia relativa del factor para el éxito de la empresa en el sector donde participa, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos, la suma total de los valores es uno (1).

Se asigna una clasificación a cada factor, las debilidades tienen clasificación de uno y dos, las fortalezas tienen clasificación de tres y cuatro. La clasificación se basa en la empresa.

Se obtienen el valor ponderado de cada factor y se suman los valores ponderados para determinar el valor ponderado total de la empresa, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5; Los puntajes menores a 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, los puntajes mayores a 2.5 indican una posición interna sólida.

2.7 Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz interna y externa (IE) ubica las diversas divisiones de la empresa en un esquema de nueve cuadrantes, se basa en dos dimensiones: los puntajes total de valor de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor total de la matriz EFE en el eje y. La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. La recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las

estrategias intensivas o de integración son las más adecuadas para estas divisiones. Las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V, VII se dirigen por estrategias de conservar y mantener. Las divisiones que se ubican en los cuadrantes VI, VII o IX se recomienda cosechar o enajenar.

Figura 3: Matriz Interna y Externa (IE)

		PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI			
		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99	
		4.0	3.0	2.0	1.0
PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE	Alto	3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio	2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo	1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

2.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Según David 2003 p. 112. La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio. Los valores y puntajes tienen el mismo significado que en el caso de la matriz de factores externos (EFE).

Los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos internos y externos. Las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a una fortaleza principal, tres a una fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Los factores importantes para el éxito no se agrupan en oportunidades ni amenazas. Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la

empresa en estudio, este es un análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante, (El método se explica en el capítulo III).

Entre los factores importantes de éxito comúnmente estudiados se tienen: Publicidad, calidad de los productos, competitividad de precios, dirección, posición financiera, lealtad de los clientes, expansión global, participación en el mercado, amplitud de la línea de productos, eficacia de la distribución de ventas, ventajas de marcas o patentes registradas, ubicación de las instalaciones, capacidad y eficiencia de la producción, experiencia, relaciones sindicales, adelantos tecnológicos, habilidad en el comercio electrónico.

2.9 Formulación de la Estrategia

Según David, 2003, p. 198, las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas.

La etapa 1, etapa de aporte de información, consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo (MPC), esta etapa resume la información inicial necesaria para formular las estrategias.

La etapa 2, que es la etapa de ajuste, se centra en la creación de alternativas posibles mediante el ajuste de los factores externos e internos clave, las técnicas utilizadas son la matriz FODA, la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. El propósito de cada herramienta es la de crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son mejores.

La etapa 3, que es la etapa de decisión, incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). La MPEC utiliza la información de la etapa 1 para evaluar la objetividad de las alternativas de estrategia posible que se identifican en la etapa 2, esta matriz revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategia y proporciona una base para seleccionar estrategias específicas.

En esta investigación se han considerado las matrices EFE, EFI, y MPC de la etapa 1, las matrices FODA y EI de la etapa 2. El estudio se apoya en el análisis de matriz FODA y matriz EI para proponer estrategias sobre la situación actual. El análisis para diferentes escenarios se

apoya en la MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS propuesta por Maqueda, 1996 y aplicada en el trabajo de grado del profesor Méndez, 2004

2.10 Alternativas de Estrategia.

Hay diferentes alternativas de estrategia que una empresa puede seguir, la mayoría buscan aplicar combinaciones de ellas, el autor David, 2003, p. 160 propone la siguiente clasificación:

- a. Estrategias de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás, Integración Horizontal.
- b. Estrategias Intensivas: Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo de productos.
- c. Estrategias de Diversificación: Diversificación concéntrica, Diversificación horizontal.
- d. Estrategias Defensivas: Recorte de gastos, Enajenación, Liquidación.

Estrategias de integración.

Integración hacia delante: Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas, los indicadores para esta estrategia son:

- Cuando los distribuidores actuales son muy costosos, poco confiables.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada.
- Cuando compite en una industria en rápido crecimiento.
- Cuando los distribuidores o vendedores poseen altos márgenes de rendimiento.

Integración hacia atrás: Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa, los indicadores para esta estrategia son:

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez.
- Cuando mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes.

- Cuando las provisiones actuales ofrecen márgenes de rendimiento elevados.
- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.

Integración horizontal: Búsqueda de la propiedad control de los competidores. Las fusiones, adquisiciones y toma de control entre competidores obtener economías de escala y mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades, los indicadores para esta estrategia son:

- Cuando una empresa obtiene características de monopolio con aprobación gubernamental.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.

Estrategias intensivas.

Penetración en el mercado: Aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia, los indicadores para esta estrategia son:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio.
- Cuando la tasa de uso de los clientes se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales del sector han aumentado.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

Desarrollo de mercados: Introducción de los productos y servicios actuales en nuevas áreas geográficas, los indicadores para esta estrategia son:

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables y de calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existen nuevos mercados inexplorados o poco saturados.

- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

Desarrollo de productos: Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos, los indicadores para esta estrategia son:

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez.
- Cuando compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

Estrategias de diversificación.

Diversificación concéntrica: Adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, los indicadores para esta estrategia son:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, se pudiera ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
- Cuando los productos están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.

Diversificación horizontal: Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales, los indicadores para esta estrategia son:

- Cuando los ingresos por los productos o servicios actuales aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.

- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento.
- Cuando los canales de distribución se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de una empresa.

Estrategias defensivas.

Recorte de gastos: Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos, las estrategias trabajan con recursos limitados. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios, reducción de las líneas de productos, cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos, los indicadores para esta estrategia son:

- Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas.
- Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
- Cuando en la empresa la rentabilidad es baja, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
- Cuando la empresa ha crecido rápido y requiere una reorganización interna importante.

Enajenación: Venta de una división o parte de una empresa. Se utiliza para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas, los indicadores para determinar la conveniencia de esta estrategia son:

- Cuando una empresa en recorte de gastos no ha logrado los mejoramientos necesarios.
- Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva.
- Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de la empresa.
- Cuando una división no se adapta al resto de la empresa.
- Cuando se necesita con rapidez de efectivo y no es posible obtenerlo de otra manera.
- Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.

Liquidación: Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible, los indicadores para determinar la conveniencia de esta estrategia son:

- Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha sido exitosa.
- Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota.
- Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

2.11 Matriz de Impactos Cruzados y Análisis de Escenarios.

Matriz de Impactos Cruzados (Nota. Tomado de la tesis del profesor Marco Tulio Méndez, 2004. p.66)

Un cuestionario elaborado con los factores del contexto externo determinados en la etapa del diagnóstico externo, en el que se enfrentan las fuerzas una a una con el fin de medir el grado de motricidad-dependencia de cada uno de ellas sobre el resto, es conocido como Matriz de Impactos cruzados (Maqueda, 1996),

La motricidad es la capacidad de cada factor de impactar sobre otros, la dependencia es la medida en que cada fuerza se deja afectar por las otras fuerzas.

En este cuestionario también se identifican aquellas fuerzas (oportunidades y amenazas) que representan alta incertidumbre,

Gráfico motricidad-dependencia es un gráfico que representa todos los puntos generados por las coordenadas M-D (motricidad, dependencia), también las rectas de motricidad promedio y dependencia promedio, esto permite identificar cuatro zonas: 1. Zona de problemas autónomos (baja motricidad y baja dependencia), 2. Zona de salida (baja motricidad y alta dependencia), 3. Zona de Poder (alta motricidad y baja dependencia), 4. Zona de Conflicto (alta motricidad y alta dependencia). Para el análisis de escenarios potenciales se escogen aquellas puntos (oportunidades y amenazas) ubicadas en las zonas de conflicto y de poder, en esas zonas se reúnen las fuerzas con mayor impacto sobre el resto, (el método se desarrolla en detalle en el capítulo III)

Análisis de Escenarios Potenciales (Nota: Tomado de la tesis del profesor Méndez 2004, p.71.)

Para la generación de escenarios potenciales se identifican las fuerzas localizadas en las zonas de poder y de conflicto que a su vez tienen alta incertidumbre, con estas fuerzas se proyectan combinaciones de las alternativas en diferentes de las tendencias posibles en el periodo de tiempo que quiere estudiarse.

Se desarrollan tantos escenarios como se desee, describiendo el entorno, las fuerzas consideradas y sus evoluciones, así como las oportunidades y amenazas futuras para la organización en el contexto externo generadas para cada escenario. Se consideran las fortalezas y debilidades derivadas del diagnóstico interno de la situación actual y mediante el análisis de la matriz DOFA se formulan estrategias para luego reflejarlos como acciones y planes estratégicos derivados de cada uno de los escenarios potenciales.

Escenario

Entorno futuro probable, caracterizado por un conjunto de las principales fuerzas el ambiente organizacional y sus respectivas evoluciones, las cuales representarán para la empresa amenazas a superar y oportunidades que se deben aprovechar.

Estrategia.

Regla o acción de anticipación que adopta una organización para la consecución de sus objetivos, orientados a enfrentar las amenazas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades presentes o esperadas del entorno, apoyándose en sus fortalezas y capacidades gerenciales y en concordancia con su misión y visión.

Planes estratégicos

Conjunto de medidas y políticas concernientes a la forma de organización y administración, en sus aspectos internos y externos, que permitan alcanzar un fin determinado a largo plazo.

Acciones Estratégicas

Conjunto de reglas y acciones específicas, formuladas para cada uno de los escenarios potenciales orientadas a incrementar el grado de competitividad, así como el desempeño de la organización.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de Investigación

El trabajo realizado consiste en una “Propuesta de Plan Estratégico para el logro de la competitividad en el sector metalmecánico de Ciudad Guayana. Caso JOMETAL”.

Por el nivel de profundidad y amplitud del caso la investigación es Evaluativa según el criterio de G. Briones (1998) ya que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa (diagnóstico de la situación actual) para luego proponer una solución que es precisamente diseñar una estrategia.

Según la evaluación del objeto que estudia el tipo de investigación es Estudio de casos (Estudio de campo) “Estudiar y evaluar intensivamente los antecedentes, estado actual e interacciones ambientales de una unidad social determinada (individuo, grupo, institución o comunidad). Son investigaciones intensivas de una sola o de un pequeño número de identidades (grupos, organización, institución o familia).” (Rosa Rojas, 1996, p.25).

El tipo de investigación es aplicada ya que su finalidad es “diseñar estrategias, instrumentos, herramientas totalmente prácticas y directamente relacionadas con una situación real en el ambiente de trabajo. Los resultados han de evaluarse en términos de aplicabilidad local, no en términos de validez universal”. (Rosa Rojas, 1996, p.23).

Según la fuente de datos que utiliza el investigador, es del tipo Encuestas, “Cuando los datos de la investigación proceden de las manifestaciones verbales o escritas de los sujetos observados” (Rosa Rojas, 1996, p.28).

En los objetivos se plantea “Elaborar un diagnóstico del ambiente interno y externo relevante de la organización, haciendo énfasis en sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas”.

Para elaborar el trabajo se parte de una descripción organizada lo más completa posible de la realidad organizativa, es necesario trasladarse a la unidad de observación (Empresa JOMETAL C.A.), para mediante entrevistas y encuestas obtener la información actualizada y comprender la manera en que se desarrollan los procesos de los fenómenos que caracterizan a la misma, para luego describirla, analizar y establecer recomendaciones para el futuro.

Se pretende que el plan estratégico final sea aceptado por los propietarios y sea aplicado en la empresa.

3.2. Diseño de Investigación

Atendiendo a los tipos de diseño propuestos por (Sabino 1992), se puede decir que el diseño de campo es el que más se adapta al estudio propuesto, ya que los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante un plan de trabajo se procedió a realizar una serie de visitas a la empresa, con la finalidad de obtener datos de primera mano.

Para realizar el diagnóstico interno y externo se escogió el instrumento de recolección de datos mediante encuestas del tipo Likert (Namakforoosh, 2003). La encuesta se aplica a los trabajadores de la empresa, para luego, mediante un análisis cualitativo y cuantitativo formular conclusiones que correspondan con la información obtenida.

El diseño de campo permite cerciorarse de las condiciones en que se recolecta la información, de modo de poder aclarar todas las dudas que surjan al momento de realizar el estudio. Aunque el diseño es de campo y se recolectaron datos primarios con la aplicación del instrumento, también se emplearon fuente de datos secundarios para realizar el diagnóstico del contexto interno, tales como: Manuales Organizativos de las diversas áreas de la empresa.

El análisis de competitividad recurre a la técnica de entrevista a los propietarios de tres empresas que compiten con la empresa estudiada.

3.3 Población y Muestra

En la presente investigación se considera que la población son todos los empleados de la empresa, esta población está conformada por trece (13) individuos. La población es pequeña, por lo que se considera que no es necesario tomar una muestra y el estudio se hace sobre toda la población lo que significa la aplicación de un censo.

Para obtener información del contexto externo se le aplicó el instrumento de encuesta con preguntas abiertas solo al Gerente General y Gerente de Venta, por ser los empleados que poseen mayor información y experiencia de las fuerzas externas que afectan al sector donde se desempeña la empresa.

Tabla No.1 Nivel educativo de la población

Estudios Realizados	Cantidad de individuos
Bachillerato Incompleto	1
Bachiller	5
Técnico	3
Ingeniero	2
Licenciado	2
Total de individuos	13

Tabla No. 2 Experiencia laboral de la población.

Años de Experiencia	Cantidad de individuos
1 a 4	8
5 a 10	2
10 o más	3
Total de Individuos	13

Las tablas 1 y 2 describen las características de la población encuestada según nivel educativo y años de experiencia.

En la Tabla No. 2, de años de experiencia se puede observar que el mayor porcentaje esta representado por personas que tienen de 1 a 4 años de experiencia; cabe destacar que la empresa tiene 16 años de fundada.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, mientras que los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación fueron entrevistas, cuestionario.

Para realizar este trabajo se entrevistó al personal que labora en JOMETAL. El cuestionario es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos. Arias (1999), define cuestionario como: “...*formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener, y que se responde por escrito.*” (p.78)

Para cuantificar los gustos, preferencias, actitudes, etc. se introduce en estos cuestionarios el método de escalamiento Likert. El método de escalamiento Likert (Namakforoosh, 2003, p. 237.) establece que se debe emplear un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico. Se concluye que el método Likert es aquel que permite cuantificar las variables cualitativas a través de una escala de medición asignándole un valor numérico.

3.4.1 Instrumento de Recolección de Datos

Auditoria Interna y Externa.

Una vez realizada toda la revisión bibliográfica necesaria, se escogió a dos autores como referencia para el desarrollo de la planificación estratégica. Las auditorias interna y externa se

realizan tomando como referencia la lista propuesta por David y los factores claves de éxito del texto “Sabiduría popular en la empresa venezolana” (Palacios 1999), David propone una lista de verificación para una auditoría interna con seis (6) áreas, como; administración, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizados, con total de 50 ítems (ver anexo B).

Del libro “Sabiduría popular en la empresa venezolana” (Palacios 1999) se confeccionó un listado de factores claves de éxito que se muestran en el anexo C. La lista final de factores a medir se obtiene vinculando (mediante la colaboración de un experto) la lista del autor Fred David y la de factores de éxito propuesta por el autor Palacios, el resultado se muestra en el anexo D.

Auditoría Externa

Para la auditoría Externa, David desarrolla una lista que consta de Fuerzas económicas, Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. Fuerzas tecnológicas (ver anexo E). Se considera la lista de obstáculos para el éxito propuesta por Palacios (Ver Anexo F) y se adapta en la clasificación dada por David. La lista final de preguntas para la encuesta de estudio de los factores externos se logra vinculando la lista propuesta por Palacios y la adaptada de las fuerzas en el texto de David (ver Anexo G).

3.4.2 Encuesta de Lickert

La recolección de datos sobre factores internos y externos se hace mediante encuestas. A la lista de verificación del contexto interno y externo propuesta por David, se le hizo modificaciones y se le agregó los factores claves de éxito propuestos por Palacios, esta lista se convierte en formato de encuesta tipo Likert; este método establece que se debe emplear un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones o juicios, ante los cuales se solicita la reacción de los encuestados. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al encuestado que

expresen su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico.

Tabla No. 3 Alternativas de respuestas (Escala Likert)

Alternativa	Puntuación
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Para efectos de nuestro estudio se consideró:

- Adaptación de la lista de verificación interna a la estructura organizativa la empresa JOMETAL, se eliminaron los ítems orientados a estudiar las funciones de Investigación y Desarrollo ya que la empresa carece de esa función.
- Se procedió a incluir los ítems para realizar la auditoria interna de Seguridad Industrial, ya que la lista de verificación propuesta por David, no las contemplan.
- Creación de una escala, para medir las variables de estudio, la lista de verificación se transformó en una encuesta con escala tipo Likert, en donde se presentan preguntas cerradas con varias alternativas y se pide a los encuestados que elijan una opción, las alternativas de respuesta son cinco (5) e indican en que grado está de acuerdo con la afirmación que se presenta, (ver Tabla No. 3).
- Se transformaron las preguntas en afirmaciones, estas se le presentan a los encuestados, de las cuales deben escoger solo una.
- Se presentaron los ítems de diagnostico interno en forma clasificada de acuerdo a la categoría: Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción, Seguridad, Tecnología.
- Se presentaron los ítems de diagnostico externo en forma clasificada de acuerdo a categorías Políticas, económicas, sociales, tecnológicas.

Tabla No. 4 Especificaciones del contexto interno

Categoría	ITEMS	Cantidad
Gerencia	1 al 30	30
Finanzas	55 al 60	6
Mercadeo	61 al 80	20
Producción	39 al 54	16
Seguridad	31 al 38	8
Sist. Info.	81 al 85	5
TOTAL		85

Tabla No. 5 Especificaciones del contexto externo

	ITEMS	Cantidad
Políticas	22 al 35	14
Económicas	1 al 11	11
Sociales	12 al 21	10
Tecnológicas	36 al 43	8
TOTAL		43

Validez de Contenido de las encuesta del Contexto Interno y Externo.

Como establece Hernández, (2000) se debe consultar con investigadores familiarizados con la variable, para saber si los ítems miden realmente lo que se quiere medir; se solicitó la colaboración de un experto.

En el anexo I se muestra la encuesta aplicada para recolectar la información para el diagnóstico interno, en el anexo J se muestra la encuesta aplicada para recolectar la información para el diagnóstico externo.

3.5 Identificación de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, Debilidades.

Se aplica el instrumento a la población seleccionada, la información recabada del diagnóstico interno y externo es clasificada mediante técnicas estadísticas de análisis de datos y de acuerdo con las respuestas recibidas a cada uno de las afirmaciones propuestas, se clasifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Los anexos K, L, M, N, O, P, muestran la distribución de frecuencias en las respuestas recibidas a las preguntas del contexto interno; los anexos Q, R, S, T, muestran la distribución de frecuencia en las respuestas recibidas a las preguntas del contexto externo.

Se identifica las fortalezas y debilidades claves de la organización. Se identifica las oportunidades y amenazas claves de la organización; se separan los factores que no impactan a la organización (en la sección 4.1 de Análisis de factores Internos y Externos se explica el método utilizado), a partir de ahí se formula:

- a. Lista de oportunidades externas claves de la empresa.
- b. Lista de amenazas externas claves de la empresa.
- c. Lista de fortalezas internas claves de la empresa.
- d. Lista de debilidades internas claves de la empresa.

3.6 Formulación de Matriz de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades (FODA)

La matriz DOFA, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) consiste en la comparación del contexto interno con el contexto externo. Con esta herramienta se crean cuatro tipos de estrategia: estrategia de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y

oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Para la construcción de una matriz FODA:

- a. Se establece una relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes.
- b. Se establece una relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes.
- c. Se establece la relación entre fortalezas internas con las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes.
- d. Se establece la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes.

No todas las estrategias de la matriz FODA se elegirán para su implantación.

3.7 Formulación de Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Según el autor Fred David, 2003, p.110. La matriz (EFE) permite resumir y evaluar la información sobre las fuerzas externas claves, y se desarrolla en los siguientes pasos:

1. Se elabora un listado de los factores externos que se seleccionaron en el proceso de auditoria externa. Del total de factores identificados, se seleccionan de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas (se sigue métodos estadísticos para la selección), que más afectan a la empresa y al sector en el que se encuentra la empresa. Se hace primero la lista de oportunidades y luego la de amenazas.
2. Cada factor recibe un valor (peso – ponderación) que varia de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector donde participa la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero las amenazas pueden tener valores más altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser iguales a 1.0. La asignación del valor es hecha por un experto de la empresa.
3. Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias de la empresa a dicho factor, donde

cuatro corresponde a la respuesta excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la empresa. Tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro. La clasificación es asignada por un experto de la empresa.

4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado promedio es 2.5; un valor ponderado de la empresa mayor a 2.5 indica que las estrategias de la empresa aprovechan con eficacia las oportunidades y reducen los efectos adversos de las amenazas externas. Un valor menor a 2.5 indica que las estrategias no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas eficientemente.

3.8 Formulación de Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

Según David 2003, p. 149, esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales (internas) de la empresa y proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

La matriz se elabora en cinco pasos:

1. Enumerar los factores internos claves identificados en el proceso de auditoría interna. Del total de factores identificados se seleccionan de 20 a 10 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades (se sigue métodos estadísticos para la selección). Se elabora primero la lista de las fortalezas y luego la lista de las debilidades.
2. Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a cada factor indica la importancia relativa del factor para el éxito de la empresa en el sector donde participa, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben

recibir los valores más altos; la sumatoria de todos los valores debe ser igual 1.0. La asignación de valor es hecha por un experto en la empresa.

3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor. Para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor la clasificación es uno, si el factor es una debilidad menor la clasificación es dos, si el factor es una fortaleza menor la clasificación es tres, si el factor es una fortaleza mayor la clasificación es cuatro. De este modo la clasificación se basa en la empresa, mientras que los valores de los factores se basan en el sector donde participa la empresa. La clasificación es hecha por un experto en la empresa.
4. Se multiplica el valor de cada factor por la clasificación para determinar un valor ponderado para cada factor.
5. Se suman los valores ponderados de cada factor para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. Los puntajes menores a 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, los puntajes mayores a 2.5 indican una posición interna sólida.

3.9 Formulación de Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz interna y externa (IE), se basa en dos dimensiones: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje (X) y los puntajes de valor total de la matriz EFE en el eje (Y). Ver Figura 3: Matriz Interna y Externa (IE).

La representación del punto (X, Y) permite identificar el cuadrante en el que se ubica la empresa en estudio.

3.10 Formulación de Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Para esta evaluación se consideró el cuestionario de preguntas abiertas propuesta por David, (ver anexo H), esta entrevista fue realizada al gerente general de la empresa JOMETAL,

la entrevista permitió identificar los aspectos que deberían ser tomados en cuenta al elaborar la matriz de perfil competitivo (la entrevista y sus respuestas se presenta en el capítulo VI).

Según David 2003 p. 112., la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio. Los valores y puntajes tienen el mismo significado que en el caso de la matriz de factores externos (EFE); los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos internos y externos.

Las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a una fortaleza principal, tres a una fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Los factores importantes para el éxito no se agrupan en oportunidades ni amenazas. Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio.

Entre los factores importantes de éxito comúnmente estudiados se tienen: Publicidad, competitividad de precios, dirección, posición financiera, expansión global, participación en el mercado, capacidad y eficiencia de la producción, experiencia, relaciones sindicales, adelantos tecnológicos, etc.

La matriz MPC se elaboró con la ayuda de un experto de la empresa en estudio (JOMETAL) considerando los factores que a su juicio son más importantes en el sector en que compiten y además en la región, Para obtener información de los competidores se realizó entrevista a los Presidentes de tres empresas que compiten en el mismo sector (JOMETAL, Agroindustrial y ROMILCA), se le propuso a cada uno que asignara un peso a cada factor y que hiciera una auto evaluación en cada aspecto (fortaleza o debilidad). Para obtener el valor de peso en cada factor en el sector donde compiten se tomó el promedio de los pesos asignados por cada entrevistado; los resultados se presentan en el capítulo IV.

3.11 Formulación de la estrategia.

Situación actual.

Se ha desarrollado el análisis de la situación actual mediante la aplicación de la técnica DOFA sobre el diagnóstico interno y externo, esta herramienta correlaciona las oportunidades y amenazas externas con las debilidades y fortalezas internas para así formular alternativas de estrategias posibles, se han generado estrategias DO, FO, DA, FA.

Matriz de Impactos Cruzados.

En el análisis del contexto externo se aplicó un cuestionario cerrado (ver anexo V) a tres expertos de la empresa donde se le pide ponderar la motricidad y dependencia de las fuerzas del contexto externo e igualmente se pide que los expertos marquen con una X aquellas fuerzas (oportunidades y amenazas) que representan alta incertidumbre.

La motricidad es la capacidad de cada factor de impactar sobre otros y la dependencia es la medida en que cada fuerza se deja afectar por las otras fuerzas.

Este cuestionario conocido como Matriz de Impactos cruzados (Maqueda, 1996), enfrenta las fuerzas, una a una, con el fin de medir el grado de motricidad-dependencia de cada uno de ellas sobre el resto.

El criterio utilizado es: Para el análisis de dependencia, si dicha fuerza afecta a otras se asigna valor uno (1) como ponderación, y en caso de que no afecte a otras fuerzas se pondera con cero (0). Para el análisis de motricidad, si dicha fuerza afecta a otras se asigna el valor uno (1) como ponderación, y en caso de que no afecte a otras fuerzas se pondera con cero (0). En caso de representar alta incertidumbre se marca con una X en la columna de incertidumbre (las fuerzas cuyo comportamiento se considera estable, o sin cambios esperados importantes en el futuro probable no se marca la X en la columna de incertidumbre).

La información así obtenida se vacía en una planilla resumen *motricidad dependencia de las fuerzas globales y sectoriales* (ver anexo VA), en el cual se disponen todas las oportunidades

y amenazas con sus respectivos totales de dependencia y motricidad. Luego se procede a calcular el total, así como el promedio de todas las fuerzas consideradas.

Para diseñar escenarios potenciales se escogen las fuerzas del ámbito externo que muestren alta motricidad, específicamente las que tengan motricidad superior a la media y que se hayan marcado con alta incertidumbre.

El gráfico motricidad-dependencia (ver anexo VB) muestra cuatro zonas: Zona 1. Problemas Autónomos con baja motricidad y baja dependencia. Zona 2, Zona de salida con baja motricidad y alta dependencia. Zona 3, Zona de Poder con alta motricidad y baja dependencia. Zona 4, zona de Conflicto con alta motricidad y alta dependencia.

Análisis de Escenarios Potenciales.

Para la generación de escenarios potenciales se identifican las fuerzas correspondientes a la zona de poder (Anexo VC) y zona de conflicto (Anexo VD), en estas tablas se reflejan las alternativas en las tendencias, que se estima tomarán esas fuerzas en el futuro. Posteriormente, se seleccionan sólo las fuerzas en las zonas de poder y conflicto identificadas con alta incertidumbre, esta clasificación se muestran en la tabla de “Potenciales Fuerzas para los escenarios” (ver Anexo VE). Con el fin de generar distintos escenarios se plantearon diferentes combinaciones de tendencias en el comportamiento de cada fuerza, para un periodo de tiempo de cuatro (4) años: 2007-2010.

Se han desarrollado cuatro escenarios: “Más de lo mismo” escenario No 1 (ver anexo XA), “Optimista” escenario No 2 (ver anexo XB) “Pesimista” Escenario No 3 (ver anexo XC), “Más probable” Escenario No 4 (ver anexo XD). Para cada escenario se presenta título, descripción, las fuerzas consideradas y sus evoluciones, también las oportunidades y amenazas futuras para la organización en el contexto externo generadas.

Se consideran las fortalezas y debilidades seleccionadas en la elaboración de la matriz de DOFA de la situación actual.

Luego se procede a formular las principales acciones y planes estratégicos derivados de cada uno de los escenarios potenciales.

3.12 Resultados Esperados

Con el desarrollo del trabajo se espera identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades más relevantes en la organización que se estudia. Identificar y analizar los principales problemas que enfrenta la organización en la actualidad y con base en esta información efectuar el análisis con la técnica DOFA para diseñar y proponer estrategias convenientes; mediante la aplicación de la matriz EI se espera identificar la posición de la empresa e identificar las estrategias adecuadas; mediante el análisis de escenarios potenciales se diseñaran estrategias que permitan prevenir las amenazas y aprovechar las oportunidades que podrían presentarse en el mediano plazo; del análisis de competitividad se espera determinar la posición relativa en comparación con los principales competidores del sector.

Luego de realizar los análisis se elaborará una propuesta de aplicación del Plan Estratégico que considere los distintos escenarios que se han estudiado.

3.13 Fases de la Investigación

- Etapa I: Esta etapa comprende todo lo relacionado a la planificación del trabajo incluyendo la elaboración de la propuesta. Se hace la revisión del material bibliográfico, se plantea el problema, se determina el alcance y sus limitaciones, etc.
- Etapa II: Se elaboran y validan los instrumentos de medición o recolección de datos. Se aplican los instrumentos. Estos datos se analizan y se extraen las conclusiones acerca de su comportamiento.
- Etapa III: Para finalizar, se realiza el trabajo y se presenta de manera formal un informe escrito.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Los modelos de encuestas aplicadas para el diagnostico de los contexto interno y externo se muestran en los anexos I y J. Las respuestas recibidas fueron clasificadas de acuerdo con la escala tipo Lickert siguiendo el criterio indicado en la tabla No 7, luego es ordenada en tablas de frecuencias que se muestra en los anexos K, L, M, N, O y P para el contexto interno y para el contexto externo se muestran en los anexos Q, R, S, y T.

4.1 Análisis de Factores Internos y Factores Externos.

La escala Lickert se aplica a las repuestas del contexto externo (oportunidades, amenazas), y del contexto interno (fortalezas, debilidades) de acuerdo con el criterio mostrado en la tabla No 6.

Tabla No. 6 Escala Lickert

Escala Lickert	Opción	Contexto Interno	Contexto Externo
1	Muy en desacuerdo	Debilidad Principal	Amenaza Fuerte
2	En desacuerdo	Debilidad Menor	Amenaza Débil
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
4	De acuerdo	Fortaleza Menor	Oportunidad Débil
5	Muy de Acuerdo	Fortaleza Principal	Oportunidad Fuerte

La moda es la variable estadística que se tomará para clasificar cada factor como debilidad principal, debilidad menor, fortaleza menor, fortaleza principal, amenaza fuerte, amenaza débil, oportunidad débil, oportunidad fuerte; cada pregunta es ordenada en tabla de frecuencias que permitirá determinar la moda de las respuestas a cada pregunta.

Las respuestas a las preguntas de la encuesta de factores internos cuya moda se ubica con los valores numéricos 4 y 5 se clasificaron como fortalezas menor y principal. Las respuestas a las preguntas cuya moda se ubica con los valores 1 y 2 se clasificaron como debilidad principal y menor.

Las respuestas a las preguntas de la encuesta de factores externos cuya moda se ubica con los valores numéricos 4 y 5 se clasificaron como oportunidad débil y fuerte. Las respuestas a las preguntas cuya moda se ubica con los valores 1 y 2 se clasificaron como amenaza fuerte y débil.

Factores Internos.

En la tabla No. 7 se presenta el resultado del diagnóstico interno. En esta tabla se muestra los grupos de factores internos, con las 85 preguntas numeradas en la encuesta (ver Anexo D); todos los factores han sido clasificados en debilidades, fortalezas, no fortaleza ni debilidad de acuerdo con la moda de las respuestas recibidas; para el caso de las debilidades principales y fortalezas principales también se ha indicado entre paréntesis los valores de la moda con que fueron seleccionados los factores. En acuerdo con el Gerente General se consideró tomar los factores internos clasificados como debilidades principales y fortalezas principales para la elaboración de la Matriz DOFA.

La Matriz de Factores Internos (EFI) de la sección 4.5 se elabora con los veinte (20) factores con mayor valor de moda, la indicación entre paréntesis de estos valores en la tabla No. 7 facilita su selección.

Tabla No. 7 Selección de Factores en Debilidades, Fortalezas

Grupo de factores	Debilidad principal	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza Principal	No debilidad ni fortaleza
Gerencia	4(8), 12(7), 16(11), 19(8)	18, 20, 28	5, 13, 17, 27	1(8), 2(11), 3(11), 7(8), 8(13), 9(7), 11(7), 14(10), 15(12), 21(11), 23(13), 24(10), 25(7), 26(8), 29(7).	6, 10, 22, 30
Seguridad	31(6), 37(4)	36, 38	32, 33	34(6)	35
Producción y Tecnología	45(6),46(8)	48,51,52	39, 40, 42, 44,47, 49	41(7),43(6)	50, 53, 54
Finanzas	59(10)		57, 60	55(8), 56(10), 58(10)	
Mercadeo	61(8), 62(9), 64(10), 68(6), 69(7), 74(13), 76(6), 78(6), 79(7), 80(13)		65, 70, 71, 73	63(9), 67(11), 75(13), 77(13)	66, 72
Sistemas de Información			82	83(13)	81, 84, 85

Factores Externos

En la tabla No. 8 se presenta el resultado del diagnóstico externo. En esta tabla se muestra los grupos de factores externos, con las 43 preguntas numeradas en la encuesta; todos los factores han sido clasificados en amenazas, oportunidades, no oportunidad ni amenaza de acuerdo con la moda de las respuestas recibidas; para el caso de las amenazas fuertes y oportunidades débiles

también se ha indicado entre paréntesis los valores de la moda con que fueron seleccionados esos factores.

En acuerdo con el gerente general se tomarán las amenazas fuertes, las oportunidades débiles y oportunidades fuertes para la elaboración la matriz DOFA.

La indicación entre paréntesis de las modas para las amenazas fuertes y oportunidades débiles permitirá escoger los veinte factores que tengan mayores valores de moda en la elaboración de la matriz de factores externos (EFE).

Tabla No. 8 Selección de factores en Amenazas, Oportunidades

Fuerzas	Amenaza fuerte	Amenaza débil	Oportunidad débil	Oportunidad fuerte	No oportunidad ni amenaza
Económicas	4(10), 5(13), 7(13), 11(7)	3	1(6), 8(10)	2, 9	6, 10
Sociales	14(9), 15(8), 16(7), 17(12), 19(7).	21	13(9), 20(10)	12	18
Políticas	29(8), 34(8).	24, 26, 27, 32, 33, 35.	22(7), 23(8), 28(9), 31(10).		25, 30
Tecnológicas	43(5)	39	36(7), 42(6).	41	37, 38, 40

Nota: En el Anexo U se han listado todos los factores de los diagnósticos interno y externo.

4.2 Resumen de Debilidades – Fortalezas

Debilidades (D)

1. Los empleados no están alineados con la visión de la empresa.
2. Los propietarios no tienen plan para incorporar a sus descendientes al control de la empresa
3. La empresa no ofrece salarios competitivos a sus empleados.
4. La empresa no busca la cooperación de sus proveedores.
5. El sitio de trabajo no contribuye al bienestar de los empleados.
6. La empresa no adopta políticas formales comprometidas con una acción responsable con el ambiente.
7. La empresa no tiene un sistema de costos eficiente.
8. Los proveedores de materias primas, repuestos y partes del proceso de montaje no son confiables y razonables.
9. No hay procedimientos para elaborar presupuestos anuales de capital.
10. La empresa no posee alguna encuesta que permita a sus clientes expresar sus quejas y sugerencias en cuanto al servicio prestado.
11. La empresa no posee una efectiva organización de ventas.
12. La empresa no tiene estrategias adecuadas de publicidad.
13. Los gerentes no tienen capacitación en mercadotecnia.
14. La empresa no aplica técnicas de segmentación del mercado.
15. La empresa no ha desarrollado una imagen que lo identifique.
16. La empresa no ofrece servicio postventa.
17. La empresa no busca establecer alianzas comerciales.
18. La empresa no está incorporada a alguna red comercial.
19. La empresa no trata de exportar a los mercados internacionales.

Fortalezas (F)

1. Los gerentes delegan adecuadamente la autoridad.
2. Se usan herramientas de comunicación efectivas entre los empleados y la empresa.
3. La empresa hace un esfuerzo conciente para mantener una efectiva comunicación con los clientes.
4. El propietario tiene espíritu emprendedor
5. Los propietarios tienen experiencia técnica previa.
6. Los propietarios tienen tolerancia al riesgo.
7. Los propietarios clasifican y dan prioridad a las actividades.
8. La empresa estimula la competitividad interna.
9. Los procesos administrativos internos son sencillos.
10. Los gerentes poseen la capacitación adecuada.
11. Los gerentes realizan planificación del trabajo.
12. La estructura de la organización es apropiada.
13. Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras.
14. Los índices de ausentismo y rotación de los empleados son bajos.
15. Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras.
16. La empresa supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.
17. La empresa utiliza sistema de compras electrónicas, distribuye por correo electrónico sus solicitudes de propuestas y contratos.
18. Las políticas y procedimientos de control de calidad son eficaces.
19. La empresa financia sus operaciones con sus propios ingresos.
20. La empresa se encuentra en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante endeudamiento.
21. La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo.
22. La empresa ha aumentado la participación en el mercado.
23. La calidad de los productos y el servicio son bien percibidos por los clientes.
24. Los clientes pueden devolver los productos adquiridos si no le satisfacen y sin incurrir en gastos de penalización.

25. La empresa busca establecer una red de contactos con los compradores de las empresas clientes.
26. Los usuarios de los sistemas de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas.

4.3 Resumen Amenazas – Oportunidades

Amenazas (A)

1. Las condiciones de adquisición de divisas para importación no son favorables.
2. Las políticas de integración de países son desfavorables a la empresa.
3. Las tasa fiscales locales no favorecen el desarrollo de empresas.
4. Los tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME no son adecuados.
5. Desconfianza en el gobierno desfavorece el crecimiento de empresas.
6. Las regulaciones de control de la contaminación afectan a la empresa.
7. El estado no hace inversión en la seguridad.
8. La tendencia del índice delictivo no favorece el funcionamiento de las empresas.
9. La disponibilidad de energía eléctrica no es favorable para el crecimiento de las empresas.
10. Las políticas de pago de prestaciones sociales afectan a la empresa.
11. La estructura costos asociados al salario de acuerdo a la ley del trabajo y convención colectiva no favorecen la estimación del costo del producto o servicios.
12. No hay disponibilidad en el país de tecnología en las áreas requeridas por la empresa.

Oportunidades (O)

1. El gasto gubernamental favorece el entorno de la empresa.
2. Hay disponibilidad de crédito para las empresas del sector.

3. Las grandes empresas de la zona tienden a utilizar con preferencia a la PYME localizada en la zona.
4. Tendencia del producto interno bruto PIB favorece al sector.
5. La fuerza laboral de la región tiene actitud favorable hacia el trabajo.
6. Los clientes tienen actitudes hacia los productos de calidad.
7. La disponibilidad de servicios de telecomunicaciones es favorable a la empresa.
8. La política de control de tasas de interés es sostenible en el tiempo.
9. El gobierno favorece una política de gasto e inversiones al largo plazo.
10. Las políticas de ajuste del salario mínimo no afectan a la empresa.
11. El Estado ofrece facilidades para que las empresas paguen sus impuestos.
12. El servicio de telecomunicaciones es adecuado.
13. Los clientes del sector prefieren proveedores que inviertan en tecnología.
14. Existen proveedores de insumos con alto grado de inversión tecnológica.

4.4 Situación Actual, Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA), Estrategias FO, DO, FA, DA.

Mediante el cruce de las fortalezas principales (26) y debilidades principales (19) del contexto interno versus las oportunidades (14 sumadas fuertes y débiles) y amenazas fuertes (12) del contexto externo se han diseñado las siguientes estrategias:

Estrategias FO: Utilizar las Fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- F25-O1: Establecer contacto con los organizadores de las ruedas de negocios de las empresas o instituciones gubernamentales para participar en sus procesos de licitaciones.
- F20-O2: Tramitar la obtención de crédito para mejoras de instalaciones operativas.
- F25-O3: Establecer contacto con los compradores de las grandes empresas para ofrecer los productos y servicios de la empresa.

- F22-F20-O4-O8: Determinar el tamaño apropiado que debe crecer la empresa para atender el crecimiento del mercado en los próximos cuatro años considerando la capacidad de endeudamiento posible con tasas de interés preferenciales.
- F8-O5: Estimular la competitividad mediante la contratación de nuevos trabajadores que tengan buenas referencias de desempeño.
- F4-O6: Desarrollar estrategia de mercadeo para promover nuevos productos que requieran altos estándares de calidad, esta estrategia debe ser dirigida personalmente por el propietario.
- F26-O7: Desarrollar página WEB, ofrecer productos y servicios por Internet.
- F26-O11: Entrenar al personal de administración para que se hagan los pagos tributarios a través de Internet.
- F20-O13: Identificar y planificar la adquisición de equipos con moderna tecnología.
- F22-O14: Estudiar las ventajas económicas de convertirse en distribuidor de insumos de alto grado de tecnología en los mercados en los que participa la empresa.

Estrategias DO: Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.

- D1-O5: Reforzar la actitud al trabajo mediante boletines informativos y charlas que informen sobre el beneficio que ofrece a la empresa el que todos conozcan la visión, misión y políticas de la empresa.
- D4-O14: Apoyarse en los proveedores de insumos de alto valor tecnológico para identificar otras aplicaciones de los insumos que adquiere la empresa y averiguar sobre nuevos nichos de mercado que podrían explorarse a nivel local y regional.
- D4-O13: Investigar con los proveedores de insumos sobre modernas tecnologías más eficientes en la utilización de esos insumos.
- D4-O12: Investigar en Internet sobre proveedores internacionales de insumos que utiliza la empresa y que ofrezcan mejores condiciones de precios con convenios de entrega a largo plazo.

- D5-O5: Reforzar la actitud de los trabajadores hacia el trabajo mediante charlas que expliquen los beneficios de tener sitios de trabajo limpio y ordenado.
- D5-O5: Desarrollar un plan de premios y castigos con base en la evaluación periódica de las condiciones del sitio de trabajo.
- D5-O2: Elaborar un proyecto de acondicionamiento de las áreas de trabajo para el bienestar de los trabajadores y solicitar financiamiento a mediano plazo para su ejecución.
- D6-O2-O8: Elaborar un proyecto de modernización tecnológica con equipos que cumplan las normas ambientales y solicitar financiamiento a largo plazo.
- D6-O12: Apoyarse en Internet para investigar sobre tecnologías y equipos que cumplan con las regulaciones ambientales internacionales en la aplicación de los insumos y manejo de desechos de los procesos que utiliza la empresa.
- D7-O12: Apoyarse en Internet para investigar sobre sistemas de gestión de costos dirigidos a la PYME.
- D8-O12: Proponer acuerdos a los proveedores de materias primas, partes y repuestos para consultar por vía telefónica y correo electrónico sobre el estado de los materiales solicitados por la empresa y de igual manera sobre convenios de largo plazo con mejores condiciones de precios.
- D9-O5: Reforzar la actitud hacia el trabajo mediante el entrenamiento en métodos de elaboración de presupuestos mensuales y anuales.
- D10-O7: Diseñar encuestas que puedan ser aplicada a los clientes por vía de correo electrónico o vía telefónica para conocer el grado de satisfacción con los productos y servicio prestado.
- D18-O14: Proponer a las empresas proveedoras de insumos la posibilidad de representarlos comercialmente en la zona para comercializar sus productos a otros clientes.
- D18-O3: Proponer a las grandes empresas de la zona la posibilidad de establecer convenios para el suministro de partes durante periodos anuales con entregas por lotes.

- D19-O12: Diseñar plan de publicidad vía Internet para ofrecer productos a las islas del Caribe y Norte del Brasil.

Estrategias FA: Utilizar las Fortalezas para evitar las amenazas.

- A1-F17: Apoyándose en Internet identificar las empresas fabricantes de los insumos y materias primas utilizadas en las empresas establecidas en los países del MERCOSUR e investigar sobre los procesos de autorización de divisas para dichos países.
- A2-F10: Proponer a los gerentes que determinen la estructura de costos de las principales empresas competidoras provenientes de los países del MERCOSUR y determinen los aspectos que deben optimizarse para mantener la competitividad.
- A4-F19-F20: Solicitar a la banca privada crédito para financiar el capital de trabajo y crear record crediticio con base en pago oportuno de los compromisos bancarios.
- A6-F20-F6: Desarrollar un proyecto de modernización tecnológica mediante la adquisición de equipos que cumplan con las regulaciones de protección ambiental y tramitar el financiamiento mediante endeudamiento a largo plazo.
- A7-F19: Adquirir pólizas de seguro contra desastres y robos de las instalaciones apoyándose en la disponibilidad financiera de la empresa.
- A7-F19: Adquirir sistemas de seguridad y vigilancia apoyándose en la disponibilidad financiera de la empresa.
- A10-F8: Estimular la productividad mediante incentivos socio-económicos para aumentar la rentabilidad y disminuir el impacto de costos asociados al salario.
- A11-F10: Proponer a los gerentes la elaboración de manuales de cálculo para determinar los costos de servicios dependiendo del cliente, identificar los clientes principales par elaborar ese método de calculo.
- A12-F26: Investigar vía Internet sobre los proveedores de equipos de las tecnologías requeridas que estén establecidos en los países con los que Venezuela tiene preferencias arancelarias.

Estrategias DA: Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

- D3-A10: Diseñar mecanismos de compensación económicas no salariales en función de la productividad y bajo ausentismo.
- D6-A6: Asignar prioridad en las inversiones para adquirir los equipos con tecnología que cumpla las regulaciones ambientales.
- D7-A2: Adquirir un sistema de control de costos que permita determinar con precisión los costos fijos y variables de producción, comparar dichos costos con los de las empresas competidoras provenientes de los países con los que Venezuela tiene mecanismos de integración.
- D14-A5: Identificar los segmentos de clientes que ofrezcan mejores rendimientos de ventas y planificar el crecimiento de la empresa en función de los planes producción de dichas empresas a los próximos tres años.
- D15-A1: Desarrollar una imagen corporativa apoyándose en la capacidad de elaborar productos de calidad que sustituyen importaciones y disminuyen la necesidad de recurrir a compras importadas.
- D11-A1: Ofrecer atractivas comisiones a representantes comerciales con amplio conocimiento del sector industrial y gubernamental de la región para ofrecer los productos de la empresa apoyándose en la capacidad de la empresa de elaborar productos que sustituyan importaciones.
- D12-A12: Mediante el apoyo de empresas especializadas de publicidad desarrollar una campaña regional de promoción de productos y servicios que haga énfasis en la limitada oferta de la tecnología que domina la empresa.
- D18-A12: Investigar sobre empresas con las que se puedan hacer convenios de suministro de insumos en sus procesos productivos y evaluar la adquisición de la tecnología necesaria.

4.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Externos (EFE)

Selección de Debilidades – Fortalezas, Matriz EFI.

Para la elaboración de las Matriz EFI el número de factores del diagnostico interno es elevado, se sigue la recomendación que da la bibliografía, “Utilice un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades” (David, 2003, p. 150).

Para nuestro caso se tomará un total de veinte (20) factores de los cuales se dividirán en partes iguales diez (10) fortalezas y diez (10) debilidades.

Debilidades (D)

De la tabla No.7 se tomaron las diez (10) debilidades principales con mayor moda. Se seleccionaron los ítems: 4, 16,19, 46, 59, 61, 62, 64, 74 y 80 (ver tabla No 7).

1. Los empleados no están alineados con la visión de la empresa (4).
2. La empresa no ofrece salarios competitivos a sus empleados (16).
3. La empresa no busca la cooperación de sus proveedores (19).
4. Los proveedores de materias primas, repuestos y partes del proceso de montaje no son confiables y razonables (46).
5. No hay procedimientos para elaborar presupuestos anuales de capital (59).
6. La empresa no posee alguna encuesta que permita a sus clientes expresar sus quejas y sugerencias en cuanto al servicio prestado (61).
7. La empresa no posee una efectiva organización de ventas (62).
8. La empresa no tiene estrategias adecuadas de publicidad (64).
9. La empresa no ha desarrollado una imagen que lo identifique (74).
10. La empresa no trata de exportar a los mercados internacionales (80).

Fortalezas (F)

De la tabla No. 7 se tomaron las diez (10) fortalezas principales con mayor moda. Se seleccionaron los ítems: 2, 3, 8, 15, 21, 23, 67, 75, 77, 83 (ver tabla No 7).

1. Se usan herramientas de comunicación efectiva entre los empleados y la empresa (2).
2. La empresa hace un esfuerzo conciente para mantener una efectiva comunicación con los clientes (3).
3. Los propietarios tienen experiencia técnica previa (8).
4. Los procesos administrativos internos son sencillos (15).
5. Los gerentes poseen la capacitación adecuada (21).
6. Los gerentes realizan planificación del trabajo (23).
7. La calidad de los productos y el servicio son bien percibidos por los clientes (67).
8. Los clientes pueden devolver los productos adquiridos si no le satisfacen y sin incurrir en gastos de penalización (75).
9. La empresa busca establecer una red de contactos con los compradores de las empresas clientes (77).
10. Los usuarios de los sistemas de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas (83).

Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.

La matriz de factores internos se muestra en la Tabla No. 9.

VALOR: Se asigna magnitud entre 0.00 (sin importancia) y 1.00 (Muy importante), importancia relativa del factor para ser exitoso en el sector donde participa la empresa, la suma de estos factores debe ser igual a uno (1). Este valor fue asignado por un experto en la empresa.

CLASIFICACIÓN: La magnitud se basa en la empresa; fortalezas se asigna magnitud 4(fortaleza mayor) ó 3(fortaleza menor); debilidades se asigna magnitud 1(debilidad mayor) ó 2(debilidad menor).

Tabla No. 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	Valor	Clasif	Valor Ponderado
FORTALEZAS.			
1. Se usan herramientas de comunicación efectivas entre los empleados y la empresa (2).	0,01	3	0,03
2. La empresa hace un esfuerzo conciente para mantener una efectiva comunicación con los clientes (3).	0,15	3	0,45
3. Los propietarios tienen experiencia técnica previa (8).	0,01	4	0,04
4. Los procesos administrativos internos son sencillos (15).	0,01	3	0,03
5. Los gerentes poseen la capacitación adecuada (21).	0,01		0
6. Los gerentes realizan planificación del trabajo (23).	0,01	4	0,04
7. La calidad de los productos y el servicio son bien percibidos por los clientes (67).	0,1	3	0,3
8. Los clientes pueden devolver los productos adquiridos si no le satisfacen y sin incurrir en gastos de penalización (75).	0,05	4	0,2
9. La empresa busca establecer una red de contactos con los compradores de las empresas clientes (77).	0,15	4	0,6
10. Los usuarios de los sistemas de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas (83).	0,01	4	0,04
DEBILIDADES.			
1. Los empleados no están alineados con la visión de la empresa (4).	0,05	2	0,1
2. La empresa no ofrece salarios competitivos a sus empleados (16).	0,1	1	0,1
3. La empresa no busca la cooperación de sus proveedores (19).	0,05	2	0,1
4. Los proveedores de materias primas, repuestos y partes del proceso de montaje no son confiables y razonables (46).	0,01	2	0,02
5. No hay procedimientos para elaborar presupuestos anuales de capital (59).	0,01	1	0,01
6. La empresa no posee alguna encuesta que permita a sus clientes expresar sus quejas y sugerencias en cuanto al servicio prestado (61).	0,01	2	0,02
7. La empresa no posee una efectiva organización de ventas (62).	0,1	2	0,2
8. La empresa no tiene estrategias adecuadas de publicidad (64).	0,05	1	0,05
9. La empresa no ha desarrollado una imagen que lo identifique (74).	0,1	1	0,1
10. La empresa no trata de exportar a los mercados internacionales (80).	0,01	1	0,01
TOTAL	1		2,44

Se asignó magnitud 4 a los factores cuya moda fue 13, magnitud 3 a los factores cuya moda fue 12 y 11, magnitud 1 a los factores cuya moda fue 13, 12, 11, 10 y magnitud 2 a los factores cuya moda fue 9 y 8 (ver tabla No. 7).

El valor ponderado total de la Matriz EFI de la empresa Jometal es de 2.44 lo que es menor al promedio de 2.5, este valor se tomará en cuenta al presentar la Matriz Interna y Externa (IE).

Selección de Amenazas – Oportunidades. Matriz EFE

Para la elaboración de las matriz EFE el número de factores es elevado, se sigue la recomendación que da la bibliografía, “Incluya un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector” (David, 2003, p. 110).

Para nuestro caso se tomará un total de veintiún (21) factores de los cuales se dividirán en diez (10) oportunidades y once (11) amenazas.

Amenazas (A)

De la tabla No. 8 tomamos las once (11) Amenazas Fuertes con mayor moda; Nota ver la moda en la tabla No. 8. Se seleccionan los ítems: 4, 5, 7, 11, 14, 15, 16, 17, 19, 29, 34.

1. Las condiciones de adquisición de divisas para importación no son favorables (4).
2. Las políticas de integración de países son desfavorables a la empresa (5).
3. Las tasa fiscales locales no favorecen el desarrollo de empresas (7).
4. Los tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME son adecuados (11).
5. Desconfianza en el gobierno desfavorece el crecimiento de empresas (14).
6. Las regulaciones de control de la contaminación afectan a la empresa (15).
7. El estado no hace inversión en la seguridad (16).
8. La tendencia del índice delictivo no favorece el funcionamiento de las empresas (17).
9. La disponibilidad de energía eléctrica no es favorable para el crecimiento de las empresas (19).

10. Las políticas de pago de prestaciones sociales afectan a la empresa (29).
11. La estructura costos asociados al salario de acuerdo a la ley del trabajo y convención colectiva no favorecen la estimación del costo del producto o servicios (34).

Oportunidades (O)

De la tabla No. 8 tomamos las cuatro oportunidades fuertes y las seis (6) Oportunidades débiles con mayor moda; nota ver la moda en la tabla No 9. Se seleccionan los ítems: 2, 8, 9, 12, 13, 20, 23, 28, 31, 41.

1. Hay disponibilidad de crédito para las empresas del sector (2).
2. Las grandes empresas de la zona tienden a utilizar con preferencia a la PYME localizada en la zona (8).
3. Tendencia del producto interno bruto PIB favorece al sector (9).
4. La fuerza laboral de la región tiene actitud favorable hacia el trabajo (12).
5. Los clientes tienen actitudes hacia los productos de calidad (13).
6. La disponibilidad de servicios de telecomunicaciones es favorable a la empresa (20).
7. El gobierno favorece una política de gasto e inversiones al largo plazo (23).
8. Las políticas de ajuste del salario mínimo no afectan a la empresa (28).
9. El Estado ofrece facilidades para que las empresas paguen sus impuestos (31).
10. Los clientes del sector prefieren proveedores que inviertan en tecnología (41).

Matriz de Factores Externos EFE.

La matriz EFE se muestra en la Tabla No. 10

VALOR: Se asigna magnitud entre 0.00 (sin importancia) y 1.00 (Muy importante), importancia relativa del factor para ser exitoso en el sector donde participa la empresa. La suma debe ser igual a uno (1).

CLASIFICACIÓN: La magnitud se basa en la eficacia con que responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor; magnitud 4(respuesta excelente) ó 3(respuesta por arriba del promedio); ó 2(respuesta de nivel promedio), 1(respuesta deficiente).

Tabla No. 10 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

	Valor	Clasif.	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Hay disponibilidad de crédito para las empresas del sector (2).	0,05	1	0,05
2. Las grandes empresas de la zona tienden a utilizar con preferencia a la PYME localizada en la zona (8).	0,05		0
3. Tendencia del producto interno bruto PIB favorece al sector (9).	0,01	2	0,02
4. La fuerza laboral de la región tiene actitud favorable hacia el trabajo (12).	0,05	4	0,2
5. Los clientes tienen actitudes hacia los productos de calidad (13).	0,1	3	0,3
6. La disponibilidad de servicios de telecomunicaciones es favorable a la empresa (20).	0,05	3	0,15
7. El gobierno favorece una política de gasto e inversiones al largo plazo (23).	0,05	2	0,1
8. Las políticas de ajuste del salario mínimo no afectan a la empresa (28).	0,05	4	0,2
9. El Estado ofrece facilidades para que las empresas paguen sus impuestos (31).	0,01	2	0,02
10. Los clientes del sector prefieren proveedores que inviertan en tecnología (41).	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
1. Las condiciones de adquisición de divisas para importación no son favorables (4).	0,1	3	0,3
2. Las políticas de integración de países son desfavorables a la empresa (5).	0,05	1	0,05
3. Las tasas fiscales locales no favorecen el desarrollo de empresas (7).	0,05	3	0,15
4. Los tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME no son adecuados (11).	0,1	2	0,2
5. Desconfianza en el gobierno desfavorece el crecimiento de empresas (14).	0,01	2	0,02
6. Las regulaciones de control de la contaminación afectan a la empresa (15).	0,1	2	0,2
7. El estado no hace inversión en la seguridad (16).	0,01	3	0,03
8. La tendencia del índice delictivo no favorece el funcionamiento de las empresas (17).	0,01	2	0,02
9. La disponibilidad de energía eléctrica no es favorable para el crecimiento de las empresas (19).	0,05	3	0,15
10. Las políticas de pago de prestaciones sociales afectan a la empresa (29).	0,05	4	0,2
TOTAL	1		2,51

El valor ponderado total de la Matriz EFE de la empresa Jometal es de 2.51 casi igual al promedio de 2.5, este valor se tomará en cuenta al presentar la Matriz Interna y Externa (IE).

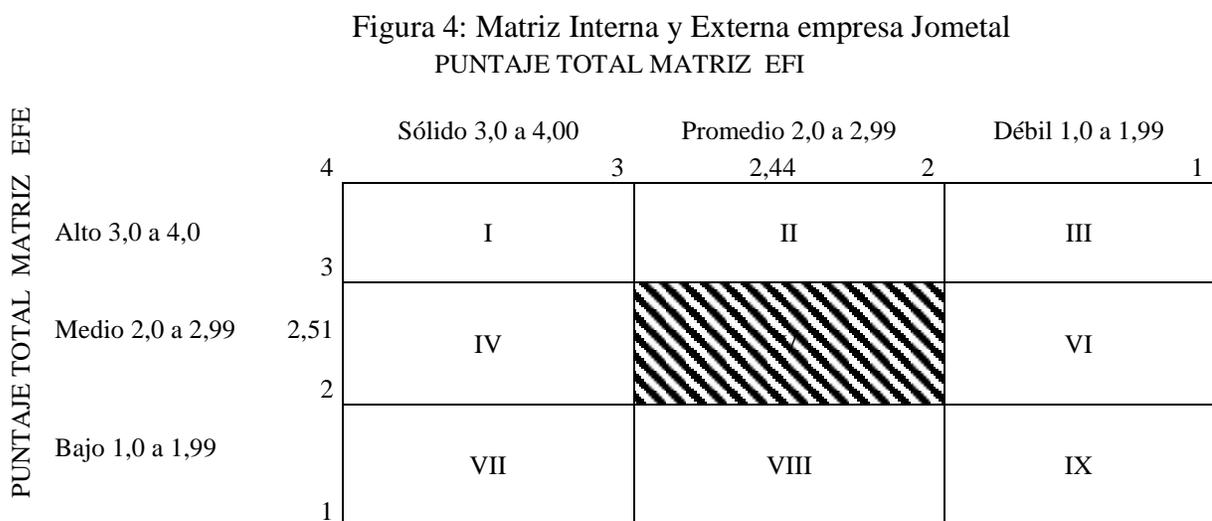
4.6 Matriz Interna - Externa EI

Los resultados obtenidos de Matriz EFE (2,51) y Matriz EFI (2,44) ubican la intersección para la empresa JOMETAL en la zona V (ver Figura 4). Para seleccionar la estrategia adecuada se observa la sección 2.7 de este informe en donde se indica que la matriz EI se divide en tres (3) zonas; zona de cuadrantes I, II y IV, zona de cuadrantes III, V y VII, zona de cuadrantes VI, VIII y IX. Según la bibliografía “las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean en este tipo de divisiones” (David, 2003, p.212).

Tomando de David 2003 p. 161.

Penetración en el Mercado: Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.

Desarrollo de Productos: Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o el desarrollo de nuevos productos.



4.7 Competitividad

El análisis de competitividad se hará sobre la empresa en estudio (Jometal). Las preguntas a efectuar son tomadas de la lista de David Fred, 2003. p. 96. (Ver anexo H), se presentó la encuesta al Gerente General.

Se identifican las siguientes empresas competidoras:

Empresas Competidoras Locales: Agroindustrial, SEHISUR, Oleoindustrial, Romilca.

Empresas competidoras a nivel nacional: Cromadoduro

- ¿Cuales son las principales fortalezas de los competidores?

Las fortalezas de las empresas locales son la fabricación de los sellos internos de los cilindros hidráulicos y el servicio de asistencia técnica en esos sistemas; las fortalezas de las empresas nacionales es el cromado de piezas.

- ¿Cuales son las principales debilidades de los competidores?

Las empresas competidoras locales dependen de una empresa para obtener el servicio de cromado de piezas, solo Jometal ofrece el servicio de cromado de piezas; las empresas nacionales tienen el servicio de cromado de piezas pero tienen que agregar el valor del flete a sus costos.

- ¿Cuales son los principales objetivos y estrategias de los competidores?

La empresa Agroindustrial: planea crecer en el servicio de reparación de cilindros hidráulicos con diámetros mayores a ocho pulgadas pero seguirá subcontratando el servicio de cromado; las otras empresas competidoras locales no tienen previsto crecer en el corto plazo; las empresas nacionales están recibiendo el apoyo de SIDOR para incursionar en el servicio de reparación de cilindros hidráulicos creando nuevas instalaciones en la zona y tienen previsto hacer esas inversiones en el corto plazo; la competencia en el servicio de cromado local no planea crecer a corto plazo.

- ¿Como es probable que los principales competidores respondan a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, tecnológicas, y competitivas que afectan a nuestra industria?

Si los organismos y empresas del estado en la zona ofrecen estabilidad de trabajos a las empresas de producción social (EPS) es probable que estas empresas crezcan a gran velocidad.

- ¿Hasta qué punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?

JOMETAL, si toma la decisión de crecer (mediante endeudamiento), podrá tomar un segmento mayor del mercado en lapso menor a dos años.

- ¿Hasta que punto son vulnerables nuestras estrategias alternativas ante los contraataques de nuestros principales competidores que han tenido éxito?

Si las empresas localizadas en el centro y occidente del país se establecen en la zona, ellos tomarán un segmento del mercado antes de que Jometal tenga las instalaciones adecuadas.

- ¿Que posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?

En cuanto a calidad, los productos y servicios de Jometal están en similar posición. En cuanto a oportunidad, los lapsos de entrega de Jometal son más largos porque se ven afectados por la limitada capacidad de producción del área cromado.

- ¿En que medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?

En el área de reparación metalmecánica y ensamblaje están participando nuevas empresas. En el área de cromado no están incursionando nuevas empresas locales.

- ¿Que factores claves han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en la industria?

El área de cromado es poco competida por la necesidad de insumos importados, por las regulaciones ambientales, el alto costo de las instalaciones eléctricas requeridas y el alto costo de maquinas rectificadoras de superficie. La energía eléctrica es suministrada directamente por EDELCA por lo que se tiene mejor confiabilidad en ese servicio (factor de producción muy importante).

- ¿Como han cambiado en años recientes la clasificación de ventas y utilidades de nuestros principales competidores en la industria?

Con la apertura de compras nacionales de las empresas del sector petrolero a empresas de todo el país, los competidores están incursionando en dicho mercado mejorando sus utilidades.

- ¿En que medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores en esta industria?

La tecnología de accionamiento con cilindros hidráulicos no proyecta su sustitución en el mediano plazo.

4.8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Según David 2003 p. 112. La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio; los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos internos y externos.

La matriz MPC se elaboró con la ayuda de un experto de la empresa en estudio (JOMETAL) considerando los factores que a su juicio son más importantes en el sector en que compiten y además en la región, para obtener información de los competidores se realizó entrevista a los Presidentes de tres empresas que compiten en el mismo sector (JOMETAL, Agroindustrial y ROMILCA), se le propuso a cada uno que asignara un peso a cada factor y que hiciera una auto evaluación en cada aspecto (fortaleza o debilidad). Para obtener el valor de peso en cada factor en el sector donde compiten se tomó el promedio de los pesos asignados por cada entrevistado; los resultados se presentan en la Tabla No 11.

Tabla No.11 Matriz MPC

	FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	Agro-Industrial		ROMILCA		Jometal	
			Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasific.	Puntaje
1	Publicidad	0,042	1	0,04167	4	0,16668	2	0,08334
2	Calidad de los productos	0,060	4	0,24	4	0,24	4	0,24
3	Competitividad de precios	0,090	3	0,27	2	0,18	3	0,27
4	Dirección	0,093	3	0,2799	1	0,0933	2	0,1866
5	Posición financiera	0,060	3	0,18	1	0,06	3	0,18
6	Lealtad de los clientes	0,057	4	0,22668	4	0,22668	2	0,11334
7	Expansión Global	0,048	1	0,04833	3	0,14499	1	0,04833
8	Participación en el mercado	0,053	3	0,15999	2	0,10666	2	0,10666
9	Amplitud de la línea de productos	0,055	3	0,165	4	0,22	3	0,165
10	Distribución de ventas	0,057	2	0,11334	3	0,17001	3	0,17001
11	Ventajas de marca	0,032	3	0,09501	4	0,12668	1	0,03167
12	Ubicación de las instalaciones	0,058	4	0,23332	4	0,23332	4	0,23332
13	Capacidad de producción	0,087	3	0,26001	1	0,08667	2	0,17334
14	Experiencia	0,077	3	0,23001	3	0,23001	3	0,23001
15	Relaciones sindicales	0,018	1	0,01833	1	0,01833	1	0,01833
16	Adelantos tecnológicos	0,060	3	0,18	1	0,06	1	0,06
17	Comercio electrónico	0,053	2	0,10667	4	0,21333	2	0,10667
	TOTAL	1,000		2,84826		2,57666		2,41662

4.9 Escenarios Potenciales. Matriz DOFA

Mediante la aplicación de la matriz de impactos cruzados (Anexo V) se identificaron los factores del contexto externo que mayor influencia tiene en el sector en el que participa a empresa Jometal (anexos VA, VB), de estos factores se han considerado las fuerzas correspondientes a la zona de poder (Anexo VC) y zona de conflicto (Anexo VD). Luego, se seleccionaron sólo las fuerzas en las zonas de poder y conflicto que tuviesen alta incertidumbre, estas se muestran en la tabla de Potenciales Fuerzas Para Los escenarios (Anexo VE).

Con el fin de generar distintos escenarios se plantearon diferentes combinaciones de tendencias en el comportamiento de cada fuerza, para un horizonte de tiempo de cuatro (4) años: 2007-2010. Se han desarrollado cuatro escenarios: “Más de lo mismo” “Optimista”, “Pesimista”, “Más probable”. Estos escenarios se muestran en los anexos XA, XB, XC, XD.

Se consideran las fortalezas y debilidades seleccionadas en la elaboración de la matriz de DOFA de la situación actual. Estas fortalezas y debilidades se presentaron en la sección 4.2 Resumen de Debilidades – Fortalezas, (Ver página 52).

Escenario 1: “Más de lo Mismo”, se mantienen igual todas las condiciones actuales.

Oportunidades:

1. Elevado gasto público.
2. Inicio de operaciones de las plantas industriales en la región de Guayana.
3. Disponibilidad de liquidez bancaria y créditos a tasas moderadas.
4. Acercamiento de empresas de los países del MERCOSUR.
5. Acercamiento con China para adquisición de equipos Industriales.
6. Altas tasas impositivas a productos importados.

Amenazas:

1. Alta rotación del personal especializado.
2. Alto costo de la mano de obra especializada.
3. Pocas inversiones del sector productivo privado.
4. Elevado costo del dinero para financiamiento de proyectos industriales.
5. Elaboración de productos y prestación de servicios a precios no competitivos por alto costo de mano de obra.
6. Trabas burocráticas y falta de apoyo financiero para adquirir tecnologías.
7. Pérdida de competitividad por largos tiempos para acceder a crédito bancario

Estrategias FO:

- F25-O2: Establecer contacto con los organizadores de las ruedas de negocios de las nuevas empresas creadas para participar en sus procesos de licitaciones.
- F22-F20-O3: Determinar el tamaño apropiado que debe crecer la empresa para atender el crecimiento del mercado en los próximos cuatro años considerando la capacidad de endeudamiento posible con tasas de interés preferenciales.
- F20-O5: Identificar y planificar la adquisición de equipos con moderna tecnología procedente del mercado Chino.

Estrategias DO:

- D6-O3: Elaborar un proyecto de modernización tecnológica con equipos que cumplan las normas ambientales y solicitar financiamiento a largo plazo.
- D18-O4-O5: Proponer a las empresas Chinas proveedoras de los insumos que usa la empresa la posibilidad de representarlos comercialmente en la zona para ofrecer sus productos a otros clientes.
- D19-O4: Diseñar plan de publicidad vía Internet para ofrecer productos al norte del Brasil.

Estrategias FA:

- A5-F10: Proponer a los gerentes que determinen la estructura de costos de las principales empresas competidoras provenientes de los países del MERCOSUR y determinen los aspectos que deben optimizarse para mantener la competitividad.
- A2-F8: Estimular la productividad mediante incentivos socio-económicos para aumentar la rentabilidad y disminuir el impacto de costos asociados al salario.

Estrategias DA:

- D3-A1: Diseñar mecanismos de compensación económicas no salariales en función de la productividad y bajo ausentismo.
- D7-A2: Adquirir un sistema de control de costos que permita determinar con precisión los costos fijos y variables de producción, comparar dichos costos con los de las empresas competidoras provenientes de los países con los que Venezuela tiene mecanismos de integración.

Escenario 2. : “Optimista”, todas las condiciones toman la mejor situación.

Oportunidades:

1. Elevado gasto público.
2. Inicio de operaciones de las plantas industriales en la región de Guayana.
3. Aumento de inversiones del sector productivo privado.
4. Disponibilidad de crédito a tasas preferenciales.
5. Acercamiento a China y Brasil para adquisición de insumos.
6. Ventajas fiscales al convertir empresas en EPS.
7. El ministerio MILCO y BANDES se consolidan como apoyo a PYME.
8. Nuevos mercados por las nuevas empresas medianas.

Amenazas:

1. Aumento de la competencia por nacimiento de PYMEs.
2. Entrada en el mercado de la PYME de países MERCOSUR.
3. Aplicación de sanciones al incumplimiento de regulaciones de control de la contaminación ambiental.
4. Elaboración de productos y prestación de servicios a precios no competitivos por alto costo de mano de obra.
5. Pocas empresas de asesoría para la formulación de solicitudes de financiamiento de acuerdo exigidos por las Instituciones del Estado.
6. Crecimiento limitado por la capacidad de generación de energía eléctrica.

Estrategias FO:

- F25-O1: Establecer contacto con los organizadores de las ruedas de negocios de las empresas o instituciones gubernamentales para participar en sus procesos de licitaciones.
- F22-F20-O1-O2-O3: Determinar el tamaño apropiado que debe crecer la empresa para atender el crecimiento del mercado en los próximos cuatro años considerando la capacidad de endeudamiento posible con tasas de interés preferenciales.
- F22-O6: Estudiar las ventajas económicas de convertirse en EPS.

Estrategias DO:

- D5-O4-O7: Elaborar un proyecto de acondicionamiento de las áreas de trabajo para el bienestar de los trabajadores y solicitar financiamiento a MILCO a mediano plazo para su ejecución.
- D6-O4-O7: Elaborar un proyecto de modernización tecnológica con equipos que cumplan las normas ambientales y solicitar financiamiento a largo plazo a través de BANDES.
- D18-O5: Proponer a las empresas proveedoras de insumos la posibilidad de representarlos comercialmente en la zona para ofrecer sus productos a otros clientes.

Estrategias FA:

- A3-F20-F6: Desarrollar un proyecto de modernización tecnológica mediante la adquisición de equipos que cumplan con las regulaciones de protección ambiental y tramitar el financiamiento mediante endeudamiento a largo plazo.
- A6-: A través de las organizaciones y gremios empresariales alertar al Estado sobre las limitaciones de energía eléctrica para el futuro crecimiento de la industria.

Estrategias DA:

- D15-A1: Desarrollar una imagen corporativa apoyándose en la capacidad de elaborar productos de calidad que sustituyen importaciones y disminuyen la necesidad de recurrir a compras importadas.
- D19-A6: Estudiar la posibilidad de mudar las instalaciones en la región fronteriza con Brasil evitar las limitaciones energéticas y aprovechar ventajas de de Zona franca libre de impuestos.

Escenario 3. “Pesimista”, todas las condiciones toman la situación más desventajosa.

Oportunidades:

1. Favorable para la exportación por devaluación de la moneda.
2. Encarecimiento de los productos importados.
3. Inicio de operaciones de las plantas industriales en la región de Guayana.
4. Menor competencia por cierre de PYMEs.
5. Disponibilidad de crédito a tasas preferenciales a empresas EPS.
6. Ventajas fiscales al convertir empresas en EPS.
7. Acercamiento con China y Brasil para la adquisición de insumos.
8. Nuevos mercados por las nuevas empresas medianas.

Amenazas:

1. Disminución del gasto público.
2. Encarecimiento de los insumos importados.
3. Entrada en el mercado de la PYME de países MERCOSUR.
4. Aplicación de sanciones al incumplimiento de regulaciones de control de la contaminación ambiental.
5. Elaboración de productos y prestación de servicios a precios no competitivos por alto costo de mano de obra.
6. Elevadas tasa de interés para financiamiento.
7. Crecimiento limitado por la capacidad de generación de energía eléctrica.
8. Dificultades para la adquisición de divisas.

Estrategias FO:

- F5-F6-O5-O6: Convertir la empresa en EPS.
- F25-O1: Establecer contacto con los organizadores de las ruedas de negocios de las empresas o instituciones gubernamentales para participar en sus procesos de licitaciones.

Estrategias DO:

- D6-O5-O6: Elaborar un proyecto de modernización tecnológica con equipos que cumplan las normas ambientales y solicitar financiamiento a largo plazo con tasa preferencial a EPS.
- D18-O3: Proponer a las grandes empresas de la zona la posibilidad de establecer convenios para el suministrarles partes durante periodos anuales con entregas por lotes.
- D19-O1-O12: Diseñar plan de publicidad vía Internet para ofrecer productos a las islas del Caribe y Norte del Brasil.

Estrategias FA:

- A8-F17: Apoyándose en Internet identificar en los países del MERCOSUR las empresas fabricantes de los insumos y materias primas utilizadas en la empresa e investigar sobre los procesos de autorización de divisas para efectuar compras en dichos países.
- A4-F20-F6: Desarrollar un proyecto de modernización tecnológica mediante la adquisición de equipos que cumplan con las regulaciones de protección ambiental y tramitar el financiamiento preferencial para EPS.
- A5-F8: Estimular la productividad mediante incentivos socio-económicos para aumentar la rentabilidad y disminuir el impacto de costos asociados al salario.

Estrategias DA:

- D3-A5: Diseñar mecanismos de compensación económicas no salariales en función de la productividad y bajo ausentismo.
- D15-A2: Desarrollar una imagen corporativa apoyándose en la capacidad de elaborar productos de calidad que sustituyen importaciones y disminuyen la necesidad de recurrir a compras importadas.

Escenario 4. “Más probable”, combinación de factores favorables y no favorables.

Oportunidades:

1. Favorable para la exportación por devaluación de la moneda.
2. Encarecimiento de los productos importados.
3. Inicio de operaciones de las plantas industriales en la región de Guayana.
4. Disminución de trabas para adquirir divisas para importar tecnología y equipos.
5. Disponibilidad de crédito a tasas preferenciales al sector industrial.
6. Ventajas fiscales al convertir empresas en EPS.
7. Acercamiento con China y Brasil para la adquisición de equipos industriales.

8. El ministerio MILCO y BANDES mantiene política de apoyo financiero.

Amenazas:

1. Discriminación en compras del estado por preferencia a EPS.
2. Encarecimiento de los insumos importados.
3. Entrada en el mercado de la PYME de países MERCOSUR.
4. Aplicación de sanciones al incumplimiento de regulaciones de control de la contaminación ambiental.
5. Elaboración de productos y prestación de servicios a precios no competitivos por alto costo de mano de obra.
6. Pocas empresas de asesoría para la formulación de solicitudes de financiamiento de acuerdo a los requerimientos exigidos por los bancos e instituciones del Estado.
7. Crecimiento limitado por la capacidad de generación de energía eléctrica.

Estrategias FO:

- F6-O6: Convertir la empresa en EPS y aprovechar las ventajas con las empresas del estado.
- F19-O1: Ofrecer los productos de la empresa en el Norte de Brasil y el Mar Caribe.
- F22-F20-O5-O8: Determinar el tamaño apropiado que debe crecer la empresa para atender el crecimiento del mercado en los próximos cuatro años considerando la capacidad de endeudamiento posible con tasas de interés preferenciales.

Estrategias DO:

- D6-O4-O5-O7-O8: Elaborar un proyecto de modernización tecnológica con equipos provenientes de China ó Brasil que cumplan las normas ambientales y solicitar financiamiento a largo plazo.

- D18-O3: Proponer a las grandes empresas de la zona la posibilidad de establecer convenios para el suministrarles partes durante periodos anuales con entregas por lotes.

Estrategias FA:

- A1-F4: Convertir la empresa en EPS.
- A4-F20-F6: Desarrollar un proyecto de modernización tecnológica mediante la adquisición de equipos que cumplan con las regulaciones de protección ambiental y tramitar el financiamiento mediante endeudamiento a largo plazo.
- A5-F8: Estimular la productividad mediante incentivos socio-económicos para aumentar la rentabilidad y disminuir el impacto de costos asociados al salario.

Estrategias DA:

- D14-A3: Identificar los segmentos de clientes que ofrezcan mejores rendimientos de ventas y planificar el crecimiento de la empresa en función de los planes producción de dichas empresas a los próximos tres años.
- D15-A3: Desarrollar una imagen corporativa apoyándose en la capacidad de elaborar productos de calidad que sustituyen importaciones y disminuyen la necesidad de recurrir a compras importadas.

4.10 Proposición de Plan Estratégico

Escenario 1: “Más de lo mismo”, se mantienen igual todas las condiciones actuales.

Comercialización:

Objetivo: Incrementar las ventas en 5% anual en los próximos 2 años.

- Establecer contacto con los organizadores de las ruedas de negocios de las nuevas empresas creadas para participar en sus procesos de licitaciones.
- Proponer a las empresas Chinas proveedoras de los insumos que usa la empresa la posibilidad de representarlos comercialmente en la zona para ofrecer sus productos a otros clientes.
- Diseñar plan de publicidad vía Internet para ofrecer productos al Norte del Brasil.

Tecnológico:

Objetivo: Evaluar la tecnología y tamaño requerido por la empresa.

- Determinar el tamaño apropiado que debe crecer la empresa para atender el crecimiento del mercado en los próximos cuatro años considerando la capacidad de endeudamiento posible con tasas de interés preferenciales.
- Identificar y planificar la adquisición de equipos con moderna tecnología procedente del mercado Chino.
- Elaborar un proyecto de modernización tecnológica con equipos que cumplan las normas ambientales y solicitar financiamiento a largo plazo.

Administrativo:

Objetivo: Implantar un sistema de gestión con base en costos.

- Proponer a los gerentes que determinen la estructura de costos de las principales empresas competidoras provenientes de los países del MERCOSUR y determinen los aspectos que deben optimizarse para mantener la competitividad.
- Adquirir un sistema de control de costos que permita determinar con precisión los costos fijos y variables de producción, comparar dichos costos con los de las empresas competidoras provenientes de los países con los que Venezuela tiene mecanismos de integración.

Objetivo: Incrementar la productividad de la mano de obra.

- Estimular la productividad mediante incentivos socio-económicos para aumentar la rentabilidad y disminuir el impacto de costos asociados al salario.
- Diseñar mecanismos de compensación económicas no salariales en función de la productividad y bajo ausentismo.

Escenario 2: “Optimista”, todas las condiciones toman la mejor situación.

Comercialización:

Objetivo: Incrementar las ventas en 10% anual los próximos dos años.

- Establecer contacto con los organizadores de las ruedas de negocios de las empresas o instituciones gubernamentales para participar en sus procesos de licitaciones.
- Proponer a las empresas proveedoras de insumos la posibilidad de representarlos comercialmente en la zona para ofrecer sus productos a otros clientes.
- Desarrollar una imagen corporativa apoyándose en la capacidad de elaborar productos de calidad que sustituyen importaciones y disminuyen la necesidad de recurrir a compras importadas.

Tecnológico:

Objetivo: Evaluar la tecnología y tamaño requerido por la empresa.

- Determinar el tamaño apropiado que debe crecer la empresa para atender el crecimiento del mercado en los próximos cuatro años considerando la capacidad de endeudamiento posible con tasas de interés preferenciales.
- Desarrollar un proyecto de modernización tecnológica mediante la adquisición de equipos que cumplan con las regulaciones de protección ambiental y tramitar el financiamiento mediante endeudamiento a largo plazo a través de BANDES.

Administrativo:

Objetivo: Aumentar la productividad de los trabajadores.

- Elaborar un proyecto de acondicionamiento de las áreas de trabajo para el bienestar de los trabajadores y solicitar financiamiento al Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio MILCO a mediano plazo para su ejecución.

Objetivo: Participar activamente en asociaciones gremiales.

- A través de las organizaciones y gremios empresariales alertar al Estado sobre las limitaciones de energía eléctrica para el futuro crecimiento de la industria.

Objetivo: Evaluar el incremento de beneficios.

- Estudiar la posibilidad de mudar las instalaciones en la región fronteriza con Brasil para evitar las limitaciones energéticas y aprovechar ventajas de de Zona franca libre de impuestos.
- Estudiar las ventajas económicas de convertirse en Empresa de Producción Social EPS.

Escenario 3. “Pesimista”, todas las condiciones toman la situación más desventajosa.

Comercialización:

Objetivo: Mantener el volumen de ventas actual durante los próximos dos años.

- Desarrollar una imagen corporativa apoyándose en la capacidad de elaborar productos de calidad que sustituyen importaciones y disminuyen la necesidad de recurrir a compras importadas.
- Establecer contacto con los organizadores de las ruedas de negocios de las empresas o instituciones gubernamentales para participar en sus procesos de licitaciones.
- Diseñar plan de publicidad vía Internet para ofrecer productos a las islas del Caribe y Norte del Brasil.
- Proponer a las grandes empresas de la zona la posibilidad de establecer convenios para el suministrarles partes durante periodos anuales con entregas por lotes.

Tecnológico:

Objetivo: Mejorar la competitividad mediante actualización tecnológica.

- Elaborar y desarrollar un proyecto de modernización tecnológica mediante la adquisición de equipos que cumplan con las regulaciones de protección ambiental y tramitar el financiamiento preferencial para EPS.

Administrativo:

Objetivo: Mantener la operación comercial de la empresa.

- Convertir la empresa en EPS.

Objetivo: Optimizar el gasto por adquisición de materias primas.

- Apoyándose en Internet identificar en los países del MERCOSUR las empresas fabricantes de los insumos y materias primas utilizadas en la empresa e investigar sobre los procesos de autorización de divisas para efectuar compras en dichos países.

Objetivo: Incrementar la productividad de la mano de obra.

- Estimular la productividad mediante incentivos socio-económicos para aumentar la rentabilidad y disminuir el impacto de costos asociados al salario.
- Diseñar mecanismos de compensación económicas no salariales en función de la productividad y bajo ausentismo.

Escenario 4. “Más probable”, combinación de factores favorables y no favorables.

Comercialización:

Objetivo: Incrementar el volumen de ventas en 7% anual durante los próximos dos años.

- Desarrollar una imagen corporativa apoyándose en la capacidad de elaborar productos de calidad que sustituyen importaciones y disminuyen la necesidad de recurrir a compras importadas.
- Ofrecer los productos de la empresa en el Norte de Brasil y el Mar Caribe.

- Proponer a las grandes empresas de la zona la posibilidad de establecer convenios para el suministrarles partes durante periodos anuales con entregas por lotes.

Tecnológico:

Objetivo: Ampliar la capacidad de la empresa cumpliendo las regulaciones de protección ambiental.

- Determinar el tamaño apropiado que debe crecer la empresa para atender el crecimiento del mercado en los próximos cuatro años considerando la capacidad de endeudamiento posible con tasas de interés preferenciales.
- Desarrollar un proyecto de modernización tecnológica mediante la adquisición de equipos que cumplan con las regulaciones de protección ambiental y tramitar el financiamiento mediante endeudamiento a largo plazo.
- Elaborar un proyecto de modernización tecnológica con equipos provenientes de China ó Brasil que cumplan las normas ambientales y solicitar financiamiento a largo plazo.

Administración:

Objetivo: Ampliar la participación en el mercado.

- Convertir la empresa en EPS y aprovechar las ventajas con las empresas del estado.
- Identificar los segmentos de clientes que ofrezcan mejores rendimientos de ventas y planificar el crecimiento de la empresa en función de los planes producción de dichas empresas a los próximos tres años.

Objetivo: Incrementar la productividad de la mano de obra.

- Estimular la productividad mediante incentivos socio-económicos para aumentar la rentabilidad y disminuir el impacto de costos asociados al salario.

CONCLUSIONES

Se determinó que la implantación de un sistema de gestión basado en planificación estratégica para el área de pequeña y mediana empresa PYME es totalmente factible, ya que se pueden aplicar las técnicas conocidas y utilizadas actualmente en las grandes empresas o corporaciones, superar la barrera de captura de información es un importante reto considerando la informalidad con que se manejan las mayorías de las empresa pequeñas.

Del estudio se destaca que la PYME en Venezuela presenta variados esquemas organizacionales que abarcan empresas consolidadas con procesos organizativos y tecnológicos bien definidos que han obtenido y renovado la certificación ISO 9000 e igualmente se encuentran empresas con procesos organizacionales informales con deficientes sistemas de costos y procesos tecnológicos obsoletos, la mayoría de la PYME se encuentra en el medio de estos dos extremos; el sistema bancario nacional y regional ofrece apoyo para financiar los gastos operativos y de inversión pero a un costo elevado, las empresas presentan gran temor a efectuar inversión en nueva maquinaria, la capacidad de producción es una amenaza debido a las pocas inversiones en infraestructura que han realizado, se ha iniciado la aplicación de herramientas de comercio electrónico debido principalmente a los nuevos procesos de compra de la industria petrolera nacional, las condiciones para adquisición de divisas para importaciones afectan en gran medida la planificación en los procesos productivos que requieren de materias primas o insumos importados, en general no se hace inversión en investigación y desarrollo, la modernización tecnológica se presenta como una necesidad para renovar el parque industrial, se hace poco uso de estrategias de publicidad y mercadeo, se carece del apoyo técnico adecuado para definir el tamaño apropiado que requiere para atender el mercado objetivo.

Dentro de las organizaciones PYME se observa que es poco el conocimiento y dominio de las herramientas de planificación estratégica.

El sector PYME es poco afectado por la conflictividad sindical, hay alta rotación de personal especializado, el costo de la mano de obra nacional se presenta como una deficiencia

para competir con otros mercados, el desarrollo de estudios para la inserción en líneas de producción y comercialización se presentan como una oportunidad.

La zona de Ciudad Guayana ofrece a la PYME una alta demanda de las empresas básicas del Estado establecidas en la zona, la posibilidad de instalarse en parques industriales con los servicios básicos para su funcionamiento, las empresas clientes valoran como de gran importancia el poseer las instalaciones en la ubicación adecuada de acuerdo a la cercanía del consumidor.

Las regulaciones de protección ambiental se muestran como gran amenaza a corto plazo para la continuidad operacional de las empresas PYME, el nivel de inversión en infraestructura es baja producto de la incertidumbre en las políticas nacionales sobre la propiedad de los bienes de capital, la incertidumbre sobre modificaciones las leyes laborales generan temor para la creación o crecimiento de la empresa privada.

El crecimiento del PIB nacional y local favorece el incremento de la demanda de los productos y servicios de la PYME, el gobierno nacional mantiene una política de gasto público que favorece la creación de nuevas empresas, la generación de energía eléctrica nacional se presenta como una limitación importante en el mediano plazo para la formación de pequeña y mediana empresa debido a que no existe un crecimiento en la infraestructura de generación.

El impacto a mediano plazo de la entrada de productos de los países del MERCOSUR se presenta como un elemento que estimula la mejora de la competitividad de los productores nacionales, el Norte de Brasil se abre como una oportunidad para los productos y servicios producidos en Venezuela, el acercamiento con la República Popular China se muestra como una oportunidad para la adquisición de insumos y equipos sin embargo, se muestra como gran amenaza como proveedor de productos terminados en el mediano plazo. La liberación de barreras arancelarias entre mercados comunes obligará a las PYMEs nacionales a optimizar los procesos para tener capacidad competitiva, los costos de energía son una ventaja competitiva de la industria nacional.

Los beneficios fiscales y las políticas de preferencia a las empresas EPS y cooperativas fomentan la formación de nuevas empresas con esa categoría. Las ruedas de negocios implementadas en los procesos de compra de las instituciones gubernamentales y empresas del Estado son la estrategia de mercadeo más utilizada por la PYME nacional. BANDES y el Ministerio de Industrias ligeras y Comercio han tomado la iniciativa de dar apoyo financiero a la PYME.

Las Empresas Promotoras de EPS son entidades económicas dedicadas a la producción de bienes, obras y servicios que deben alinearse a las políticas del Estado, participan “voluntariamente” en el Programa de Empresas de Producción Social para empresa del Estado, y deben apalancar e incentivar la constitución, desarrollo y participación de las EPS en las actividades económicas asociadas a su proceso productivo. Las Empresas Promotoras de EPS al participar en los procesos de compra del Estado tienen que cumplir las siguientes condiciones: a) Aportar al Fondo Social. b) Presentar una Oferta Social. c) Desarrollo y acompañamiento a empresas pequeñas y a EPS. d) Consorciarse con empresas medianas y EPS. e) Contribuir al desarrollo de empresas comunitarias (Unidades de Producción Comunal, Unidades de Distribución Comunal, Unidades de Servicio Comunal); Las Empresas Promotoras de EPS, no pueden recibir beneficios financieros del Fondo Social.

Del análisis realizado en los distintos escenarios se observa que los propietarios de Jometal se encuentran con el reto de sobrevivir en un mercado formado principalmente por empresas e instituciones del Estado que les exige convertirse en Empresa Promotora de EPS (Empresas de Producción Social) y así poder participar en los procesos de compra con los privilegios que reciben las empresa EPS pero acompañado por el incremento de costos derivados de los gastos involucrados en los requisitos exigidos al momento de cotizar bienes y servicios.

Los empresarios acostumbrados a competir en un mundo cambiante cada día, deben ver la situación actual de la zona como un reto más que les exige adaptarse y sobrevivir. Los propietarios de Jometal en razón de mantenerse en el mercado pueden convertirse en Promotora

de EPS y mantener la propiedad privada de la empresa considerando que su estructura organizativa debe adaptarse a las exigencias de apoyo a empresas EPS y empresas comunitarias, trasladando todos los gastos al bien o servicio que presten.

RECOMENDACIONES.

Una vez concluida esta investigación, se establecen las siguientes recomendaciones con el fin de implantar a futuro la propuesta de plan estratégico:

1. Realizar una serie de encuestas dirigidas a todos los involucrados en el proceso de atención del cliente en la fase de uso de productos y servicios así como en la colocación de órdenes de compra.
2. Definir, desarrollar y alinear los indicadores de medición de gestión con los factores claves de éxito descritos en la presente investigación.
3. Diseñar una estrategia de comunicación dirigida a toda la empresa, que informe los cambios que se realizan y el impacto que pueda generar.
4. Realizar estudios de mercado e identificar el segmento más conveniente para la empresa.
5. Diseñar un plan de mercadeo para captar el mercado de las empresas de servicio a la industria petrolera.
6. Proponer a las empresas proveedoras la aplicación de técnicas de planificación estratégica que mida el impacto en las empresas clientes como Jometal.
7. Fomentar la comunicación formal entre los empleados y propietarios con la finalidad de mejorar la cultura organizacional.
8. Optar por endeudamiento a largo plazo para las inversiones en maquinaria y equipos.
9. Adquirir e implantar un sistema de gestión de costos y establecer una política de precios adecuada.
10. Diseñar y establecer planes de carrera dentro de la empresa con base en antigüedad y preparación para los puestos de trabajo.
11. Elaborar un plan de adecuación ambiental anticontaminante con asesoría del ministerio del ambiente.
12. Evaluar la continuidad de la empresa incorporando a los descendientes de los propietarios en el control de la empresa.

13. Hacer inversiones menores en infraestructura que contribuye a mejorar la calidad de ambiente que genere bienestar de los empleados.
14. Estudiar la posibilidad de incorporar a la empresa a una red de producción.
15. Identificar las universidades en el país que ofrecen formación de profesionales en el área de cromado electrolítico y ofrecer pasantías a sus estudiantes aventajados.
16. Transformar la empresa Jometal en Promotora de Empresas de Producción Social (EPS) dado que la directiva de la empresa lo considera viable.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Chiavenato I, (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. (V Edición), Santa Fé de Bogotá, D. C Colombia: Mc Graw-Hill Internacional Ediciones, S. A.
- David F, (2003). Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. (9na Edición), Naucalpan de Juárez, Edo. De México. Pearson Education, Inc.
- Diccionario de la Lengua Española. El Pequeño Larousse (2004). Ediciones Larousse S.A., México DF.
- G. Briones, "Métodos y Técnicas de investigación para las ciencias sociales" 1998, Trillas, México.
- Hernández S. R., Fernández C.C y Baptista L. P, (1998) Metodología de la Investigación. (II Edición), D.F. México: Mc Graw-Hill Internacional Ediciones, S.A de CV.
- Maqueda, J. CUADERNOS DE DIRECCION ESTRATEGIAC Y PLANIFICACION. ESPAÑA, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1996.
- Méndez, A. C (2001). Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación. (3era Edición), Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Internacional Ediciones, S.A.
- Méndez, M. T (2004). ANALISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR DE EDUCACION SUPERIOR, AREA DE ESTUDIOS DE PREGRADO. CASO UCAB – GUAYANA. Febrero 2004.
- Namakforoosh Mohammad Naghi, 2003. Metodología de la Investigación. (2 da Edición), BALDERAS 95, Mexico, D.F. LIMUSA 2003 Noriega Editores, Editorial LIMUSA
- Palacios L, (1999). Sabiduría popular en la empresa venezolana. Caracas Venezuela: UCAB.
- Rojas R. (1996). Orientaciones prácticas para la elaboración de informes de investigación. Puerto Ordaz: Venezuela. UNEXPO.
- Sabino, C. A. (1992). El Proceso de Investigación Una Introducción Teoría y Práctica. Caracas: Venezuela. Editorial Panapo.
- Serna H., (2003). GERENCIA ESTRATÉGICA. TEORÍA- METODOLOGÍA ALINEAMIENTO, IMPLEMENTACIÓN Y MAPAS ESTRATÉGICOS INDICES DE GESTIÓN. (8va Edición), Bogotá. Colombia: 3R Editores.

ANEXO A

Glosario de Términos

- **Planeación estratégica:** Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- **Diagnostico estratégico:** Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización.
- **Fortalezas:** Atributos internos de la organización que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.
- **Debilidades:** Son los atributos internos de una organización que dificultan el logro de los objetivos de una empresa.
- **Oportunidades:** Son los eventos o tendencias en el entorno de una empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta si se aprovechan.
- **Amenazas:** Son los eventos o tendencias en el entorno de una empresa que inhiben o dificultan el desarrollo operativo de la empresa.
- **Principios organizacionales:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización.
- **Visión:** Es la declaración amplia de donde quiere estar la empresa o área dentro de 3 o 5 años.
- **Misión:** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.
- **Objetivos estratégicos:** Resultados a largo plazo que la organización espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa o área del negocio.

- **Proyectos estratégicos:** Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.
- **Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.
- **Planes de acción:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.
- **Monitoria estratégica:** Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en los índices de desempeño y gestión que permitan medir los resultados del proceso.
- **Índice de desempeño esperado:** Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción, puede ser en tiempo o cuantitativa.
- **Índice de desempeño alcanzado:** Es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas.
- **Índice de gestión.** Es el resultado de confrontar las metas planteadas, los estándares y el desempeño logrado.
- **Diagnostico interno:** Es el proceso para identificar las fortalezas, debilidades, de la organización o unidad estratégica, se integra por el análisis de: Capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica, capacidad de talento humano.
- **Diagnostico externo:** Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas del entorno que afectan a la organización, unidad estratégica. El diagnostico externo lo integran el análisis de factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.
- **Escenario:** Entorno futuro probable, caracterizado por un conjunto de las principales fuerzas el ambiente organizacional y sus respectivas evoluciones, las cuales representarán para empresa amenazas a superar y oportunidades que se deben aprovechar.
- **Estrategia.** Regla o acción de anticipación que adopta una organización para la consecución de sus objetivos, orientados a enfrentar las amenazas, superar sus

debilidades, aprovechar las oportunidades presentes o esperadas del entorno, apoyándose en sus fortalezas y capacidades gerenciales y en concordancia con su misión y visión.

- Planes estratégicos: Conjunto de medidas y políticas concernientes a la forma de organización y administración, en sus aspectos internos y externos, que permitan alcanzar un fin determinado a largo plazo.
- Acciones Estratégicas: Conjunto de reglas y acciones específicas, formuladas para cada uno de los escenarios potenciales, orientadas a incrementar el grado de competitividad, así como el desempeño de la organización.

ANEXO B

Lista de verificación para una Auditoria Interna (Propuesta por David)

A nivel Gerencial

1. ¿Son las metas y objetivos de la organización medibles y bien comunicados?
2. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?
3. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
4. ¿Delegan los gerentes adecuadamente la autoridad?
5. ¿Es apropiada la estructura de la organización?
6. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
7. ¿Es apropiado el estado de ánimo de los empleados?
8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

A nivel de Mercadeo

10. ¿Se ha aumentado la participación de la empresa en el mercado?
11. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
12. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
13. ¿Son los actuales canales de distribución confiables y efectivos en cuanto a costos?
14. ¿Posee la empresa una efectiva organización de ventas?
15. ¿Realiza la organización investigaciones de mercado?
16. ¿La calidad de los productos y el servicio son buenos?
17. ¿Tienen los servicios y los productos de la empresa precios apropiados?
18. ¿Tiene la empresa estrategias efectivas de promoción y publicidad?
19. ¿Poseen los gerentes de mercadeo de la empresa experiencia y adiestramientos adecuados?

A nivel de Finanzas

20. ¿Puede la compañía obtener capital requerido a corto plazo?
21. ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?

22. ¿Se encuentra la empresa en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante el endeudamiento?
23. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
24. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar capital?
25. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?
26. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
27. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

A nivel de Producción

28. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y sub ensambles?
29. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, los equipos, las maquinarias y oficinas?
30. ¿Son eficaces los procedimientos y políticas de control de inventarios?
31. ¿Son eficaces los procedimientos y políticas de control de calidad?
32. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
33. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

Investigación y Desarrollo

34. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D ¿Son adecuadas?
35. ¿Si se usan empresas externas de I y D ¿Tienen éstas costos efectivos?
36. ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?
37. ¿Están bien asignados los recursos para I y D?
38. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y administración de información?
39. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D con otras unidades de la organización?
40. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?

Sistemas de Información Computarizados

41. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?
42. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?
43. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?

44. ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones al SI?
45. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?
46. ¿Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de las empresas rivales?
47. ¿Es fácil usar el sistema de información?
48. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas del SI?
49. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?
50. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del SI de la empresa?

ANEXO C

Factores clave para el éxito de una empresa, Adaptado del libro: Sabiduría popular en la empresa venezolana. 1999. Luís Palacios.

Elementos clave internos de la empresa.

a. Factores relacionados con el área estratégica de la empresa.

Los empleados están alineados con la visión de la empresa.

La empresa financia sus operaciones con sus propios ingresos.

La empresa estimula el cambio para mejoramiento continuo

La empresa estimula el trabajo en equipo entre veteranos y jóvenes.

La empresa aplica técnicas de segmentación del mercado.

La empresa ha diversificado eficientemente su cartera de clientes.

La empresa invierte en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

La empresa combina metas de corto y largo plazo.

La empresa tiene capacidad para adaptarse a alta demanda.

b. Factores relacionados con el emprendedor.

El propietario tiene espíritu emprendedor.

El propietario necesita de la empresa para subsistir.

Los propietarios tienen experiencia técnica previa.

Los propietarios tienen tolerancia al riesgo.

Los propietarios trabajan arduamente en la empresa.

Los propietarios tienen capacidad de reponerse y aprender.

Los propietarios tienen relaciones de mutua tolerancia.

Los propietarios cultivan la credibilidad y confianza ante el cliente.

Los propietarios clasifican y dan prioridad a las actividades.

Los propietarios tienen plan para incorporar a sus descendientes al control de la empresa.

Los propietarios manejan la empresa con profesionalismo.

c. Factores relacionados con la gestión y organización.

La empresa tiene normas y procedimientos escritos

La empresa estimula la competitividad interna.

La empresa es flexible en la toma de decisiones.

La empresa tiene procesos tecnológicos flexibles.

Los procesos administrativos internos son sencillos.

La empresa contrata personal altamente capacitado.

La empresa ofrece salarios competitivos a sus empleados.

En la empresa, la toma de decisiones es rápida.

En la empresa se hace uso eficiente de los recursos.

En la empresa se tienen procedimientos de ejecución de trabajo.

El ambiente de trabajo es pulcro y ordenado.

El proceso de cobranza es eficiente.

Factores claves en la relación de la empresa con sus clientes.

a. Relacionados con la valorización del producto o servicio.

Los clientes observan ventajas en el servicio que presta la empresa.

Los clientes observan en los productos y servicios una buena Relación costo-beneficio.

La empresa ha desarrollado una imagen que lo identifique.

Los clientes pueden devolver los productos adquiridos.

b. Relacionados con la calidad.

La empresa aplica técnicas de aseguramiento de la calidad de productos y servicios.

La empresa ofrece servicio postventa.

c. Relacionados con el nexo con cliente.

La empresa investiga y evalúa los procesos de compra de los clientes.

La empresa busca establecer una red de contactos con los compradores de las empresas clientes.

Factores claves en la relación de la empresa con otras organizaciones.

a. Asuntos relacionados con la cooperación.

La empresa busca la cooperación de sus proveedores.

La empresa aplica estrategias de ganar – ganar con sus trabajadores y clientes.

La empresa busca establecer alianzas comerciales.

La empresa está incorporada a alguna red comercial.

b. Asuntos de competitividad.

En la empresa se aplican estrategias de premiación a los resultados.

La empresa evita conflictos con instituciones públicas.

La empresa trata de tomar provecho de las debilidades de los competidores.

La empresa trata de exportar a los mercados internacionales.

ANEXO D

Factores internos para una auditoria. David – Palacios.

Factores internos clave para el éxito de una empresa, adaptado del libro: “Sabiduría popular en la empresa venezolana”. 1999. Luís Palacios. Y del libro “Conceptos de administración estratégica”. Fred David, 2003.

Preguntas para la auditoria Gerencia.

1. Los gerentes delegan adecuadamente la autoridad.
2. Se usan herramientas de comunicación efectivas entre los empleados y la empresa.
3. La empresa hace un esfuerzo conciente para mantener una efectiva comunicación con los clientes.
4. Los empleados están alineados con la visión de la empresa.
5. La empresa estimula el cambio para mejoramiento continuo
6. La empresa estimula el trabajo en equipo entre veteranos y jóvenes.
7. El propietario tiene espíritu emprendedor.
8. Los propietarios tienen experiencia técnica previa.
9. Los propietarios tienen tolerancia al riesgo.
10. Los propietarios trabajan arduamente en la empresa.
11. Los propietarios clasifican y dan prioridad a las actividades.
12. Los propietarios tienen plan para incorporar a sus descendientes al control de la empresa.
13. La empresa tiene normas y procedimientos escritos para el cumplimiento de sus políticas.
14. La empresa estimula la competitividad interna.
15. Los procesos administrativos internos son sencillos.
16. La empresa ofrece salarios competitivos a sus empleados.
17. En la empresa, la toma de decisiones es rápida.
18. En la empresa se tienen procedimientos de ejecución de trabajo.
19. La empresa busca la cooperación de sus proveedores.
20. En la empresa se aplican estrategias de premiación a los resultados.
21. Los gerentes poseen la capacitación adecuada.
22. Las metas y objetivos de la empresa han sido comunicados a todo el personal.

23. Los gerentes trabajan realizan planificación.
24. La estructura de la organización es apropiada.
25. Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras.
26. Los índices de ausentismo y rotación de los empleados son bajos.
27. La empresa emplea planes de incentivo.
28. La empresa posee un mecanismo para detectar las necesidades de los empleados.
29. Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras.
30. La empresa ofrece planes de carrera a los profesionales y técnicos.

Preguntas para la auditoria Ambiente y seguridad.

31. El sitio de trabajo contribuye al bienestar de los empleados.
32. La empresa suministra los equipos de seguridad industrial a los trabajadores regularmente.
33. La gerencia involucra a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad industrial.
34. La empresa supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.
35. Los empleados son dotados de implementos de seguridad requeridos en cada área de trabajo.
36. Permanente la empresa evalúa los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
37. La empresa adopta políticas formales comprometidas con una acción responsable con el ambiente.
38. El ambiente de trabajo es pulcro y ordenado.

Preguntas para la auditoria Producción y Tecnología.

39. Los equipos y maquinarias que se emplean en el proceso productivo están actualizados.
40. La empresa posee ventajas tecnológicas en comparación con sus competidores.
41. La empresa utiliza sistema de compras electrónicas, distribuye por correo electrónico sus solicitudes de propuestas y contratos.
42. Las instalaciones, equipos y maquinarias están en buen estado.
43. Las políticas y procedimientos de control de calidad son eficaces.
44. La producción sigue criterios de planificación y control.
45. La empresa tiene un sistema de costos.

46. Los proveedores de materias primas, repuestos y partes del proceso de montaje son confiables y razonables.
47. Las oficinas están en buenas condiciones.
48. Las políticas y los procedimientos del control de inventario son eficaces.
49. Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica.
50. La empresa invierte en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
51. La empresa tiene capacidad para adaptarse a alta demanda.
52. La empresa tiene procesos tecnológicos flexibles.
53. La empresa contrata personal altamente capacitado.
54. La empresa aplica técnicas de aseguramiento de la calidad de productos y servicios.

Preguntas para la auditoria Finanzas.

55. La empresa financia sus operaciones con sus propios ingresos.
56. La empresa se encuentra en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante endeudamiento.
57. La empresa tiene suficiente capital de trabajo.
58. La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo.
59. Hay procedimientos para elaborar de presupuestos anuales de capital.
60. Los gerentes de la empresa están capacitados en el área financiera.

Preguntas para la auditoria de Mercadeo.

61. La empresa posee alguna encuesta que permita a sus clientes expresar sus quejas y sugerencias en cuanto al servicio prestado.
62. La empresa posee una efectiva organización de ventas.
63. Se ha aumentado la participación en el mercado.
64. La empresa tiene estrategias adecuadas de publicidad.
65. La empresa puede insertarse en una línea de producción.
66. La empresa está bien posicionada entre los competidores.
67. La calidad de los productos y el servicio son bien percibidos por los clientes.
68. Los gerentes tienen capacitación en mercadotecnia.
69. La empresa aplica técnicas de segmentación del mercado.
70. La empresa ha diversificado eficientemente su cartera de clientes.

71. Los propietarios cultivan la credibilidad y confianza ante el cliente.
72. El proceso de cobranza es eficiente.
73. Los clientes observan en los productos y servicios una buena Relación costo-beneficio.
74. La empresa ha desarrollado una imagen que lo identifique.
75. Los clientes pueden devolver los productos adquiridos.
76. La empresa ofrece servicio postventa.
77. La empresa busca establecer una red de contactos con los compradores de las empresas clientes.
78. La empresa busca establecer alianzas comerciales.
79. La empresa está incorporada a alguna red comercial.
80. La empresa trata de exportar a los mercados internacionales.

Preguntas para la auditoría de los sistemas de información.

81. Los gerentes utilizan sistemas de información para la toma de decisiones.
82. El sistema de información es fácil de usar.
83. Los usuarios de los sistemas de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas.
84. Se ofrecen talleres de capacitación a los usuarios del sistema de información.
85. Los sistemas de computación y de información gerencial son adecuados.

ANEXO E

Fuerzas externas para auditoria. David – Palacios.

Fuerzas que se deben considerar para efectuar la auditoria externa. (Adaptado del texto: Conceptos de Administración Estratégica, Autor: Fred R David 2003.

FUERZAS económicas.

- El gasto gubernamental favorece el entorno de la empresa.
- Hay disponibilidad de crédito para las empresas del sector.
- Las condiciones de importación son favorables a la empresa para adquirir sus insumos.
- Las condiciones de adquisición de divisas de importación son favorables.
- Políticas de integración de países son favorables para la empresa.
- Las tasas de interés para la adquisición de equipos son preferenciales para el sector.
- Las tasas fiscales locales favorecen el desarrollo de empresas.
- Tendencias de las empresas clientes a gastar en la zona.
- Tendencia del producto interno bruto PIB favorece al sector.

FUERZAS sociales, culturales, demográficas y ambientales.

- Los empleados tienen actitudes favorables hacia el trabajo.
- Los clientes tienen actitudes hacia los productos de calidad.
- Confianza en el gobierno favorece el crecimiento de empresas.
- Las regulaciones de control de la contaminación no afectan a la empresa.
- Ubicación de empresas de venta a minoristas, de manufactura y de servicios.
- El estado hace inversión en la seguridad
- El índice delictivo tiene tendencia decreciente.
- Estructural del sistema educativo es favorable.
- Política salarial estimula la productividad.

FUERZAS políticas, gubernamentales y legales.

La política de control de tasas de interés es sostenible en el tiempo.

El gobierno favorece una política de gasto e inversiones al largo plazo.

Se protege la propiedad intelectual mediante leyes de patente.

Cambios en leyes fiscales tienden a favorecer a las PYME.

Leyes de protección ambiental son aplicadas con rigurosidad.

Mercados mundiales de petróleo influyen en el desempeño económico del país.

La estabilidad política es sostenible en el mediano plazo.

Regulaciones sobre importaciones exportaciones.

FUERZAS tecnológicas.

Servicio de telecomunicaciones adecuado.

Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico.

Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo

Facilidad de acceso a la tecnología.

Vías de comunicaciones adecuadas.

Velocidad en el desarrollo tecnológico

ANEXO F

Factores externos para auditoria. Palacios.

Obstáculos en la relación de la empresa con el estado. Adaptado del texto “Sabiduría popular en la empresa venezolana” Luís E. Palacios. 1999.

Obstáculos financieros.

- a. La empresa tiene acceso al financiamiento de inversiones y operaciones.
- b. El sector donde participa la empresa dispone de tasas de interés preferenciales.
- c. Los tiempos para el financiamiento son adecuados.
- d. Hay organismos oficiales de apoyo financiero a la mediana empresa.

Obstáculos impositivos.

- a. Complicaciones en el pago. La empresa puede pagar fácilmente sus impuestos.
- b. Retención en la fuente. Las políticas de retención de impuestos favorecen a la PYME.
- c. Falta de diferenciación impositiva. La política impositiva del estado favorece a la empresa.

Obstáculos laborales.

- a. Las políticas de ajuste del salario mínimo no afectan a la empresa.
- b. Las políticas de pago de prestaciones sociales no afectan a la empresa.
- c. Los costos laborales son fáciles de estimar.

Obstáculos de infraestructura.

- a. La disponibilidad de energía eléctrica es favorable para el crecimiento de la empresa.
- b. La disponibilidad de servicios de telecomunicaciones son favorables a la empresa.
- c. El sistema educativo prepara mano de obra especializada en las áreas requeridas por la empresa.
- d. Hay disponibilidad de tecnología en las áreas requeridas por la empresa.

ANEXO G

Lista final para encuesta de factores externos

FUERZAS económicas.

1. El gasto gubernamental favorece el entorno de la empresa.
2. Hay disponibilidad de crédito para las empresas del sector.
3. Las condiciones de importación son favorables a la empresa para adquirir sus insumos.
4. Las condiciones de adquisición de divisas de importación son favorables.
5. Políticas de integración de países son favorables para la empresa.
6. Las tasas de interés para la adquisición de equipos son preferenciales para el sector.
7. Las tasas fiscales locales favorecen el desarrollo de empresas.
8. Tendencias de las empresas clientes a gastar en la zona.
9. Tendencia del producto interno bruto PIB favorece al sector.
10. Las materias primas e insumos nacionales muestran incrementos de precios que afectan la empresa.
11. Los tiempos para el financiamiento son adecuados.

FUERZAS sociales, culturales, demográficas y ambientales.

12. Los empleados tienen actitudes favorables hacia el trabajo.
13. Los clientes tienen actitudes hacia los productos de calidad.
14. Confianza en el gobierno favorece el crecimiento de empresas.
15. Las regulaciones de control de la contaminación no afectan a la empresa.
16. El estado hace inversión en la seguridad.
17. El índice delictivo tiene tendencia decreciente.
18. Estructura del sistema educativo es favorable.
19. La disponibilidad de energía eléctrica es favorable para el crecimiento de la empresa.
20. La disponibilidad de servicios de telecomunicaciones es favorable a la empresa.

21. El sistema educativo prepara mano de obra especializada en las áreas requeridas por la empresa.

FUERZAS políticas, gubernamentales y legales.

- 22. La política de control de tasas de interés es sostenible en el tiempo.
- 23. El gobierno favorece una política de gasto e inversiones al largo plazo.
- 24. Cambios en leyes fiscales tienden a favorecer a las PYME.
- 25. Leyes de protección ambiental son aplicadas con rigurosidad.
- 26. La estabilidad política es sostenible en el mediano plazo.
- 27. La promoción del desarrollo endógeno favorece las actividades de la empresa.
- 28. Las políticas de ajuste del salario mínimo no afectan a la empresa.
- 29. Las políticas de pago de prestaciones sociales no afectan a la empresa.
- 30. Hay organismos oficiales de apoyo financiero a la mediana empresa.
- 31. La empresa puede pagar fácilmente sus impuestos.
- 32. Las políticas de retención de impuestos favorecen a la PYME.
- 33. La política impositiva del estado favorece a la empresa.
- 34. Los costos laborales son fáciles de estimar.
- 35. El estado ofrece asistencia técnica a la PYME para hacer investigación de mercado.

FUERZAS tecnológicas.

- 36. Servicio de telecomunicaciones adecuado.
- 37. Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico.
- 38. Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo
- 39. Facilidad de acceso a la tecnología.
- 40. Vías de comunicaciones adecuadas.
- 41. La inversión en tecnología contribuye al beneficio de la empresa.
- 42. Los insumos comprados por la empresa poseen un alto grado de inversión tecnológica.
- 43. Hay disponibilidad en el país de tecnología en las áreas requeridas por la empresa.

ANEXO H

Encuesta de Competitividad.

El cuestionario se toma del texto de David, 2003 p. 96.

Preguntas claves sobre los competidores.

1. ¿Cuales son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuales son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuales son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Como es probable que los principales competidores respondan a los las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, tecnológicas, y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Hasta que punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
6. ¿Hasta que punto son vulnerables nuestras estrategias alternativas ante los contraataques de nuestros principales competidores que han tenido éxito?
7. ¿Que posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?
8. ¿En que medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
9. ¿Que factores claves han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en la industria?
10. ¿Como han cambiado en años recientes la clasificación de ventas y utilidades de nuestros principales competidores en la industria?
11. ¿En que medida podrían los productos o servicios sustitutivos representar una amenaza para los competidores en esta industria?

ANEXO I

Encuesta aplicada de factores internos Página 1

Preguntas auditoria Gerencia.		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Los gerentes delegan adecuadamente la autoridad.					
2	Se usan herramientas de comunicación efectivas entre los empleados y la empresa.					
3	La empresa hace un esfuerzo conciente para mantener una efectiva comunicación con los clientes.					
4	Los empleados están alineados con la visión de la empresa.					
5	La empresa estimula el cambio para mejoramiento continuo					
6	La empresa estimula el trabajo en equipo entre veteranos y jóvenes.					
7	El propietario tiene espíritu emprendedor.					
8	Los propietarios tienen experiencia técnica previa.					
9	Los propietarios tienen tolerancia al riesgo.					
10	Los propietarios trabajan arduamente en la empresa.					
11	Los propietarios clasifican y dan prioridad a las actividades.					
12	Los propietarios tienen plan para incorporar a sus descendientes al control de la empresa.					
13	La empresa tiene normas y procedimientos escritos para el cumplimiento de sus políticas.					
14	La empresa estimula la competitividad interna.					
15	Los procesos administrativos internos son sencillos.					
16	La empresa ofrece salarios competitivos a sus empleados.					
17	En la empresa, la toma de decisiones es rápida.					

ANEXO I

Encuesta aplicada de factores internos **Página 2**

Preguntas auditoria Gerencia.		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18	En la empresa se tienen procedimientos de ejecución de trabajo.					
19	La empresa busca la cooperación de sus proveedores.					
20	En la empresa se aplican estrategias de premiación a los resultados.					
21	Los gerentes poseen la capacitación adecuada.					
22	Las metas y objetivos de la empresa han sido comunicados a todo el personal.					
23	Los gerentes trabajan realizan planificación.					
24	La estructura de la organización es apropiada.					
25	Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras.					
26	Los índices de ausentismo y rotación de los empleados son bajos.					
27	La empresa emplea planes de incentivo.					
28	La empresa posee un mecanismo para detectar las necesidades de los empleados.					
29	Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras.					
30	La empresa ofrece planes de carrera a los profesionales y técnicos.					

ANEXO I

Encuesta aplicada de factores internos Página 3

	Preguntas para la auditoria Ambiente y seguridad.	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
31	El sitio de trabajo contribuye al bienestar de los empleados.					
32	La empresa suministra los equipos de seguridad industrial a los trabajadores regularmente.					
33	La gerencia involucra a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad industrial.					
34	La empresa supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.					
35	Los empleados son dotados de implementos de seguridad requeridos en cada área de trabajo.					
36	Permanente la empresa evalúa los riesgos existentes en el sitio de trabajo.					
37	La empresa adopta políticas formales comprometidas con una acción responsable con el ambiente.					
38	El ambiente de trabajo es pulcro y ordenado.					

	Preguntas para la auditoria Producción y Tecnología.	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
39	Los equipos y maquinarias que se emplean en el proceso productivo están actualizados.					
40	La empresa posee ventajas tecnológicas en comparación con sus competidores.					
41	La empresa utiliza sistema de compras electrónicas, distribuye por correo electrónico sus solicitudes de propuestas y contratos.					
42	Las instalaciones, equipos y maquinarias están en buen estado.					
43	Las políticas y procedimientos de control de calidad son eficaces.					
44	La producción sigue criterios de planificación y control.					

ANEXO I
Encuesta aplicada de factores internos Página 4

		Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
45	La empresa tiene un sistema de costos eficiente.					
46	Los proveedores de materias primas, repuestos y partes del proceso de montaje son confiables y razonables.					
47	Las oficinas están en buenas condiciones.					
48	Las políticas y los procedimientos del control de inventario son eficaces.					
49	Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica.					
50	La empresa invierte en el desarrollo de nuevos productos y servicios.					
51	La empresa tiene capacidad para adaptarse a alta demanda.					
52	La empresa tiene procesos tecnológicos flexibles.					
53	La empresa contrata personal altamente capacitado.					
54	La empresa aplica técnicas de aseguramiento de la calidad de productos y servicios.					

	Preguntas para la auditoria Finanzas.	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
55	La empresa financia sus operaciones con sus propios ingresos.					
56	La empresa se encuentra en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante endeudamiento.					
57	La empresa tiene suficiente capital de trabajo.					
58	La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo.					
59	Hay procedimientos para elaborar de presupuestos anuales de capital.					
60	Los gerentes de la empresa están capacitados en el área financiera.					

ANEXO I
Encuesta aplicada de factores internos Página 5

	Preguntas para la auditoria de Mercadeo.	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
61	La empresa posee alguna encuesta que permita a sus clientes expresar sus quejas y sugerencias en cuanto al servicio prestado.					
62	La empresa posee una efectiva organización de ventas.					
63	Se ha aumentado la participación en el mercado.					
64	La empresa tiene estrategias adecuadas de publicidad.					
65	La empresa puede insertarse en una línea de producción.					
66	La empresa está bien posicionada entre los competidores.					
67	La calidad de los productos y el servicio son bien percibidos por los clientes.					
68	Los gerentes tienen capacitación en mercadotecnia.					
69	La empresa aplica técnicas de segmentación del mercado.					
70	La empresa ha diversificado eficientemente su cartera de clientes.					
71	Los propietarios cultivan la credibilidad y confianza ante el cliente.					
72	El proceso de cobranza es eficiente.					
73	Los clientes observan en los productos y servicios una buena Relación costo-beneficio.					
74	La empresa ha desarrollado una imagen que lo identifique.					
75	Los clientes pueden devolver los productos adquiridos si no le satisfacen y sin incurrir en gastos de penalización.					
76	La empresa ofrece servicio postventa.					
77	La empresa busca establecer una red de contactos con los compradores de las empresas clientes.					
78	La empresa busca establecer alianzas comerciales.					
79	La empresa está incorporada a alguna red comercial.					
80	La empresa trata de exportar a los mercados internacionales.					

ANEXO I
Encuesta aplicada de factores Internos Página 6

	Preguntas para la auditoria de los sistemas de información.	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
81	Los gerentes utilizan sistemas de información para la toma de decisiones.					
82	El sistema de información es fácil de usar.					
83	Los usuarios de los sistemas de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas.					
84	Se ofrecen talleres de capacitación a los usuarios del sistema de información.					
85	Los sistemas de computación y de información gerencial son adecuados.					

ANEXO J
Encuesta aplicada de Factores Externos Página 1

	FUERZAS económicas.	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	El gasto gubernamental favorece el entorno de la empresa.					
2	Hay disponibilidad de crédito para las empresas del sector.					
3	Las condiciones de importación son favorables a la empresa para adquirir sus insumos.					
4	Las condiciones de adquisición de divisas de importación son favorables.					
5	Políticas de integración de países son favorables para la empresa.					
6	Las tasas de interés para la adquisición de equipos son preferenciales para el sector.					
7	Las tasas fiscales locales favorecen el desarrollo de empresas.					
8	Tendencias de las empresas clientes a gastar en la zona.					
9	Tendencia del producto interno bruto PIB favorece al sector.					
10	Las materias primas e insumos nacionales muestran incrementos de precios que afectan la empresa.					
11	Los tiempos para el financiamiento son adecuados.					

ANEXO J
Encuesta aplicada de Factores Externos Página 2

	FUERZAS sociales, culturales, demográficas y ambientales:	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
12	Los empleados tienen actitudes favorables hacia el trabajo.					
13	Los clientes tienen actitudes hacia los productos de calidad.					
14	Confianza en el gobierno favorece el crecimiento de empresas.					
15	Las regulaciones de control de la contaminación no afectan a la empresa.					
16	El estado hace inversión en la seguridad.					
17	El índice delictivo tiene tendencia decreciente.					
18	Estructura del sistema educativo es favorable.					
19	La disponibilidad de energía eléctrica es favorable para el crecimiento de la empresa.					
20	La disponibilidad de servicios de telecomunicaciones es favorable a la empresa.					
21	El sistema educativo prepara mano de obra especializada en las áreas requeridas por la empresa.					

ANEXO J
Encuesta aplicada de Factores Externos Página 3

	FUERZAS políticas, gubernamentales y legales.	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
22	La política de control de tasas de interés es sostenible en el tiempo.					
23	El gobierno favorece una política de gasto e inversiones al largo plazo.					
24	Cambios en leyes fiscales tienden a favorecer a las PYME.					
25	Leyes de protección ambiental son aplicadas con rigurosidad.					
26	La estabilidad política es sostenible en el mediano plazo.					
27	La promoción del desarrollo endógeno favorece las actividades de la empresa.					
28	Las políticas de ajuste del salario mínimo no afectan a la empresa.					
29	Las políticas de pago de prestaciones sociales no afectan a la empresa.					
30	Hay organismos oficiales de apoyo financiero a la mediana empresa.					
31	El Estado ofrece facilidades para que las empresas paguen sus impuestos.					
32	Las políticas de retención de impuestos favorecen tasas preferenciales a la PYME.					
33	La política impositiva del estado favorece la creación de empresas.					
34	Los costos laborales son fáciles de estimar.					
35	El estado ofrece asistencia técnica a la PYME para hacer investigación de mercado.					

ANEXO J
Encuesta aplicada de Factores Externos Página 4

	FUERZAS tecnológicas.	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
36	Servicio de telecomunicaciones adecuado.					
37	Los clientes favorecen la aceptación de productos con alto contenido tecnológico.					
38	Se favorece en la PYME la automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.					
39	En el país hay facilidades para adquirir tecnología requerida por la PYME.					
40	Vías de comunicaciones adecuadas.					
41	Los clientes del sector prefieren proveedores que inviertan en tecnología.					
42	Existen proveedores de insumos con alto grado de inversión tecnológica.					
43	Hay disponibilidad en el país de tecnología en las áreas requeridas por la empresa.					

ANEXO K
Respuestas a la encuesta de Gerencia

Encuestados

	Encuesta Gerencia	#1	#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	#9	#10	#11	#12	..#13
1	Los gerentes delegan adecuadamente la autoridad.	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
2	Se usan herramientas de comunicación efectivas entre los empleados y la empresa.	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	La empresa hace un esfuerzo conciente para mantener una efectiva comunicación con los clientes.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	Los empleados están alineados con la visión de la empresa.	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1
5	La empresa estimula el cambio para mejoramiento continuo	4	3	3	4	2	3	2	3	3	4	2	4	4
6	La empresa estimula el trabajo en equipo entre veteranos y jóvenes.	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
7	El propietario tiene espíritu emprendedor.	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
8	Los propietarios tienen experiencia técnica previa.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	Los propietarios tienen tolerancia al riesgo.	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
10	Los propietarios trabajan arduamente en la empresa.	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5
11	Los propietarios clasifican y dan prioridad a las actividades.	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
12	Los propietarios tienen plan para incorporar a sus descendientes al control de la empresa.	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	4	4
13	La empresa tiene normas y procedimientos escritos para el cumplimiento de sus políticas.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
14	La empresa estimula la competitividad interna.	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
15	Los procesos administrativos internos son sencillos.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
16	La empresa ofrece salarios competitivos a sus empleados.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4

Nota: Escala tipo Likert 1, 2, 3, 4, 5.

Encuestados #1, #2,#13.

Total 13 Encuestados

ANEXO K
Respuestas a la encuesta de Gerencia

		Encuestados												
Encuesta Gerencia		#1	#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	#9	#10	#11	..#12	..#13
17	En la empresa, la toma de decisiones es rápida.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	En la empresa se tienen procedimientos de ejecución de trabajo.	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	4
19	La empresa busca la cooperación de sus proveedores.	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4
20	En la empresa se aplican estrategias de premiación a los resultados.	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	3	4	4
21	Los gerentes poseen la capacitación adecuada.	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
22	Las metas y objetivos de la empresa han sido comunicados a todo el personal.	1	4	1	3	3	4	2	1	3	3	4	5	5
23	Los gerentes realizan planificación del trabajo.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	La estructura de la organización es apropiada.	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
25	Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras.	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
26	Los índices de ausentismo y rotación de los empleados son bajos.	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4
27	La empresa emplea planes de incentivo.	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
28	La empresa posee un mecanismo para detectar las necesidades de los empleados.	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4	5
29	Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras.	1	2	1	5	5	1	5	2	5	4	5	5	5
30	La empresa ofrece planes de carrera a los profesionales y técnicos.	4	4	4	1	4	1	3	1	1	4	1	2	3

Nota: Escala tipo Likert 1, 2, 3, 4, 5.

Encuestados #1, #2,#13.

Total 13 Encuestados

ANEXO L

Respuestas a la encuesta de Ambiente y Seguridad

Encuestados

	Preguntas para la auditoria Ambiente y seguridad.	..#1	..#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	..#9	..#10	..#11	..#12	..#13
31	El sitio de trabajo contribuye al bienestar de los empleados.	1	3	2	2	1	1	2	1	1	1	2	3	4
32	La empresa suministra los equipos de seguridad industrial a los trabajadores regularmente.	2	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
33	La gerencia involucra a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad industrial.	1	3	2	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5
34	La empresa supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.	4	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
35	Los empleados son dotados de implementos de seguridad requeridos en cada área de trabajo.	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
36	Permanente la empresa evalúa los riesgos existentes en el sitio de trabajo.	1	2	1	3	1	2	3	2	4	2	2	4	4
37	La empresa adopta políticas formales comprometidas con una acción responsable con el ambiente.	1	2	1	2	2	2	3	3	1	1	3	3	5
38	El ambiente de trabajo es pulcro y ordenado.	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4

Nota: Escala tipo Lickert 1, 2, 3, 4, 5.

Encuestados #1, #2,#13.

Total 13 Encuestados

ANEXO M
Respuestas a la encuesta de Producción

Encuestados

	Preguntas para la auditoria Producción y Tecnología.	..#1	..#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	..#9	#10	#11	#12	#13
39	Los equipos y maquinarias que se emplean en el proceso productivo están actualizados.	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
40	La empresa posee ventajas tecnológicas en comparación con sus competidores.	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5
41	La empresa utiliza sistema de compras electrónicas, distribuye por correo electrónico sus solicitudes de propuestas y contratos.	3	5	5	4	5	4	3	5	5	5	3	4	5
42	Las instalaciones, equipos y maquinarias están en buen estado.	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
43	Las políticas y procedimientos de control de calidad son eficaces.	5	4	3	3	4	4	5	5	3	5	5	4	5
44	La producción sigue criterios de planificación y control.	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
45	La empresa tiene un sistema de costos eficiente.	2	2	1	1	1	3	1	1	1	3	3	4	4
46	Los proveedores de materias primas, repuestos y partes del proceso de montaje son confiables y razonables.	1	2	3	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1
47	Las oficinas están en buenas condiciones.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
48	Las políticas y los procedimientos del control de inventario son eficaces.	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	4
49	Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica.	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	5
50	La empresa invierte en el desarrollo de nuevos productos y servicios.	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	4
51	La empresa tiene capacidad para adaptarse a alta demanda.	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1
52	La empresa tiene procesos tecnológicos flexibles.	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5
53	La empresa contrata personal altamente capacitado.	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
54	La empresa aplica técnicas de aseguramiento de la calidad de productos y servicios.	3	1	3	3	1	3	2	1	3	1	4	4	5

Nota: Escala tipo Likert 1, 2, 3, 4, 5.

Encuestados #1, #2,#13.

Total 13 Encuestados

ANEXO N
Respuestas a la encuesta de Finanzas

Encuestados

	Preguntas para la auditoria Finanzas.	..#1	..#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	..#9	..#10	..#11	..#12	..#13
55	La empresa financia sus operaciones con sus propios ingresos.	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
56	La empresa se encuentra en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante endeudamiento.	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
57	La empresa tiene suficiente capital de trabajo.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
58	La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
59	Hay procedimientos para elaborar presupuestos anuales de capital.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
60	Los gerentes de la empresa están capacitados en el área financiera.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5

Nota: Escala tipo Likert 1, 2, 3, 4, 5.

Encuestados #1, #2,#13.

Total 13 Encuestados

ANEXO O

Respuestas a la encuesta de Mercadeo

Encuestados

	Preguntas para la auditoria de Mercadeo.	..#1	..#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	..#9	..#10	..#11	..#12	..#13
61	La empresa posee alguna encuesta que permita a sus clientes expresar sus quejas y sugerencias en cuanto al servicio prestado.	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	4
62	La empresa posee una efectiva organización de ventas.	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	4
63	Se ha aumentado la participación en el mercado.	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
64	La empresa tiene estrategias adecuadas de publicidad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3
65	La empresa puede insertarse en una línea de producción.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
66	La empresa está bien posicionada entre los competidores.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5
67	La calidad de los productos y el servicio son bien percibidos por los clientes.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
68	Los gerentes tienen capacitación en mercadotecnia.	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	3	3	4
69	La empresa aplica técnicas de segmentación del mercado.	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3
70	La empresa ha diversificado eficientemente su cartera de clientes.	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
71	Los propietarios cultivan la credibilidad y confianza ante el cliente.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
72	El proceso de cobranza es eficiente.	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	3	4
73	Los clientes observan en los productos y servicios una buena Relación costo-beneficio.	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5
74	La empresa ha desarrollado una imagen que lo identifique.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
75	Los clientes pueden devolver los productos adquiridos si no le satisfacen y sin incurrir en gastos de penalización.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	La empresa ofrece servicio postventa.	3	3	1	1	1	2	1	2	1	1	3	3	3
77	La empresa busca establecer una red de contactos con los compradores de las empresas clientes.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	La empresa busca establecer alianzas comerciales.	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	3	3	3
79	La empresa está incorporada a alguna red comercial.	1	3	1	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1
80	La empresa trata de exportar a los mercados internacionales.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Nota: Escala tipo Likert 1, 2, 3, 4, 5. Encuestados #1.....#13, Total 13 Encuestados

ANEXO P

Respuestas a la encuesta de Sist. Información

Encuestados

Preguntas para la auditoría de los sistemas de información.		..#1	..#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	..#9	..#10	..#11	..#12	..#13
81	Los gerentes utilizan sistemas de información para la toma de decisiones.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4
82	El sistema de información es fácil de usar.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
83	Los usuarios de los sistemas de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	Se ofrecen talleres de capacitación a los usuarios del sistema de información.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5
85	Los sistemas de computación y de información gerencial son adecuados.	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5

Nota: Escala tipo Likert 1, 2, 3, 4, 5.

Encuestados #1, #2,#13.

Total 13 Encuestados

ANEXO Q
Respuestas a la encuesta de Fuerzas
Económicas
Encuestados

	FUERZAS económicas.	..#1	..#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	..#9	..#10	..#11	..#12	..#13
1	El gasto gubernamental favorece el entorno de la empresa.	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
2	Hay disponibilidad de crédito para las empresas del sector.	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	3
3	Las condiciones de importación son favorables a la empresa para adquirir sus insumos.	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	4	1	1
4	Las condiciones de adquisición de divisas de importación son favorables.	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1
5	Políticas de integración de países son favorables para la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	Las tasas de interés para la adquisición de equipos son preferenciales para el sector.	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4
7	Las tasas fiscales locales favorecen el desarrollo de empresas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	Las grandes empresas de la zona tienden a utilizar con preferencia a la PYME localizada en la zona	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
9	Tendencia del producto interno bruto PIB favorece al sector.	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
10	Las materias primas e insumos nacionales muestran incrementos de precios que afectan la empresa.	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2
11	Los tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME son adecuados.	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	3	2	2

Nota: Escala tipo Likert 1,2,3,4,5 Encuestados 1,2,3.....13 Total 13 Encuestados

ANEXO R
Respuestas a la encuesta de Fuerzas Sociales

Encuestados

	FUERZAS sociales, culturales, demográficas y ambientales:	..#1	..#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	..#9	..#10	..#11	..#12	..#13
12	La fuerza laboral de la región tiene actitud favorable hacia el trabajo.	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4
13	Los clientes tienen actitudes hacia los productos de calidad.	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4
14	Confianza en el gobierno favorece el crecimiento de empresas.	1	1	2	1	2	1	1	2	3	1	3	1	1
15	Las regulaciones de control de la contaminación no afectan a la empresa.	3	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1
16	El Estado hace inversión en la seguridad.	1	1	3	1	1	2	1	3	1	2	3	1	2
17	La tendencia del índice delictivo favorece el funcionamiento de las empresas.	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	Estructura del sistema educativo es favorable.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4
19	La disponibilidad de energía eléctrica es favorable para el crecimiento de la empresa.	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2
20	La disponibilidad de servicios de telecomunicaciones es favorable a la empresa.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
21	El sistema educativo prepara mano de obra especializada en las áreas requeridas por la empresa.	1	1	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2

Nota: Escala tipo Likert 1,2,3,4,5 Encuestados #1,#2, #13 Total 13 encuestados

ANEXO S
Respuestas al a encuesta de Fuerzas
Políticas

Encuestado

	FUERZAS políticas, gubernamentales y legales.	..#1	..#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	..#9	..#10	..#11	..#12	..#13
22	La política de control de tasas de interés es sostenible en el tiempo.	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3
23	El gobierno favorece una política de gasto e inversiones al largo plazo.	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
24	Cambios en leyes fiscales tienden a favorecer a las PYME.	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2
25	Leyes de protección ambiental son aplicadas con rigurosidad.	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	5
26	La estabilidad política es sostenible en el mediano plazo.	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2
27	La promoción del desarrollo endógeno favorece las actividades de la empresa.	1	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2
28	Las políticas de ajuste del salario mínimo no afectan a la empresa.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
29	Las políticas de pago de prestaciones sociales no afectan a la empresa.	1	1	2	2	1	3	3	1	1	4	1	1	1
30	Hay organismos oficiales de apoyo financiero a la mediana empresa.	2	1	2	2	3	1	3	2	3	3	5	3	2
31	El Estado ofrece facilidades para que las empresas paguen sus impuestos.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
32	Las políticas de retención de impuestos favorecen tasas preferenciales a la PYME.	3	2	1	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3
33	La política impositiva del estado favorece la creación de empresas	2	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	3	3
34	La estructura costos asociados al salario de acuerdo a la ley del trabajo y convención colectiva favorecen la estimación del costo del producto o servicios.	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	3
35	El estado ofrece asistencia técnica a la PYME para hacer investigación de mercado.	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2

Nota: Escala tipo Likert 1,2,3,4,5 Encuestados #1, #2, #13 Total 13 encuestados

ANEXO T
Respuestas a la encuesta de Fuerzas Tecnológicas

Encuestado

	FUERZAS tecnológicas.	..#1	..#2	..#3	..#4	..#5	..#6	..#7	..#8	..#9	..#10	..#11	..#12	..#13
36	Servicio de telecomunicaciones adecuado.	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4
37	Los clientes favorecen la aceptación de productos con alto contenido tecnológico.	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
38	Se favorece en la PYME la automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	4
39	En el país hay facilidades para adquirir tecnología requerida por la PYME.	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3	4
40	Vías de comunicaciones adecuadas.	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
41	Los clientes del sector prefieren proveedores que inviertan en tecnología.	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
42	Existen proveedores de insumos con alto grado de inversión tecnológica.	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5
43	Hay disponibilidad en el país de tecnología en las áreas requeridas por la empresa.	2	3	2	1	2	1	3	2	1	3	2	1	1

Nota: Escala tipo Likert 1,2,3,4,5, Encuestados #1, #2,#13 Total 13 encuestados

ANEXO U

Diagnóstico del contexto interno y externo

Diagnóstico interno: Debilidades y fortalezas.

Gerencia.

Debilidades:

- Los empleados no están alineados con la visión de la empresa.
- Los propietarios no tienen plan para incorporar a sus descendientes al control de la empresa
- La empresa no ofrece salarios competitivos a sus empleados.
- La empresa no busca la cooperación de sus proveedores.

Fortalezas:

- Los gerentes delegan adecuadamente la autoridad.
- Se usan herramientas de comunicación efectivas entre los empleados y la empresa.
- La empresa hace un esfuerzo conciente para mantener una efectiva comunicación con los clientes.
- El propietario tiene espíritu emprendedor
- Los propietarios tienen experiencia técnica previa.
- Los propietarios tienen tolerancia al riesgo.
- Los propietarios clasifican y dan prioridad a las actividades.
- La empresa estimula la competitividad interna.
- Los procesos administrativos internos son sencillos.
- Los gerentes poseen la capacitación adecuada.
- Los gerentes realizan planificación del trabajo.
- La estructura de la organización es apropiada.
- Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras.
- Los índices de ausentismo y rotación de los empleados son bajos.
- Las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo son claras.

Seguridad.

Debilidades:

- El sitio de trabajo no contribuye al bienestar de los empleados.

- La empresa no adopta políticas formales comprometidas con una acción responsable con el ambiente.

Fortalezas:

- La empresa supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.

Producción y tecnología.

Debilidades:

- La empresa no tiene un sistema de costos eficiente.
- Los proveedores de materias primas, repuestos y partes del proceso de montaje no son confiables y razonables.
- Fortalezas:
- La empresa utiliza sistema de compras electrónicas, distribuye por correo electrónico sus solicitudes de propuestas y contratos.
- Las políticas y procedimientos de control de calidad son eficaces.

Finanzas.

Debilidades:

- No hay procedimientos para elaborar presupuestos anuales de capital.

Fortalezas:

- La empresa financia sus operaciones con sus propios ingresos.
- La empresa se encuentra en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante endeudamiento.
- La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo.

Mercadeo.

Debilidades:

- La empresa no posee alguna encuesta que permita a sus clientes expresar sus quejas y sugerencias en cuanto al servicio prestado.
- La empresa no posee una efectiva organización de ventas.
- La empresa no tiene estrategias adecuadas de publicidad.
- Los gerentes no tienen capacitación en mercadotecnia.
- La empresa no aplica técnicas de segmentación del mercado.
- La empresa no ha desarrollado una imagen que lo identifique.
- La empresa no ofrece servicio postventa.

- La empresa no busca establecer alianzas comerciales.
- La empresa no está incorporada a alguna red comercial.
- La empresa no trata de exportar a los mercados internacionales.

Fortalezas:

- Se ha aumentado la participación en el mercado.
- La calidad de los productos y el servicio son bien percibidos por los clientes.
- Los clientes pueden devolver los productos adquiridos si no le satisfacen y sin incurrir en gastos de penalización.
- La empresa busca establecer una red de contactos con los compradores de las empresas clientes.

Sistemas de información.

Fortalezas:

- Los usuarios de los sistemas de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas.

Diagnóstico externo: Amenazas y oportunidades

Fuerzas económicas.

Amenazas:

- Las condiciones de adquisición de divisas de importación no son favorables.
- Políticas de integración de países no son favorables para la empresa.
- Las tasas fiscales locales no favorecen el desarrollo de empresas.
- Los tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME no son adecuados.

Oportunidades:

- El gasto gubernamental favorece el entorno de la empresa.
- Hay disponibilidad de crédito para las empresas del sector.
- Las grandes empresas de la zona tienden a utilizar con preferencia a la PYME localizada en la zona.
- Tendencia del producto interno bruto PIB favorece al sector.

Fuerzas sociales.

Amenazas:

- Desconfianza en el gobierno no favorece el crecimiento de empresas.
- Las regulaciones de control de la contaminación afectan a la empresa.
- El estado no hace inversión en la seguridad.
- La tendencia del índice delictivo no favorece el funcionamiento de las empresas.
- La disponibilidad de energía eléctrica no es favorable para el crecimiento de las empresas.

Oportunidades:

- La fuerza laboral de la región tiene actitud favorable hacia el trabajo.
- Los clientes tienen actitudes hacia los productos de calidad.
- La disponibilidad de servicios de telecomunicaciones es favorable a la empresa.

Fuerzas políticas

Amenazas:

- Las políticas de pago de prestaciones sociales afectan a la empresa.
- La estructura de costos asociados al salario de acuerdo a la ley del trabajo y convención colectiva no favorecen la estimación del costo del producto o servicios.

Oportunidades:

- La política de control de tasas de interés es sostenible en el tiempo.
- El gobierno favorece una política de gasto e inversiones al largo plazo.
- Las políticas de ajuste del salario mínimo no afectan a la empresa.
- El Estado ofrece facilidades para que las empresas paguen sus impuestos.

Fuerzas tecnológicas.

Amenazas:

- No hay disponibilidad en el país de tecnología en las áreas requeridas por la empresa.

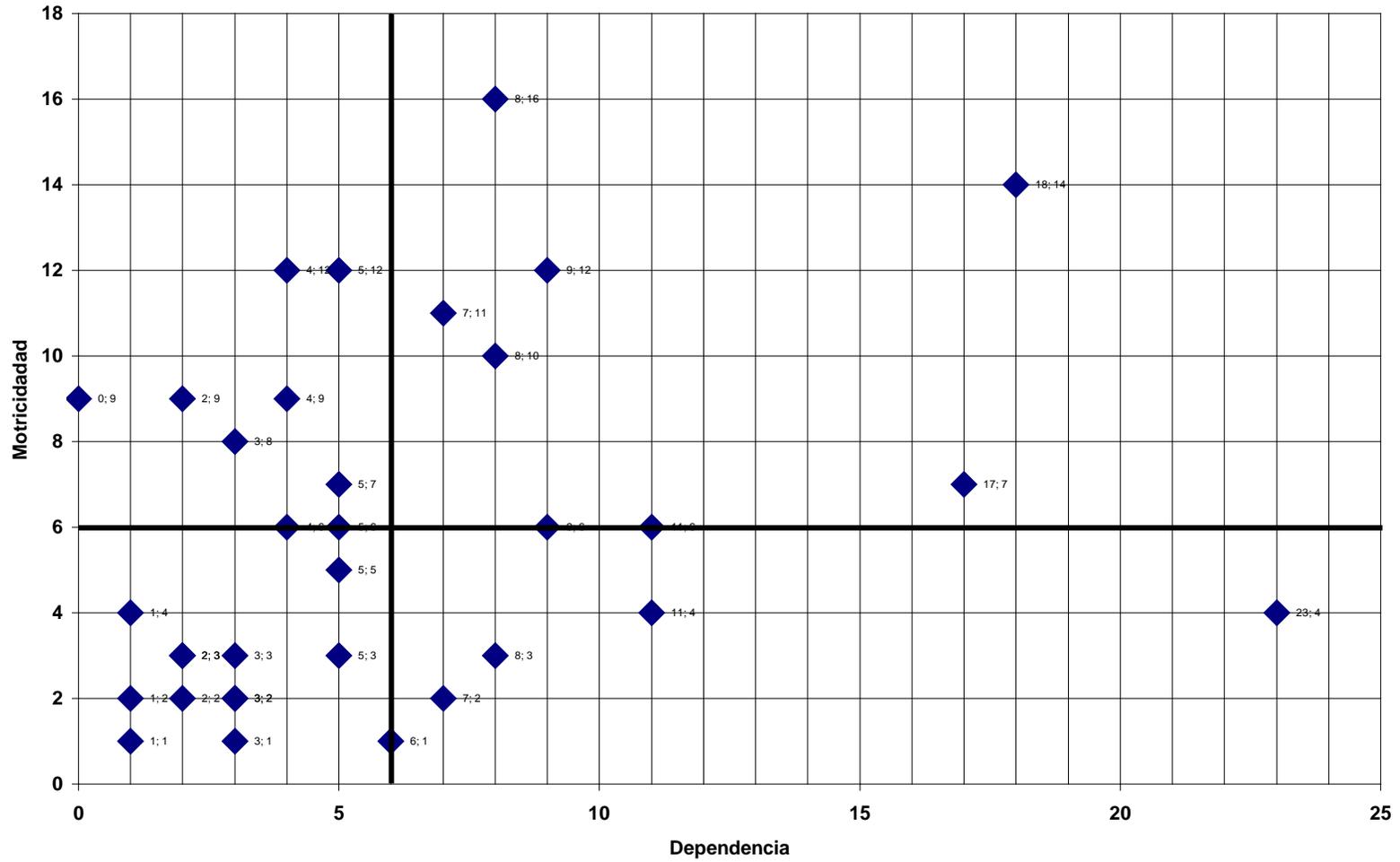
Oportunidades:

- El servicio de telecomunicaciones es adecuado.
- Los clientes del sector prefieren proveedores que inviertan en tecnología.
- Existen proveedores de insumos con alto grado de inversión tecnológica.

ANEXO VA
MOTRICIDAD DEPENDENCIA DE LAS FUERZAS GLOBALES Y SECTORIALES

Incertidumbre	No. Fuerza	DESCRIPCION	Dependencia	Motricidad
x	1	Condiciones de importación para que las empresas adquieran insumos.	11	6
	2	Condiciones para adquisición de divisas de importación.	8	16
x	3	Políticas de integración de países.	18	14
x	4	Efecto de las tasas fiscales locales para el desarrollo de empresas.	3	2
x	5	Tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME .	8	10
x	6	Confianza en el gobierno para el crecimiento de empresas.	9	6
	7	Regulaciones de control de la contaminación para el desempeño de las empresas.	2	3
	8	Inversión del estado en seguridad.	2	3
	9	Tendencia del índice delictivo para el funcionamiento de las empresas.	1	1
x	10	La disponibilidad de energía eléctrica para el crecimiento de las empresas.	3	3
x	11	Preparación de mano de obra especializada por el sistema educativo.	2	9
	12	Efecto en la PYME de cambios en leyes fiscales.	4	6
x	13	Sostenibilidad de la estabilidad política en el mediano plazo.	5	12
x	14	Promoción del desarrollo endógeno.	23	4
	15	Efecto de las políticas de pago de prestaciones sociales.	1	4
	16	Tasas de impuestos preferenciales a la PYME.	5	6
	17	Política impositiva del estado para la creación de empresas.	3	8
x	18	Estructura de costos asociados al salario .	5	5
	19	Asistencia técnica a la PYME para hacer investigación de mercado.	1	2
x	20	Facilidades para adquirir tecnología requerida por la PYME .	7	11
	21	Disponibilidad en el país de tecnología en las áreas requeridas por la empresa.	9	12
x	22	Gasto gubernamental.	4	9
x	23	Disponibilidad de crédito para las empresas del sector.	5	7
x	24	Tendencia de grandes empresas a utilizar la PYME local.	11	4
	25	Tendencia del producto interno bruto PIB para el sector.	17	7
	26	Actitud hacia al trabajo de la fuerza laboral de la región.	7	2
	27	Actitudes de los clientes hacia los productos de calidad.	6	1
	28	Disponibilidad de servicios de telecomunicaciones.	2	2
x	29	Estabilidad en el tiempo de la política de control de tasas de interés.	5	3
x	30	Política del gobierno de gastos e inversiones al largo plazo.	4	12
x	31	Políticas gubernamentales de ajuste del salario .	0	9
	32	Facilidades que ofrece el Estado para que las empresas paguen sus impuestos.	3	1
	33	Condiciones del servicio de telecomunicaciones.	3	2
x	34	Preferencia de los clientes del sector por proveedores que inviertan en tecnología.	8	3
		TOTAL	205	205
		PROMEDIO	6,03	6,03

ANEXO VB
Motricidad-Dependencia



◆ Serie1

ZONA DE PODER

Incertidumbre	No. Fuerza	DESCRIPCION	Dependencia	Motricidad	Tendencia
x	11	Preparación de mano de obra especializada por el sistema educativo.	2	9	a) Se mantenga igual poca preparación especializada, b) El estado e institutos privados ofrezcan áreas especializadas.
x	13	Sostenibilidad de la estabilidad política en el mediano plazo.	5	12	a) Se mantenga la inestabilidad política b) se logre la calma política. C) Se agrave
	17	Política impositiva del estado para la creación de empresas.	3	8	Se mantendrá igual.
x	22	Gasto gubernamental.	4	9	a) Se reduzca por caída de precios petroleros, b) se mantenga alto c) Aumente con la recaudación fiscal
x	23	Disponibilidad de crédito para las empresas del sector.	5	7	a) Se mantenga bajo las oportunidades de crédito para inversiones en maquinaria b) se eleve la disponibilidad.
x	30	Política del gobierno de gastos e inversiones al largo plazo.	4	12	a) No se hagan las inversiones en plantas industriales ofrecidas b) se hagan en Guayana las plantas industriales ya planificadas. c) Se concreten las inversiones pero no lo esperado.
x	31	Políticas gubernamentales de ajuste del salario.	0	9	a) Se mantenga con incremento de acuerdo a la inflación anual b) Se incremente en forma desproporcionada a la inflación.

ANEXO VC
ZONA DE PODER Motricidad - Dependencia

ZONA DE CONFLICTO

Incertidumbre	No. Fuerza	DESCRIPCION	Dependencia	Motricidad	Tendencia
	2	Condiciones para adquisición de divisas de importación.	8	16	Se mantiene el control de cambio.
x	3	Políticas de integración de países.	18	14	a) Se libera las restricciones de importaciones entre países de CAN b) se inicie el comercio con países del MERCOSUR. c) Se logre acuerdo con la Comunidad Europea.
x	5	Tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME.	8	10	a) Se mantenga los largos periodos b) se reduzcan los periodos.
x	20	Facilidades para adquirir tecnología requerida por la PYME.	7	11	Apoyo financiero y Asistencia Técnica a) Se mantenga igual poco apoyo del Estado para la importación b) El estado apoye a la PYME a adquirir la tecnología c) Se disminuya el apoyo
	21	Disponibilidad en el país de tecnología en las áreas requeridas por la empresa.	9	12	Se mantenga igual la baja disponibilidad
	25	Tendencia del producto interno bruto PIB para el sector.	17	7	Se mantiene igual la tendencia creciente

ANEXO VD
Zona de Conflicto Motricidad Dependencia

ZONA DE CONFLICTO

Incertidumbre	No. Fuerza	DESCRIPCION	Dependencia	Motricidad	Tendencia
	2	Condiciones para adquisición de divisas de importación.	8	16	Se mantiene el control de cambio.
x	3	Políticas de integración de países.	18	14	a) Se libera las restricciones de importaciones entre países de CAN b) se inicie el comercio con países del MERCOSUR. c) Se logre acuerdo con la Comunidad Europea.
x	5	Tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME.	8	10	a) Se mantenga los largos periodos b) se reduzcan los periodos.
x	20	Facilidades para adquirir tecnología requerida por la PYME.	7	11	Apoyo financiero y Asistencia Técnica a) Se mantenga igual poco apoyo del Estado para la importación b) El estado apoye a la PYME a adquirir la tecnología c) Se disminuya el apoyo
	21	Disponibilidad en el país de tecnología en las áreas requeridas por la empresa.	9	12	Se mantenga igual la baja disponibilidad
	25	Tendencia del producto interno bruto PIB para el sector.	17	7	Se mantiene igual la tendencia creciente

ANEXO VD
Zona de Conflicto Motricidad Dependencia

POTENCIALES FUERZAS PARA LOS ESCENARIOS

Incertidumbre	No. Fuerza	DESCRIPCION	Dependencia	Motricidad	Tendencia
x	11	Preparación de mano de obra especializada por el sistema educativo.	2	9	a) se mantenga igual poca preparación especializada, b) El estado e institutos privados ofrezcan áreas especializadas.
x	13	Sostenibilidad de la estabilidad política en el mediano plazo.	5	12	a) se mantenga la inestabilidad política b) se logre la calma política. C) Se agrave
x	22	Gasto gubernamental.	4	9	a) Se reduzca por caída de precios petroleros, b) se mantenga alto. c) Aumente con la recaudación fiscal
x	23	Disponibilidad de crédito para las empresas del sector.	5	7	a) Se mantenga bajo las oportunidades de crédito para inversiones en maquinaria b) se eleve la disponibilidad.
x	30	Política del gobierno de gastos e inversiones al largo plazo.	4	12	a) No se hagan las inversiones en plantas industriales ofrecidas b) se hagan en Guayana las plantas industriales ya planificadas. c) Se concreten las inversiones pero no lo esperado.
x	31	Políticas gubernamentales de ajuste del salario.	0	9	a) Se mantenga con incremento de acuerdo a la inflación anual b) Se incremente en forma desproporcionada a la inflación.
x	3	Políticas de integración de países.	18	14	a) Se libera las restricciones de importaciones entre países de CAN b) se inicie el comercio con países del MERCOSUR. c) Se logre acuerdo con la Comunidad Europea.
x	5	Tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME.	8	10	a) Se mantenga los largos periodos b) se reduzcan los periodos.
x	20	Facilidades para adquirir tecnología requerida por la PYME.	7	11	a) Se mantenga igual poco apoyo del Estado para la importación b) El estado apoye a la PYME a adquirir la tecnología. c) Se disminuya el apoyo.

ANEXO VE
Potenciales Fuerzas para los escenarios

ANEXO XA

ESCENARIO 1

Título: "Mas de lo mismo" se mantenga igual todas las condiciones actuales

Descripción: Escenario caracterizado por un entorno similar al actual con deficiencia de mano de obra especializada, con situación política inestable, inseguridad jurídica del sector laboral, situación económica moderada con inflación 13 puntos a 15 puntos, desempleo cíclico entre 9% y 15%, control de cambio.

En el aspecto social, acercamiento entre las instituciones del gobierno y la sociedad civil, inestabilidad política favorecida por las peticiones de referéndum a cargos de elección popular.

Favorable dialogo entre el gobierno, las empresas y los trabajadores. Favorable disposición de las empresas a cubrir la demanda

Expectativa de aumento de la inversión privada en el sector de PYME pero con importante apoyo del gobierno regional y nacional.

Perspectiva de mercado estable para el acero y aluminio a nivel mundial lo cual propicia la estabilidad económica de las empresas de dicho sector establecidas en Ciudad Guayana.

Gasto gubernamental promocionando las Empresas de Producción Social, las instituciones bancarias disponen de alta liquidez pero mantiene políticas de prestamos a corto plazo.

Están en desarrollo la construcción de industria pesada en la región Guayana por parte del ejecutivo nacional a través de CONIBA.

El ejecutivo nacional efectúa ajustes del salario mínimo nacional dos veces al año superando en porcentaje el valor de inflación anual.

Las políticas de integración económica con países vecinos aún no se sienten en la región Guayana.

Las empresas del sector PYME aún tiene dificultades para importar los equipos y tecnologías requeridas para renovar el parque industrial.

No.	Fuerzas	Evolución de las Fuerzas en cada año			
		2007	2008	2009	2010
11	Preparación de mano de obra especializada por el sistema educativo.	Poca prep.	Poca prep.	Poca prep.	Poca prep.
13	Sostenibilidad de la estabilidad política en el mediano plazo.	Inestable	Inestable	Inestable	Inestable
22	Gasto gubernamental.	Alto	Alto	Alto	Alto
23	Disponibilidad de crédito para las empresas del sector.	Poco	Poco	Poco	Poco
30	Política del gobierno de gastos e inversiones al largo plazo.	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones
31	Políticas gubernamentales de ajuste del salario mínimo.	No proporcion	No proporcion	No proporcion	No proporcion
3	Políticas de integración de países.	No se desarrollen	No se desarrollen	No se desarrollen	No se desarrollen
5	Tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME .	Largos	Largos	Largos	Largos
20	Facilidades para adquirir tecnología requerida por la PYME .	Sin facilidades	Sin facilidades	Sin facilidades	Sin facilidades
Oportunidades		Elevado gasto público Inicio de operaciones de las plantas industriales en la region de Guayana Disponibilidad de liquidez bancaria y créditos a tasas moderadas Acercamiento de empresas de los países del Mercosur Acercamiento con China para adquisicion de equipos Industriales Altos tasas impositivas a productos importados			
Amenazas		Alta rotación del personal especializado Alto costo de la mano de obra especializada Pocas inversiones del sector productivo privado. Elevado costo del dinero para financiamiento de proyectos industriales Elaboracion de productos y prestacion de servicios a precios no competitivos por alto costo de mano de obra Trabas burocraticas y falta de apoyo financiero para adquirir tecnologias Perdida de competitividad por largos tiempos para acceder a credito bancario			

ANEXO XB

ESCENARIO 2

Título: "Optimista " Todas las condiciones toman la mejor situación

Descripción: Escenario caracterizado por disponibilidad de mano de obra especializada, con situación política estable, seguridad jurídica del sector laboral, situación económica moderada con inflación de 8 puntos a 10 puntos, desempleo cíclico entre 6% y 12%, control de cambio anclado en 2400 Bs/\$.

En el aspecto social, acercamiento entre las instituciones del gobierno y la sociedad civil, estabilidad política favorecida por el fortalecimiento de partidos políticos.

Favorable dialogo entre el gobierno, las empresas y los trabajadores.

Favorable disposición de las empresas a cubrir la demanda nacional.

Expectativa de aumento de la inversión privada en el sector de PYME pero con importante apoyo del gobierno regional y nacional.

Limitaciones en la disponibilidad de energía eléctrica

Perspectiva de mercado estable para el acero y aluminio a nivel mundial lo cual propicia la estabilidad económica de las empresas de dicho sector establecidas en Ciudad Guayana.

Gasto gubernamental promocionando las Empresas de Producción Social, las instituciones bancarias disponen de alta liquidez con políticas de prestamos a largos plazos.

Se culminan e inicia operación la industria pesada impulsada por CONIBA en la región Guayana, se desarrolla la zona franca industrial en Puerto Ordaz.

El ejecutivo nacional efectúa ajustes del salario mínimo nacional una vez al año con porcentaje igual al valor de inflación anual.

Las políticas de integración económica con países vecinos se desarrolla y se establece Zona franca industrial de Mediana empresa en la región Guayana.

Las empresas del sector PYME reciben apoyo técnico y facilidad de adquisición de divisas para importar los equipos y tecnologías requeridas para renovar el parque industrial.

No.	Fuerzas	Evolución de las Fuerzas en cada año			
		2007	2008	2009	2010
11	Preparación de mano de obra especializada por el sistema educativo.	Buena prep.	Buena prep.	Buena prep.	Buena prep.
13	Sostenibilidad de la estabilidad política en el mediano plazo.	Estable	Estable	Estable	Estable
22	Gasto gubernamental.	Aumente	Aumente	Aumente	Aumente
23	Disponibilidad de crédito para las empresas del sector.	Se eleve	Se eleve	Se eleve	Se eleve
30	Política del gobierno de gastos e inversiones al largo plazo.	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones
31	Política gubernamental de ajuste del salario mínimo	Indexación salarial	Indexación salarial	Indexación salarial	Indexación salarial
3	Políticas de integración de países.	Se desarrollen	Se desarrollen	Se desarrollen	Se desarrollen
5	Tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME .	Cortos	Cortos	Cortos	Cortos
20	Facilidades para adquirir tecnología requerida por la PYME .	Con facilidades	Con facilidades	Con facilidades	Con facilidades
Oportunidades		Elevado gasto público Inicio de operaciones de las plantas industriales en la region de Guayana Aumento de inversiones del sector productivo privado. Disponibilidad de crédito a tasas preferenciales Acercamiento a China y Brasil para adquisición de insumos Ventajas fiscales al convertir empresas en EPS El ministerio MILCO y BANDES se consolidan como apoyo a PYME Nuevos mercados por las nuevas empresas medianas			
Amenazas		Aumento de la competencia por nacimiento de PYMEs Entrada en el mercado de la PYME de países Mercosur Aplicación de sanciones al incumplimiento de regulaciones de control de la contaminación ambiental. Elaboracion de productos y prestación de servicios a precios no competitivos por alto costo de mano de obra Pocas empresas de asesoría para la formulacion de solicitudes financiamiento de acuerdo exigidos por la Instituciones del Estado. Crecimiento limitado por la capacidad de generación de energía eléctrica.			

ANEXO XC

ESCENARIO 3

Título: "Pesimista " Todas las condiciones toman la peor situación

Descripción: Escenario caracterizado por poca disponibilidad de mano de obra especializada, con situación política inestable, inseguridad jurídica del sector laboral, situación económica con alta inflación de 14 puntos a 17 puntos, desempleo cíclico entre 10% y 16%, control de cambio anclado en 3000 Bs/\$ y mercado negro de 4000Bs/\$.

En el aspecto social, distanciamiento entre las instituciones del gobierno y la sociedad civil, se agrava la inestabilidad política favorecida por enfrentamiento de partidos políticos y el gobierno.

Enfrentamiento entre el gobierno y las asociaciones de los empresarios privados, reclamos sindicales.

Los precios del petróleo bajan, el gobierno no puede sostener el elevado gasto público, se devalúa la moneda

Empresarios desconfiados del ejecutivo nacional no hacen inversiones para responder a la demanda nacional.

Expectativa de disminución de la inversión privada en el sector de PYME y poco apoyo del gobierno regional y nacional.

Limitaciones en la disponibilidad de energía eléctrica

Perspectiva de mercado inestable para el acero y aluminio a nivel mundial lo cual propicia la inestabilidad económica de las empresas de dicho sector establecidas en Ciudad Guayana.

Gasto gubernamental promocionando las Empresas de Producción Social con discriminación de empresas totalmente privadas, las instituciones bancarias disponen de alta liquidez con políticas de préstamos a cortos plazos.

Se culminan e inicia operación la industria pesada impulsada por CONIBA en la región Guayana, pero no lo esperado.

El ejecutivo nacional efectúa ajustes del salario mínimo nacional una vez al año con porcentaje desproporcionados mayor al valor de inflación anual.

Las políticas de integración económica con países vecinos se desarrolla y se establecen en el país oficinas de ventas de las PYMEs de los países vecinos.

Las empresas del sector PYME no reciben apoyo técnico y se dificulta de adquisición de divisas para importar los equipos y tecnologías requeridas para renovar el parque industrial.

No.	Fuerzas	Evolución de las Fuerzas en cada año			
		2007	2008	2009	2010
11	Preparación de mano de obra especializada por el sistema educativo.	Poca prep.	Poca prep.	Poca prep.	Poca prep.
13	Sostenibilidad de la estabilidad política en el mediano plazo.	Inestable	Inestable	Inestable	Inestable
22	Gasto gubernamental.	Disminuye	Disminuye	Disminuye	Disminuye
23	Disponibilidad de crédito para las empresas del sector.	Poca	Poca	Poca	Poca
30	Política del gobierno de gastos e inversiones al largo plazo.	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones
31	Política gubernamental de ajuste del salario mínimo	No proporcion	No proporcion	No proporcion	No proporcion
3	Políticas de integración de países.	Se desarrollen	Se desarrollen	Se desarrollen	Se desarrollen
5	Tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME .	Largos	Largos	Largos	Largos
20	Facilidades para adquirir tecnología requerida por la PYME .	Sin facilidades	Sin facilidades	Sin facilidades	Sin facilidades

Oportunidades

Favorable para la exportación por devaluación de la moneda.
Encarecimiento de los productos importados.
Inicio de operaciones de las plantas industriales en la región de Guayana
Menor competencia por cierre de PYMEs
Disponibilidad de crédito a tasas preferenciales a empresas EPS.
Ventajas fiscales al convertir empresas en EPS
Acercamiento con China y Brasil para la adquisición de insumos
Nuevos mercados por las nuevas empresas medianas

Amenazas

Disminución del gasto público.
Encarecimiento de los insumos importados.
Entrada en el mercado de la PYME de países Mercosur
Aplicación de sanciones al incumplimiento de regulaciones de control de la contaminación ambiental.
Elaboración de productos y prestación de servicios a precios no competitivos por alto costo de mano de obra
Elevadas tasa de interés para financiamiento
Crecimiento limitado por la capacidad de generación de energía eléctrica.
Dificultades para la adquisición de divisas

ANEXO XD

ESCENARIO 4

Titulo: "Más probable " Combinación de factores favorables y no favorables.

Descripción: Escenario caracterizado por poca disponibilidad de mano de obra especializada, con situación política inestable pero no grave, inseguridad jurídica del sector laboral, situación económica moderada con inflación de 10 puntos a 13 puntos, desempleo cíclico entre 8% y 12%, control de cambio anclado en 2150-2400 Bs/\$ y mercado negro de 3000 Bs/\$.

En el aspecto social, acercamiento entre las instituciones del gobierno y la sociedad civil, se moderada estabilidad política favorecida por elección de gobernadores y alcaldes. Afianzamiento de consejos comunales.

Dialogo entre el gobierno y las asociaciones de los empresarios privados, reclamos sindicales.

Se modifican las leyes de bancos y se establecen carteras mínimas para el financiamiento de operación y crecimiento de las PYMEs. Se controlan los valores máximos de tasas al sector industrial.

Precio del petroleo estable con promedio de 50\$/ Barril, el gobierno mantiene alto gasto, se devalua la moneda 10% bi-anual.

Empresarios confiados por gastos del excedente petrolero hacen inversiones para responder a la demanda nacional.

Expectativa de moderada inversión privada en el sector de PYME. Limitaciones en la disponibilidad de energía eléctrica. Crecimiento promedio de 5 % anual del PIB en los próximos 5 años.

Perspectiva de mercado inestable para el acero y aluminio a nivel mundial lo cual propicia la inestabilidad económica de las empresas de dicho sector establecidas en Ciudad Guayana.

Gasto gubernamental promocionando las Empresas de Producción Social con discriminación de empresas totalmente privadas, las instituciones bancarias disponen de alta liquidez con políticas de prestamos a cortos plazos.

Se culminan e inicia operación la industria pesada impulsada por CONIBA en la región Guayana.

El ejecutivo nacional efectúa ajustes del salario mínimo nacional una vez al año con porcentaje proporcionados al valor de inflación anual.

Las políticas de integración económica con países vecinos se desarrolla y se establecen en el país oficinas de ventas de las PYMEs de los países vecinos con intención de atender la industria pesada y petrolera.

Las empresas del sector PYME no reciben apoyo técnico pero se facilita la adquisición de divisas para importar los equipos y tecnologías requeridas para renovar el parque industrial.

No.	Fuerzas	Evolución de las Fuerzas en cada año			
		2007	2008	2009	2010
11	Preparación de mano de obra especializada por el sistema educativo.	Poca prep.	Poca prep.	Buena prep.	Buena preparación
13	Sostenibilidad de la estabilidad política en el mediano plazo.	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
22	Gasto gubernamental.	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene
23	Disponibilidad de crédito a tasa preferencial para las empresas del sector.	Poca	Poca	Alta	Alta
30	Política del gobierno de gastos e inversiones al largo plazo.	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones	Se hagan las Inversiones
31	Políticas gubernamentales de ajuste del salario mínimo.	Indexación	Indexación	Indexación	Indexación
3	Políticas de integración de países.	Se desarrollen	Se desarrollen	Se intensifican	Se intensifican
5	Tiempos que tardan los bancos para el otorgamiento de créditos a la PYME.	Largos	Cortos	Cortos	Cortos
20	Facilidades para adquirir tecnología requerida por la PYME.	Sin facilidades	Con facilidades	Con facilidades	Con facilidades

Oportunidades

Favorable para la exportación por devaluación de la moneda.
Encarecimiento de los productos importados.
Inicio de operaciones de las plantas industriales en la region de Guayana
Disminución de trabas para adquirir divisas para importar tecnología y equipos.
Disponibilidad de crédito a tasas preferenciales al sector industrial.
Ventajas fiscales al convertir empresas en EPS
Acercamiento con China y Brasil para la adquisición de equipos industriales
El ministerio MILCO y BANDES mantiene política de apoyo financiero

Amenazas

Discriminación en compras del estado por preferencia a EPS.
Encarecimiento de los insumos importados.
Entrada en el mercado de la PYME de países Mercosur
Aplicación de sanciones al incumplimiento de regulaciones de control de la contaminación ambiental.
Elaboracion de productos y prestacion de servicios a precios no competitivos por alto costo de mano de obra
Pocas empresas de asesoría para la formulación de solicitudes de financiamiento de acuerdo a los requerimientos exigidos por los bancos e instituciones del Estado.
Crecimiento limitado por la capacidad de generación de energía eléctrica.