UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MODELO ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESAS DE SERVICIO

AUTOR: ORVILLE CARMEL BRIFFA MOLINA
TUTOR: HERNAN CONTRERAS ANDREOLI

Caracas, Noviembre de 2012

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado de Maestría en Administración de Empresas, presentado por el ciudadano Orville Carmel Briffa Molina. Considero que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los diez días del mes de Octubre de 2012.

Hernán Contreras Andreoli
C.I. 81.456.523

INDICE GENERAL

pp.

INDICE GENERAL....3
INDICE DE GRÁFICOS....4
INDICE DE FIGURAS....4
INDICE DE TABLAS....5
RESUMEN....6
INTRODUCCION....7
I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION....9
Planteamiento del Problema....9
Objetivos del Estudio....13
Objetivo Principal....13
Objetivos Secundarios....13
Operacionalización de las Variables....13
Justificación e Importancia....14
II. MARCO TEORICO....16
Fundamentación Teórica....16
Estrategia....16
Planificación....21
Las Microempresas y sus Tipos....29
Importancia de las Microempresas....31
Microcrédito....32
III. MÉTODO....34
Procedimiento y Método....34
Tipo de Investigación....36
Diseño de la Investigación....38
Población y Muestra....38
Técnicas de Recolección de Datos:....43
Instrumentos de Recolección de Datos:....44
Técnicas de Análisis de Datos....44
Limitaciones....45
Delimitación de la Investigación....45
IV. RESULTADOS....45
Resultados y análisis del cuestionario....46
V. MODELO ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESAS DE SERVICIO....62
CONLUSIONES Y RECOMENDACIONES....101
BIBLIOGRAFIA....104
ANEXO A....109
ANEXO B....110

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico **pp.**

1 Cantidad de pequeñas empresas Vs. mediana y gran empresa.....11
2 Cantidad de Microempresas de la población clasificadas por actividad económica. 41
3 ¿La microempresa atiende los requerimientos en el tiempo previsto?.....48
4 ¿La microempresa cuenta con el capital (dinero excedente), necesario para poder cumplir con sus clientes? 49
5 ¿La microempresa posee computadoras que apoyan sus labores diarias?.....50
6 ¿La microempresa tiene y utiliza el acceso a Internet? 51
7 ¿La microempresa tiene y utiliza sistemas informáticos para sus labores?.....52
8 ¿La microempresa tiene y utiliza teléfonos celulares en sus actividades? 53
9 ¿La microempresa cuenta con una secretaria o persona encargada de llevar el control de las llamadas?.....54
10 ¿La microempresa tiene normas claras sobre el servicio que se presta? 55
11 ¿La microempresa posee Visión y Misión?.....56
12 ¿La planificación es importante para una microempresa? 57
13 ¿Se elabora una planificación por escrito? 58
14 ¿La microempresa se fija objetivos y metas? 59
15 ¿Se diseñan acciones para lograr los objetivos y metas?.....60
16 ¿Se hacen análisis de fortalezas y debilidades de la microempresa y de oportunidades y amenazas del entorno?.....61
17 Cuadro estratégico de la industria vinícola de los Estados Unidos a finales de los años 90. 75

INDICE DE FIGURAS

Figura **pp.**

1 Modelo Estratégico para Microempresas de Servicio. 63
2 Esquema de las cuatro acciones. 77
3 Matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear” el caso de Yellow Tail 79
4 Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial.....85
5 Ejemplo de Fuerzas en la construcción de escenarios. 89
6 Ejemplo de Escenarios. 90
7 Modelo de las siete “S” de McKinsey:.....92
8 Cadena de Valor 94
9 Ejemplo de Mapa Estratégico.....99

INDICE DE TABLAS

Tabla **pp.**

1 Operacionalización de Variables 14
2 Población de la Investigación. 39
3 Población de la investigación clasificada según actividad económica. 41
4 Marco de referencial para la descripción y acciones del modelo: 64
5 La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul: 73
6 Tendencias Globales: 83
7 Ejemplo de Matriz DOFA 97
8 Cuadro de mando integral del centro de comunicaciones globo 100

RESUMEN

En los últimos años, hemos podido observar el incremento en la creación de nuevas empresas, especialmente microempresas de servicio y las llamadas cooperativas, además, vemos como los entes gubernamentales dan preferencia a este tipo de empresas sobre las grandes y tradicionales organizaciones, adicional a la situación económica y política que las viene favoreciendo.

La importancia de las microempresas queda evidenciada por la capacidad que tienen de proporcionar empleos y por lo tanto coadyuvar en el desarrollo del país.

Bajo este panorama, el presente trabajo de investigación contribuye en el fortalecimiento y organización de la microempresas de servicio; aportando un modelo estratégico, adaptado a sus necesidades y estructura, basado en cinco (5) sencillos pasos, reforzados con plantillas fáciles de rellenar y aplicar, por tanto, su gran utilidad es hacer que de manera fácil y sencilla, las microempresas puedan desarrollar un plan estratégico.

Se pretende que con estas plantillas las microempresas puedan crear sus estrategias, y así ayudarlas a canalizar sus esfuerzos y entender su entorno, sin muchos de los complejos procedimientos que puedan encontrar en libros y publicaciones sobre el tema.

Palabras Clave: Microempresa, Estrategias, Entorno.

INTRODUCCION

A diario observamos, la ineficiencia en la capacidad de respuesta de las llamadas microempresas del sector servicio, solo basta que hagamos una llamada para solicitar un servicio, ya sea reparación de un aire acondicionado, la reparación de una computadora, la elaboración de una cocina empotrada, etc. para darnos cuenta del tiempo en que estas empresas tardan en atendernos. Necesitamos empresas que nos provean un servicio rápido y oportuno.

Las condiciones en que las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas se desenvuelven en América Latina no les son particularmente favorables. Esto en buena parte tiene que ver con sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad), pero también es real que ciertas condiciones del entorno (e institucionales) las afectan en mayor grado que a las grandes empresas (Zevallos, 2003).

Asimismo, la importancia de la pequeña empresa en las economías de muchos países ha quedado evidenciado por varios indicadores, en cuanto a población: el 90% de las empresas son de una dimensión reducida; en materia de empleos: el 50% de los empleos son proporcionados por la pequeña empresa; y en cuanto a dinamismo: la elevada tasa de creación neta de pequeñas empresas se encarga de mantener prácticamente invariables las dos primeras magnitudes: incluso en épocas de crisis (Suárez, 2003).

La importancia de esta investigación radica en la necesidad evidente de fortalecer las microempresas de servicio en el mercado Venezolano, donde podemos observar que la poca competitividad que existe en la mayor parte de estas empresas, su falta de visión, falta de comprensión de su entorno, alta tasa de desapariciones y la falta de objetivos claros, afectan claramente el cumplimiento de sus obligaciones. Muchas no tienen una visión a largo plazo simplemente se dedican a trabajar el día a día para poder sobrevivir.

El presente trabajo va dirigido a cubrir esta necesidad, es decir, facilitar un modelo que permita a este tipo de empresas, diseñar sus estrategias. Aunque dicho modelo se perfila sencillo y fácil de entender por cualquier persona, también es cierto que será efectivo en su objetivo.

De esta misma forma, la presente investigación tiene el propósito de poner a disposición de las microempresas de servicio, un instrumento que les guíe y permita crear un rumbo en sus negocios a largo plazo.

Este trabajo será bien recompensado si se logra la correcta motivación de estos microempresarios con el modelo que se formulará. Y de un modo u otro todos seremos beneficiados si logramos una mayor eficiencia de estas organizaciones.

CAPITULOS

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Planteamiento del Problema

La presente investigación parte de las deficiencias que presentan a nivel general, las microempresas en nuestro país y como a partir de trabajos de investigación como el presentado, pretenden contribuir a fortalecer este tipo de organizaciones.

Según Suárez (2003) existen dos posiciones sobre las pequeñas empresas, una de ellas parte de que las empresas pequeñas son empresas sub-desarrolladas cuyo progreso se enfrenta a un problema de índole pedagógico, es decir, cómo transmitir el moderno conocimiento acerca de la economía, organización y gestión a dirigentes de pequeñas empresas que por su escasa formación suponen tienen problemas para asimilarlo. Según la otra posición, la pequeña empresa posee especificidades y complejidades que la vuelven cualitativamente diferentes del caso de las grandes empresas.

Se entiende entonces, que las microempresas manifiestan deficiencias en su funcionamiento, por la índole de su estructura y conformación. Ahora bien, tomando en cuenta la importancia que significa para la generación de empleos y desarrollo de toda economía, se hace evidente la necesidad de proporcionarles la información que permita a los dirigentes o emprendedores, tomar la batuta y canalizar sus esfuerzos hacia un bien común de la sociedad.

De esta forma y para efectos de esta investigación, definiremos Microempresa a toda unidad productiva que posea menos de diez (10) trabajadores o genere ventas anuales hasta por la cantidad de nueve mil Unidades Tributarias (9.000 U.T.), de acuerdo al Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero. (2001, 22 de Marzo). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, Nº 37164. De igual manera definimos:

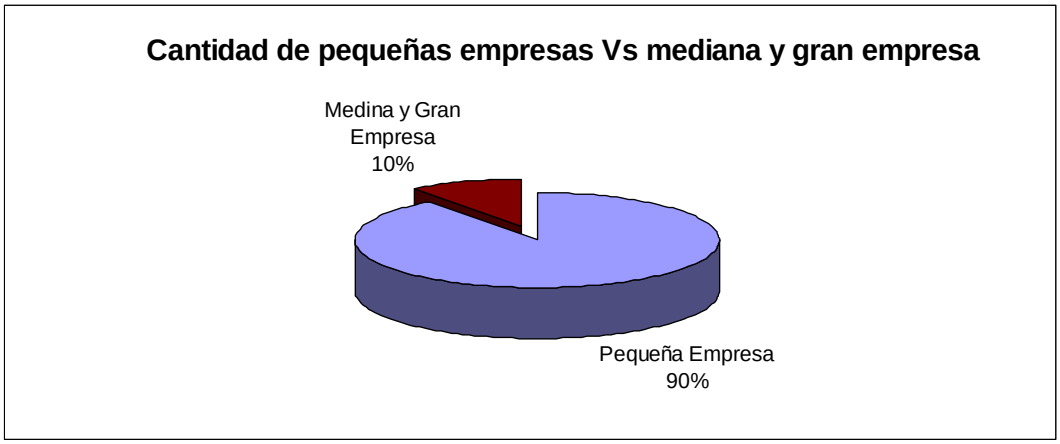
Microempresario: Persona natural o jurídica, que bajo cualquier forma de organización o gestión productiva, desarrolle o tenga iniciativas para realizar actividades de comercialización, prestación de servicios, transformación y producción industrial, agrícola o artesanal de bienes. En el caso de persona jurídica, deberá contar con un número total no mayor de diez (10) trabajadores y trabajadoras o generar ventas anuales hasta por la cantidad de nueve mil Unidades Tributarias (9.000 U.T.).

Según Márquez y Gómez (2002) "el crecimiento explosivo de la microempresa informal urbana durante los últimos años ha amortiguado la alta tasa de desempleo y brindado empleo a cada vez mayor número de trabajadores en Venezuela".

De Igual forma, "la economía informal -el ámbito donde se desenvuelve la mayor parte de los emprendedores- da empleo al 53 por ciento de la fuerza laboral, cerca de 4,6 millones de personas (OCEI, ahora Instituto Nacional de Estadística, 2000, citado en Márquez y Gómez, 2002).

Además de su importancia en cuanto a generadoras de empleo, las microempresas representan la mayoría de las empresas que conforman el entorno empresarial, tal como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Cantidad de pequeñas empresas Vs. mediana y gran empresa



Fuente: Elaboración propia con base en Suárez (2003), "La pequeña empresa como sujeto de estudio", Mexico.

Es menester resaltar las dificultades que representa definir la pequeña empresa y la microempresa. En muchas publicaciones, se nombran una o la otra indistintamente; todo ello por la complejidad para definirlas. Suárez (2003), nos dice que el concepto de pequeña empresa se deriva de clasificar a las organizaciones mercantiles en función a su tamaño porque se considera que esta característica tiene efectos muy importantes sobre las otras dimensiones de la empresa, pero en su aplicación surge un problema: ¿qué indicador de tamaño usar y cual es el límite entre lo pequeño y lo grande? Hasta ahora los indicadores de tamaño comúnmente usados son el número de trabajadores y el monto de las ventas o de activos, pero no hay acuerdo en lo que se considera los limites entre pequeña y gran empresa, prácticamente cada país tiene su propia definición de lo que es pequeña y gran empresa, incluso en un mismo país las definiciones de pequeña, mediana y grande varían según el sector.

En Venezuela, una pequeña empresa es aquella que esta constituida entre 11 y 50 empleados (Elaboración de las unidades de entorno de la red FUNDES con datos emanados de la Oficina Nacional de Estadística e Información, ahora Instituto Nacional de Estadística, citado en Zevallos, 2003).

La pequeña empresa y las microempresas son fundamentales para el desarrollo de nuestro país, tomando en cuenta la cantidad de personas que son beneficiadas por estas organizaciones y que gracias a ellas poseen un empleo.

> Durante los últimos años, numerosos estudios y abundante evidencia empírica han permitido entender que el emprendimiento y el surgimiento de pequeñas empresas constituyen una fuerza dinámica fundamental para el desarrollo económico local y la competitividad regional, tanto en países desarrollados (Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y Japón) como en países en vías de desarrollo y/o de renta media (Perú, Brasil, Chile y México) (Vargas, 2007).

Asimismo, existen pocos libros que hablen sobre estrategias en la Microempresas. En Venezuela, la mayoría de los textos disponibles están enfocados a grandes organizaciones, y pudiesen ser un medio complicado para ser entendido por estos pequeños empresarios, además, muchas de las ideas en estos libros están desfasadas de la realidad Venezolana.

Es por lo anteriormente mencionado que la presente investigación, vista la importancia de estas empresas, estableció los siguientes objetivos:

Objetivos del Estudio

Objetivo Principal

Desarrollar un modelo de creación de estrategias para microempresas de servicio, adecuada a las características particulares de estas empresas en Venezuela.

Objetivos Secundarios

a) Determinar si este tipo de organizaciones utilizan herramientas gerenciales y tecnológicas para mejorar su gestión.
b) Comprobar si el capital constituye un obstáculo para que las microempresas cumplan con sus obligaciones.
c) Determinar si existen problemas comunes en las microempresas de servicios

Operacionalización de las Variables

La definición operacional de una variable, implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en estudio. Supone la definición operacional, la referencia empírica. Hay que recordar, que es necesario definir las variables teóricas en términos de variables empíricas o indicadores (Balestrini, 2006, p. 114).

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Variable Dependiente	Operacionalización
Estrategia	Combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre
Variables independientes	**Operacionalización**
Herramientas Gerenciales y Tecnológicas (Instrumentos diseñados para facilitar el trabajo en una organización)	Tipo de Instrumentos tecnológicos que posee la microempresa, tales como, Computadoras, Sistemas informáticos, Celulares e Internet.
Capital (Dinero excedente, se obtiene restando los activos a corto plazo de los pasivos a corto plazo)	Dinero excedente, necesario para adquirir productos o recursos para cumplir con los requerimientos del cliente.
Problemas comunes (Obstáculos que presentan las microempresas para cumplir con sus tareas cotidianas y para poder elaborar una planificación)	Panificación escrita, misión y misión, normas sobre el servicio que se presta, seguimiento al plan, acciones para lograr objetivos, Análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Análisis DOFA).

Justificación e Importancia

Ahora bien, si las microempresas son tan importantes para la economía de nuestro país ¿por qué no se les presta la debida importancia y atención?

> Existe la tendencia en algunos casos de etiquetar a las empresas con menor tamaño con el término de "micro". Etiqueta que puede derivar en la idea de que hay "algo" similar a la empresa, pero que no es realmente una empresa, los que la administran se acercan a lo que podría ser un empresario, sin llegar a serlo porque son "microempresarios". Este tipo de razonamientos pudiera conducir a que en muchos países se preste poca importancia a las empresas de menor tamaño, que instituciones bancarias eviten correr riesgos financieros y que, por tanto, nieguen el financiamiento a proyectos de inversión de menor magnitud (González, 2005).

En este mismo orden de ideas, podemos decir, que este trabajo de investigación se justifica por la eminente necesidad de apoyar a este tipo de unidades productivas por la importancia que representan para el desarrollo del país y su importancia en la sociedad.

> La importancia de la pequeña empresa en las economías de muchos países ha quedado evidenciado por varios indicadores en cuanto a población: el 90% de las empresas son de una dimensión reducida; en materia de empleos: el 50% de los empleos son proporcionados por la pequeña empresa; y en cuanto a dinamismo: la elevada tasa de creación neta de pequeñas empresas se encarga de mantener prácticamente invariable las dos primeras magnitudes incluso en épocas de crisis (Suárez, 2003).

CAPITULO

II. MARCO TEORICO

Fundamentación Teórica

La Estrategia, La Planificación, Las Microempresas y sus tipos, son las teorías que regirán la presente investigación, y serán la columna vertebral donde se sustenten los resultados.

Estrategia

Para iniciarnos en estas teorías, comenzaremos por definir estrategia; la cual viene de *strategos*, que en griego significa general, y se define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala (Francés, 2006, p.21, 22). Asimismo, acota que la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. En resumen la estrategia es un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

> Según Porter (2003, p.62), la estrategia es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades. La esencia del posicionamiento estratégico se encuentra en la elección de actividades diferentes de las que llevan a cabo los rivales. Asimismo la estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer. Si no fuese necesario prescindir de nada, no habría necesidad de optar y, por lo tanto, no habría

necesidad de tener una estrategia. Cualquier buena idea podría ser rápidamente imitada y lo sería.

Además el mismo autor nos da una última dimensión del concepto de estrategia al decir, que consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, y de que estas cosas estén integradas entre sí. Si no hay un encaje entre las actividades, no habrá una estrategia distintiva, y la sostenibilidad será escasa. La dirección se deducirá a la simple tarea de supervisar unas funciones independientes, y la eficacia operativa será el determinante del rendimiento relativo de la empresa.

Según Ansoff y McDonell (1998, p. 46), una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización. Existen cuatro tipos diferentes de dichas normas:

1. Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa. La calidad de estos criterios se conoce comúnmente como objetivos y la cantidad deseada como metas.

2. Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo: qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, cómo obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores. Esta serie de normas se denominan estrategia de mercados y productos o estrategia empresarial.

3. Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización, las cuales se designan frecuentemente como concepto de organización.

4. Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocidas como políticas operativas.

La estrategia se compone de 2 partes fundamentales, la primera es una visión de largo plazo y la segunda es una ventaja competitiva. Esta última se refiere a esas cosas que la empresa hace mucho mejor que sus competidores y la hace diferente. La búsqueda de esta diferencia en uno de los trabajos de la alta gerencia o el estratega de la compañía. Esta ventaja competitiva debe ser difícil de copiar, ya sea por el costo que involucra o por el tiempo y madurez que se requiera para implantarla.

El estratega debe lograr que la ventaja competitiva perdure en el tiempo, y una recomendación para lograr este cometido es según Koch (2000, p.7) "ser selectivos, es decir, pocos productos, pocos clientes, pocas actividades. Decidir que no hacer resulta crucial. Esto abre la puerta para hacer las cosas de manera diferente, más sencillas y mejor, para los pocos clientes elegidos".

Las estrategias nos hablan de acción, no deben quedar escritas en papel sino por el contrario deben ser los vehículos para que se logren los objetivos de la organización, es así como Serna (2006, p.37), define las estrategias como "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".

Las estrategias son según dicho autor, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyectos estratégico.

> Un error bastante generalizado consiste en identificar estrategia con planificación. Se supone que la planificación es un proceso reflexivo y metódico y que la estrategia surge de un análisis o de una idea que se concreta en el correspondiente plan. La realidad es que la estrategia hay que identificarla con la acción y no con la planificación (Garrido, 2004, p. 4).

> Para Kaplan y Norton (2004, p.31), la estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Asimismo, la estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente.

En otro orden de ideas, Kim y Mauborgne (2005), nos permiten cambiar de paradigmas con respecto a la estrategia, cuando nos presentan en su libro: La estrategia del Océano Azul, una explicación clara sobre el desarrollo de una estrategia, bajo un contexto diferente y único.

Estos autores describen las tres características de una buena estrategia: “foco, divergencia y un mensaje central contundente”. Sin estas cualidades, lo más probable es que la estrategia de una compañía sea confusa, carente de diferenciación y difícil de comunicar, y conlleve una estructura de costos elevados.

> En su libro Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (1997, p.238) nos dicen:
>
> Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto.

Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Por ejemplo puede establecerse un vínculo entre la mejora de la formación en ventas de los empleados y unos beneficios mayores a través de la siguiente secuencia de hipótesis:

> Si aumentamos la formación de los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender; si los empleados tienen más conocimientos sobre los productos, entonces mejorará la eficacia de sus ventas. Si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.

Asimismo, es fundamental que toda microempresa o pequeña empresa posea una estrategia que guíe sus actividades, es menester destacar que deberá ser sencilla y practica para que pueda ser aplicada por el encargado de la compañía, tomando en cuenta que muchos de ellos no tienen estudios universitarios ni conocimientos profundos del manejo de una empresa.

Por lo anteriormente mencionado se hace claro, que para objeto de esta investigación sepamos un poco más sobre las personas que están a cargo de estas empresas, las cuales llamaremos de aquí en adelante estrategas.

Serna (2006, p.21), los define como aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Asimismo dice que dentro de una

visión estratégica, este concepto es bastante limitado, y los define en un rango mas amplio, como todas aquellas personas o a todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, tal es el caso del gerente de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación el las decisiones a largo plazo de la compañía.

Planificación

La otra teoría que estudiaremos para el desarrollo de la presente investigación será la Planificación.

Según Ander-Egg (2007), planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Asimismo, la planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes (Francés, 2006, p.23).

La planificación es una herramienta fundamental en el ámbito administrativo, sin ella una empresa sería como un barco a la deriva sin ningún rumbo establecido. Por esta razón es que a través de los años se ha profundizado tanto en su desarrollo.

Una empresa que quiera crecer y desarrollarse en su ramo necesitará de una planificación y por ende de un plan que le permita dirigir sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos.

Otra utilidad es que “ofrece un canal para la participación, alinea a los empleados con los objetivos de la empresa y los compromete con ellos, promoviendo una actitud preactiva” (Francés, 2006, p. 285)

La planificación llego a nuestro mundo para quedarse, a lo largo del tiempo ha ido desarrollándose y dado origen a otras ramas como la planificación estratégica, en muchas empresas el término planificar puede ser la diferencia entre sobrevivir, quebrar, o crecer y desarrollarse.

Para objeto de este estudio tomaremos en cuenta 2 tipos de planificación, la normativa (planificación clásica) y la planificación estratégica.

> La planificación normativa, es la utilización de una serie de “procedimientos normativos” en los que interesa de manera particular la formalización del proceso (determina de manera precisa las acciones necesarias para alcanzar ciertas metas y objetivos), estableciendo los tiempos parciales y totales de una trayectoria que conduce desde el modelo analítico (resultado del diagnóstico) al modelo normativo (a lo que se quiere llegar según lo establece el sujeto

planificador). Podría decirse, resumiendo esta concepción, que la planificación es un modo de actuar sobre la realidad, a partir de lo que decide el sujeto planificador (Ander-Egg, 2007, p.51).

De la misma manera este autor define la Planificación Estratégica, como aquella planificación que utiliza "procedimientos estratégicos", en los que interesa, de manera particular, la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto se necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta. Se parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico) y se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la situación objetivo (a lo que se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales).

Desde esta concepción y práctica, la planificación es un modo de actuar emergiendo desde la realidad, teniendo en cuenta el modelo político de comportamiento que resulta la actuación de los diferentes actores sociales que no tienen iguales objetivos, ni trayectorias de estrategias de actuación similares.

La planificación estratégica hace énfasis en las creación de estrategias tomando en cuenta además de la incertidumbre a oponentes a nuestros objetivos.

De manera general la planificación estratégica consiste en la identificación de la misión, análisis del ambiente interno y externo de la organización, fijación de objetivos y estrategias, asignación de recursos y la medición y evaluación de los resultados.

> Este tipo de planificación permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Además permite aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas (Fred, 1994, p.46).

Es un proceso de monitoreo constante, que permite detectar cambios en el ambiente y de esta manera minimizar el impacto de fuerzas externas contrarias a los objetivos de la organización.

La planificación estratégica es flexible, los planes y estrategias elaborados no son reglas que deban cumplirse al pie de la letra, por el contrario, son muy flexibles y en muchas ocasiones estas estrategias y planes son modificados y en algunos casos desechados y reemplazados por otros de mayor vigencia. El ambiente donde se desarrolla una organización actual es muy dinámico y cambiante, más aún cuando hablamos de Venezuela, por esta razón es difícil imaginarnos planes estáticos que no cambien con el tiempo.

A continuación definiremos algunos términos que están relacionados con la planificación.

Misión: La misión de una organización es el enunciado de donde deben emanar todas sus acciones, se refiere a la razón de ser de la empresa, a su justificación social y todo aquello que debe desarrollar y cumplir.

> Según Fred (1994, p.79) la formulación de una misión muestra una perspectiva a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los

mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. En conjunto, los componentes de la formulación de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿cuál es nuestro negocio?

En todo modelo de planificación estratégica, la definición de la misión es el primer paso que se debe realizar, de ella, dependerá el éxito o fracaso de las estrategias.

Debido al dinamismo del mundo actual, y al acelerado ciclo de vida de los productos, y en vista de crear una misión que sea lo mayormente permanente en el tiempo, ésta debe definirse en base a necesidades y no a productos. Francés (2006, p.40), lo explica así: "Atender necesidades energéticas es más estable que producir petróleo. Atender necesidades de entretenimiento es más amplio que producir películas de dibujos animados".

"Una formulación de misión efectiva, despierta sentimientos y emociones en relación con la organización, generando la impresión de que la firma es exitosa" (Fred, 1994, p.83).

Visión: Es el objetivo macro que desean obtener las organizaciones en un tiempo determinado, es decir, todo aquello que debe materializar. Para Francés (2006, p.46) "la visión es una ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado".

Asimismo, menciona que la visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico, y alcance sectorial. El posicionamiento define la ubicación de la empresa en relación con otras similares. Esa ubicación va desde líder absoluto hasta empresa reconocida. El ámbito geográfico puede ser local, subnacional, nacional, regional, continental o global. El alcance sectorial define la ambición de la

empresa en relación con el sector donde opera, en términos de los segmentos que abarca, sea horizontales (segmentos de mercado) o verticales (eslabones de la cadena de producción). En el contexto de la globalización, la mayor ambición de una empresa es ser líder mundial o global de su sector o industria.

Análisis Ambiental y Matriz DOFA: El análisis ambiental consiste en el estudio de las variables tanto internas (dentro de la organización), como las externas (aquellas sobre las cuales la compañía no tiene control), algunos autores como Fred (1994), dividen el análisis ambiental en 2 partes, la primera llamada auditoria interna, que sirve para identificar las debilidades y las fortalezas de la organización, y la segunda llamada auditoria externa, que sirve para identificar amenazas y oportunidades.

La matriz DOFA es la Agrupación, en una matriz, de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización.

> Según Francés (2006, p.25), la matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

Ambiente Interno: Corresponde a la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización de acuerdo a su misión y objetivos.

> Las fortalezas internas según Fred (1994, p.8) se refieren a actividades de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia.

El mismo autor define las debilidades internas como aquellos factores de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de la organización. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Ahora bien, toda empresa debe crear estrategias que permitan aprovechar o utilizar sus fortalezas internas y tratar de minimizar el efecto de sus debilidades internas, o de algún modo contrarrestarlas.

Ambiente Externo: En cuanto al ambiente externo, podemos decir, que consiste en Identificar Oportunidades y Amenazas en el ambiente externo de la organización.

> Las oportunidades externas son descritas por Fred (1994, p.8,9), como las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. En todos los frentes de nuestra sociedad ocurren ahora cambios masivos. La revolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, los cambiantes valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes. Además de las

tendencias ambientales, las oportunidades externas incluyen hechos que suceden una vez, tales como la aprobación de una ley, la decisión sobre un nuevo producto realizada por un competidor, o algún adelanto tecnológico.

Ahora las amenazas externas consisten en "tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización. Por ejemplo. Aumento de las tasas de interés o elección de un nuevo presidente" (Fred, 1994, p.9).

Meta: "Resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado. Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión" (Francés, 2006, p.56). Generalmente están relacionados con el corto plazo a diferencia de los objetivos que son a largo plazo.

Para que las metas sean efectivas, deben ser compartidas con todos los miembros de la organización, al respecto, Kaplan y Norton (1997, p.238) nos dicen: "los directivos deben fijar una metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas.

Objetivo: "Son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los vocablos objetivos y metas se usan de diferentes formas en la literatura gerencial" (Fred, 1994, p.9).

Política: Según Fred (1994, p.12) las políticas "son las formas por medio de las cuales las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas". Hay 2 características distintivas de las políticas: (1) son guías para la toma de decisiones; (2) se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes

en la vida de una estrategia. Un ejemplo de política es la siguiente: Otorgar todo crédito de plazo superior a 180 días con garantía hipotecaria

Táctica: Es una estrategia de menor jerarquía. Pero sujeta igualmente a incertidumbre.

Modelo: Es un sistema deductivo que permite establecer un conjunto de guías y normas para la acción.

Las Microempresas y sus Tipos

Las empresas han sido clasificadas en términos cuantitativos con base en el número de Empleados, volumen de ventas y volumen de ingresos y, en algunos casos, como el de México, según el sector económico donde se encuentran. Al clasificarlas cuantitativamente se les agrupa en micro, pequeña y mediana empresa. Asimismo, la microempresa, como fenómeno diferente a la empresa no existe. El término micro, sinónimo de “muy pequeño” como compositivo de la palabra empresa, se usa para indicar que dentro de un grupo de empresas existe una cantidad determinada de unidades que son muy pequeñas en comparación con las demás. Estas empresas denominadas “muy pequeñas” o “microempresas” continúan siendo exactamente “empresas”, cuyas oportunidades y amenazas para crecer y desarrollarse dependen de otros factores que no necesariamente están ligados a su tamaño. Las empresas de menor tamaño pueden al igual que las demás empresas encontrarse en el sector formal o en el informal, en sectores económicos débiles o competitivos, en países desarrollados, en desarrollo o menos adelantados y enfrentar o no problemas técnicos, financieros o administrativos (González, 2005)

Para Romero (1999), considera como microempresas “aquellas unidades de producción de bienes y/o prestadoras de servicios de pequeña escala desarrolladas por la población urbano-popular de escasos recursos con potencial de crecimiento, que enfrentan obstáculos de acceso a la tecnología, recursos productivos y en los mercados donde comercializan sus productos”.

Las microempresas existen en Venezuela como una respuesta al desempleo y subempleo, y no se tiene una fecha cierta de su aparición en nuestro país. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Micropymes) se definen como “formas específicas de organización económica en actividades industriales, comerciales y de servicio, que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destinan a satisfacer diversidad de necesidades en un sector de actividad determinado y en su mercado de consumidores” (Corpoindustria, 1993, p.16, citado en Romero, 1999).

Como se definió en el planteamiento del problema del presente trabajo, para esta investigación, definiremos Microempresa a toda unidad productiva que posea menos de diez (10) trabajadores o genere ventas anuales hasta por la cantidad de nueve mil Unidades Tributarias (9.000 U.T.), Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero. (2001, 22 de Marzo). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela,* Nº 37164.

Para la presente investigación se tomaran solo las microempresas del sector formal, es decir, aquellas organizaciones que cumplan con todas las leyes y registros, como el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda (FAOV), etc., y contribuciones al fisco nacional.

Ahora bien, Márquez y Gómez (2002), nos hablan de tres (3) tipos de microempresas, las pertenecientes al sector comercio: puestos de mercado libre, abastos, mayoristas de artículos de vestir, mueblerías ambulantes, tiendas de regalos, ferreterías, librerías, ventas de telefonía celular, entre otros.

Las pertenecientes al sector servicio y objeto de nuestra investigación: Preescolares, academias, transporte de pasajeros, transporte de carga, centros de copiado, talleres dentales, peluquerías y reparación de artefactos y por ultimo el sector producción: ebanistas y carpinteros, preparación de alimentos, panaderías, herrerías, confección y otros.

Importancia de las Microempresas

Para Tunal (2003) "La principal importancia que tienen las microempresas en el mercado de trabajo radica en la capacidad que tienen éstas de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital".

En casi todo el mundo, la generación de empleos se ha ido constriñendo de tal manera que el gobierno, las grandes y medianas empresas se han visto imposibilitadas para absorber a la totalidad de la población en edad de trabajar. Asimismo, la generación de puestos de trabajo de las organizaciones micro se debe en gran parte a que éstas requieren –a diferencia de las grandes empresas- un menor nivel de capitalización para crear nuevos negocios.

Hay que mencionar que si bien las microempresas necesitan de muy bajo nivel de capitalización, el valor agregado por hombre en la participación de la producción bruta también suele ser muy bajo.

Se puede decir que las microempresas no son el eslabón débil del capitalismo global, ni los lugares de máxima explotación, sino que su existencia representa la presencia de nuevas formas de trabajo y de estructuras ocupacionales que cada día van cobrando mayor fuerza. Definitivamente, las microempresa han dejando de tener un carácter marginal, ya que ante la coyuntura actual, éstas han: i) contribuido a la reorganización de la producción; ii) tenido la capacidad de resistir el lento crecimiento de la economía a través de su impacto en el empleo y en la equidad y, iii) mostrado su capacidad para resistir un entorno adverso, caracterizado por una profunda crisis económica y grandes cambios en el mercado internacional.

Microcrédito

Según él Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero en su Artículo 2º, define el Microcrédito, como el crédito concedido a los usuarios del sistema microfinanciero con o sin intereses, destinados a financiar actividades de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago lo constituya el producto de los ingresos generados por dichas actividades.

El microcrédito es un instrumento financiero orientado a otorgar pequeños préstamos a los microempresarios, para financiar proyectos por cuenta propia que generen ingresos y nuevas fuentes de trabajo para las personas más pobres. Se trata de pequeños préstamos, cifras pequeñas si se confrontan con aquellas de la banca tradicional para sus propios destinatarios. De acuerdo a la literatura revisada, el Microcrédito en sus inicios, fue

conocido como un programa enfocado a los sectores de la sociedad que menos recursos poseen y a todas aquellas personas que no tienen acceso al crédito institucional, propone un modelo de solidaridad para alcanzar a los más pobres y habilitar a las mujeres (Romani, 2002).

CAPITULO
III. MÉTODO

Procedimiento y Método

A continuación se da a conocer los procedimientos y métodos que se utilizaron en la investigación y que nos permitieron diseñar un modelo para crear estrategias para las microempresas del sector servicio.

La investigación se llevó a acabo siguiendo las siguientes acciones generales:

1. Estudio y análisis de fuentes bibliográficas.
2. Seleccionar población y muestra
3. Elaboración de instrumentos de recolección de datos.
4. Validación de instrumentos por un experto
5. Aplicación de técnicas de recolección de datos: Observación directa, análisis bibliográfico y técnicas de campo.
6. Aplicar instrumentos de recolección de datos
7. Tabulación de los datos recolectados.
8. Aplicar técnicas de análisis de datos: método deductivo, inductivo, análisis y síntesis; con el fin de interpretar opiniones en documentos e instrumentos de recolección de datos.
9. Diseño de un modelo para la creación de estrategias para microempresas del sector servicio, basada en un lenguaje que sea fácil de entender por cualquier persona.

El presente trabajo de investigación fue dividido en dos fases para lograr un mejor entendimiento de los pasos a seguir. A continuación se explican:

Fase 1: Identificar las formas de trabajo de las Microempresas de Servicio

- Consultas en Base de Datos en Internet sobre el tema
- Consultas en bibliotecas para averiguar si existen libros y/o tesis que hablen del tema
- Consultar bibliografía para determinar como se clasificación las empresas según su tamaño.
- Visitar microempresas de servicio y averiguar si tienen algún tipo de planificación para su negocio.

❖ **Hito**: Información sobre la planificación u organización en las microempresas de servicio.

Fase 2: Diseñar un modelo para crear estrategias en las microempresas del sector servicio

- Analizar que contribución pueden dar las teorías de estrategias y la planificación para la creación de un modelo estratégico para las microempresas de servicio.

- Integrar el conocimiento adquirido sobre estrategias, microempresas y planificación en un modelo global para estas unidades productivas.

- **Hito**: El diseño de un modelo de creación de estrategias para las microempresas del sector servicio, fácil de entender y aplicable por cualquier persona.

Los métodos presentes en esta investigación son el método deductivo, que se utilizó en el planteamiento del problema, en la elaboración del marco teórico y en la búsqueda de las teorías que sustentan este trabajo, el método inductivo, se usó para el correcto análisis de los datos, que nos permitan llegar a las conclusiones adecuadas. El método de análisis permitió la identificación de cada una de las partes de la realidad de esta investigación. Y por último el método de síntesis que nos permitió la integración de los distintos elementos estudiados y poder entenderlos como un todo.

+

Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado, referido a la creación de un modelo de creación de estrategias para microempresas del sector servicio, y en función de sus objetivos, esta investigación es del tipo Descriptiva, Explicativa y Exploratoria

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

> Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (válgase la redundancia) describir lo que se investiga (Hernández, Fernández y Baptista, 2001, p.60).

Asimismo, se requiere interpretar las realidades de las microempresas y lograr comprender como se desenvuelven y funcionan, esta investigación incluye la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual.

> Según Hernández et als. (2001, p.69), la literatura nos puede revelar que hay "piezas y trozos" de teoría con apoyo empírico moderado, esto es, estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables. En estos casos nuestra investigación puede iniciarse como descriptiva, pues hay detectadas ciertas variables en las cuales se puede fundamentar el estudio.

Además en el estudio se necesita explicar cómo funciona el modelo propuesto de la creación de estrategias para microempresas, a la vez de explicar como funciona una microempresa en si misma. Esto nos lleva a utilizar un tipo de Investigación Explicativa.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Además, se utilizo la investigación exploratoria de entrevista a expertos en el área, esto con el fin de corroborar el modelo planteado.

Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación es de Campo, la cual consiste en la "recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables" (Arias, 1999, p.48). Además se usó el diseño Documental para proporcionar información útil a la investigación.

Población y Muestra

La población de estudio para la presente investigación esta conformada por **veinte (20) microempresas de servicio**, ubicadas en la ciudad de Caracas y que están registradas en la base de datos de proveedores del departamento de Bienes y Servicios de la sede principal del MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA SALUD.

Las microempresas que componen la población se muestran en el cuadro siguiente:

Tabla 2. Población de la Investigación.

Nro	Nombre de la Microempresa	Actividad Económica
01	P&P PRODUCCIONES GRAFICAS	Centro de copiado y publicidad
02	PRODUCTOS ATAHUALPA, C.A.	Centro de copiado y publicidad
03	CREATIVOS 1969, C.A.	Centro de copiado y publicidad
04	IMPRESOS PUBLIGRAFICA 66, C.A.	Centro de copiado y publicidad
05	OWDA DECORACIONES, C.A.	Alquiler de decoraciones para eventos
06	TU OFICINA.COM	Alquiler de mesoneros para eventos
07	LA GENTE DEL SONIDO	Alquiler de sonido para eventos
08	SERVICIOS PANTO I, C.A.	Servicios para eventos y festejos
09	CORPORACIÓN ADVISOR, C.A.	Reparación y mantenimiento de computadoras
10	MINTECH CONSULTORES, C.A.	Reparación y mantenimiento de computadoras
11	VIGEOSOFT, C.A	Reparación y mantenimiento de computadoras
12	INVERSIONES 43750	Reparación y mantenimiento de computadoras
13	INVERSIONES RALUSI 2007, C.A.	Reparación de aires acondicionados
14	INGENIERÍA ARCANA, C.A.	Reparación de aires acondicionados
15	GEVENMED, S.A.	Reparación de aires acondicionados
16	INVERSIONES B.H.A.C. & SUPPLY, C.A.	Reparación de aires acondicionados
17	SERVI CLINERS, C.A.	Servicio de fumigación
18	MULTISERVICIOS LUIFRED, C.A.	Servicio de fumigación
19	COOPERATIVA TESI-MED, C.A.	Servicio de fumigación
20	ALICONZA, C.A.	Servicio de fumigación

Fuente: Elaboración propia, en base a la información de la base de datos de proveedores del Ministerio Del Poder Popular Para La Salud, Febrero, 2012

Debido a la dificultad de contar con estadísticas precisas por parte del Instituto Nacional de Estadística (INE), sobre la cantidad y tipos de microempresas en Venezuela, además, por carecer de los recursos para hacer una investigación a nivel nacional sobre este tipo de empresas, se decidió concentrarse en una población que fuese heterogénea de microempresas de servicio en Venezuela.

Asimismo, para evitar el problema que representa obtener información por parte de este tipo de empresas, se decidió contar el apoyo del Departamento de Bienes y Servicios del Ministerio del Poder Popular para la Salud, el cual sirvió como puente para tener acceso

a estas microempresas, las cuales por su relación con el Ministerio fueron muy abierto en cuanto a suministrar la información que se requería.

Se logró con la ayuda del profesor Vicenzo Ruggiero de la Universidad Católica Andrés Bello, de que la población de estudio, aunque pequeña, tuviese las características de una población más amplia a la cual poder extender los hallazgos. Por tanto, se obtuvo una población de estudio representativa de las microempresas de servicio, es decir se condensaron distintos tipos de empresas de servicio: Centros de copiado, alquiler y decoración para eventos, reparación y mantenimiento de computadoras, reparación de aires acondicionados y servicios de fumigación. Con esto se consiguió una población de estudio equitativa y con las propiedades de una población más amplia.

En definitiva la población de estudió se definió en términos de lugar, tiempo, accesibilidad y confiabilidad de la información que se pudiese recabar.

Muestra:

Por ser el tamaño de la población tan pequeño, la muestra de la presente investigación, será toda la población, es decir, las veinte (20) Microempresas.

Es menester aclarar que la información suministrada de estas microempresas es confidencial, y solo se nos facilitó una parte que estuviese compuesta por microempresas en igual cantidad de acuerdo a su actividad comercial.

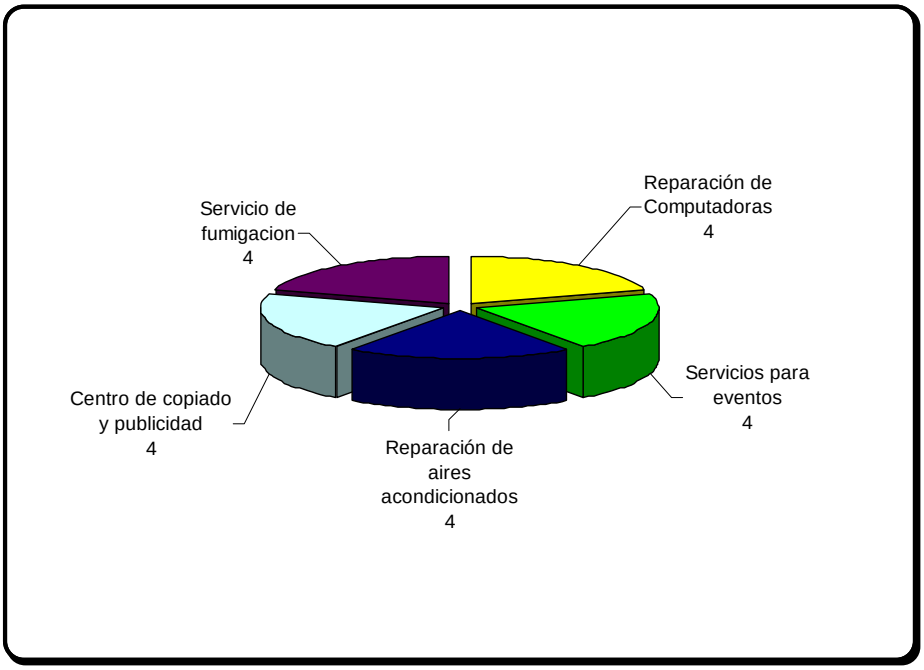
La población y muestra, esta clasificada según su actividad económica de la siguiente manera:

Tabla 3. Población de la investigación clasificada según actividad económica.

Actividad Económica	Cantidad de Microempresas
Centro de copiado y publicidad	4
Servicios para eventos	4
Reparación de computadoras	4
Reparación de aires acondicionados	4
Servicio de fumigación	4
Total Población:	**20**

Fuente: Elaboración propia, en base a la información de la base de datos de proveedores del Ministerio Del Poder Popular Para La Salud, Febrero, 2012

Gráfico 2: Cantidad de Microempresas de la población clasificadas por actividad económica.



Fuente: Elaboración propia, en base a la información de la base de datos de proveedores del Ministerio Del Poder Popular Para La Salud, Febrero, 2012

La muestra esta conformada por las siguientes empresas, según su actividad económica:

Reparación de computadoras:

1. Corporación Advisor, c.a.
2. Mintech Consultores, c.a.
3. Vigeosoft, c.a.
4. Inversiones 43750, c.a.

Servicios para eventos:

5. Owda Decoraciones, c.a.
6. Tu Oficina.com
7. La Gente del Sonido, c.a.
8. Servicios Panto I, c.a.

Reparación de aires acondicionados:

9. Inversiones Ralusi 2007, c.a.
10. Ingeniería Arcana, c.a.
11. Gevenmed, s.a.
12. Inversiones B.H.A.C. & Supply, c.a.

Centro de copiado y publicidad:

13. P&P Producciones Gráficas, c.a.
14. Productos Atahualpa, c.a.
15. Creativos 1969, c.a.
16. Impresos Publigráfica 66, c.a.

Servicio de fumigación:

17. Servi Cliners, c.a.
18. Multiservicios Luifred, c.a.
19. Cooperativa Tesi-Med, c.a.
20. Aliconza, c.a.

Técnicas de Recolección de Datos:

- Observación directa
- Técnicas de análisis bibliográfico
- Técnicas vivas o de campo

La observación directa se utilizó en las visitas que se realizaron a las microempresas de servicio para identificar sus formas de trabajar y organizarse.

La técnica de análisis bibliográfico se utilizó para lograr desarrollar la teoría de esta investigación, por medio del acopio de material literario, lectura, selección, fichaje, resumen, ampliación del texto, y por ultimo la redacción del marco teórico.

Las técnicas vivas o de campo se emplearon para recolectar los datos de mayor interés directamente en la realidad donde ocurre el fenómeno. En nuestro caso son algunas microempresas de servicio en Caracas; con el fin de tener un acercamiento a este tipo de organizaciones y lograr obtener información relevante para lograr los objetivos de la investigación.

Para este fin se usó la técnica de encuesta, la cual nos permitió recolectar la información directamente en el tipo de empresas citadas, todo mediante el contacto presencial con quienes tienen la responsabilidad de dirigir estas organizaciones.

Instrumentos de Recolección de Datos:

El instrumento que se usó para la recolección de los datos es un cuestionario cuidadosamente elaborado y el cual fué presentado a un experto que determinó su validez. Todo esto con el fin de obtener la información necesaria y alineada con los objetivos.

Técnicas de Análisis de Datos

Para lograr el correcto análisis de los resultados, y con el objeto de interpretar las opiniones expresadas en las entrevistas, documentos empresariales, y toda la información concerniente a esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Método deductivo
- Método Inductivo
- Análisis y
- Síntesis

Asimismo, mediante el correcto análisis de los datos, se lograron establecer la correcta relación entre la teoría y la práctica.

Además se aplicó la técnica del Océano Azul de Chan Kim y Renée Mauborgne para lograr entender la búsqueda de los diferenciadores en las empresas por medio de la curva de valor.

Asimismo, el desarrollo del modelo se hizo en función del Marco Teórico, desarrollado para esta investigación.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones de la presente investigación fue hacer un estudio a nivel nacional, con una muestra representativa para esta magnitud, pero por motivos financieros, de tiempo y de falta de información por parte de los organismos gubernamentales encargados de llevar este tipo de estadísticas, no se pudo realizar. Sin embargo los resultados y el modelo obtenido pasaron por el riguroso proceso del método científico y por la evaluación de muchos profesores del área de estudio.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación se realizará en la ciudad de Caracas, en las 20 microempresas que forman la muestra de estudio, en los meses comprendidos entre Junio y Agosto del año 2010.

CAPITULO IV.

RESULTADOS

Luego de la investigación realizada en la ciudad de Caracas en las 20 microempresas que forman la muestra del estudio, y basando nuestros resultados acorde a los objetivos planteados obtuvimos lo siguiente:

En primer lugar, este tipo de microempresas, usan herramientas tecnológicas dependiendo del sector de servicio donde se desarrollan, pero a nivel general no se observa que tengan alguna limitación en usar o adquirir alguna de ellas que se considere fundamental para su negocio, es decir, todas las organizaciones encuestadas tienen las herramientas tecnológicas fundamentales para su correcto funcionamiento.

En segundo lugar, se determinó que la falta de capital (dinero excedente) si constituye un obstáculo para que la microempresa pueda cumplir con algunas de sus obligaciones y requerimientos. Es así como el 80 % de los entrevistados afirman no tener el capital suficiente para el desarrollo de sus negocios.

Asimismo, se lograron identificar varios problemas comunes que impactan a este tipo de microempresas:

- ✓ En primer lograr y como ya se mencionó, la falta de capital.
- ✓ No realizan una planificación por escrito.
- ✓ No se diseñan acciones para lograr los objetivos y metas planteadas
- ✓ No tienen misión y visión que les sirvan de guía en sus actividades diarias.
- ✓ No tienen una secretaria o persona que este siempre en la oficina o lugar de trabajo.

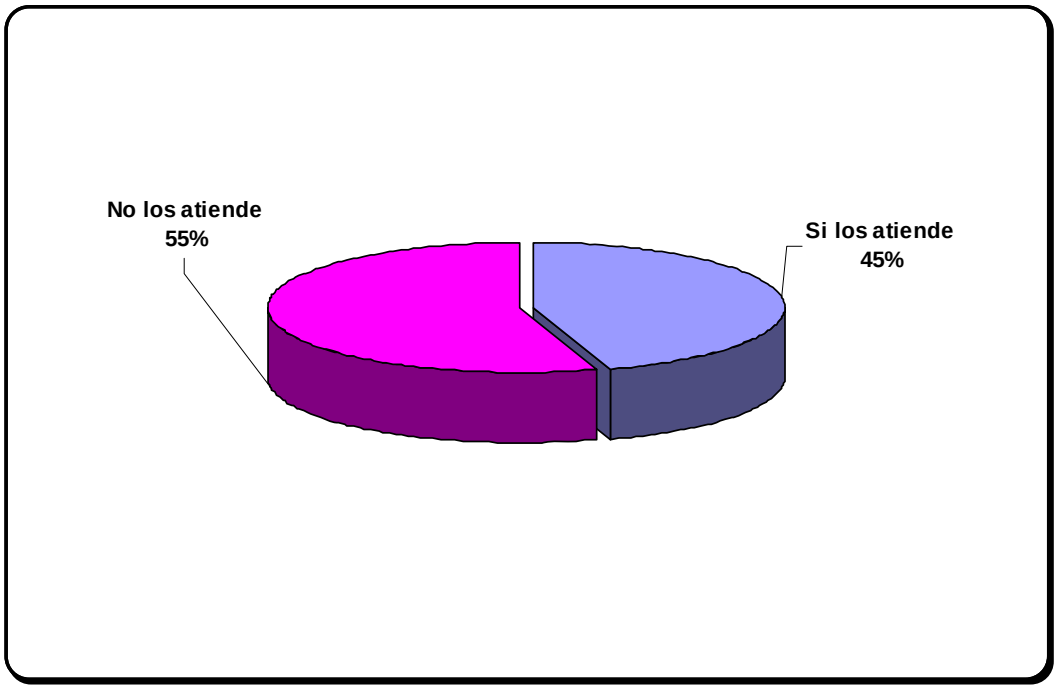
Resultados y análisis del cuestionario

El cuestionario que se utilizó para el presente estudio está conformado por 15 preguntas, las cuales fueron revisadas por especialistas en el área, para que dicho instrumento fuese lo más preciso posible en el cumplimiento del objetivo de la investigación. A continuación se analizas las respuestas de la entrevista realizada a veinte (20) microempresas de servicios:

Pregunta 1: ¿La microempresa atiende los requerimientos de sus clientes en el tiempo previsto?

En términos generales, el 55% de los entrevistados manifiestan que tienen problemas para atender los requerimientos de sus clientes en el tiempo previsto. En detalle los resultados son los siguientes: El 25% de los entrevistados está “muy en desacuerdo” en que la microempresa atiende los requerimientos de sus clientes en el tiempo previsto, otro 30% está “en desacuerdo” en dicha proposición, por el contrario otro 30% esta “de acuerdo” y por último un 15% esta “muy de acuerdo”.

Gráfico 3: ¿La microempresa atiende los requerimientos en el tiempo previsto?

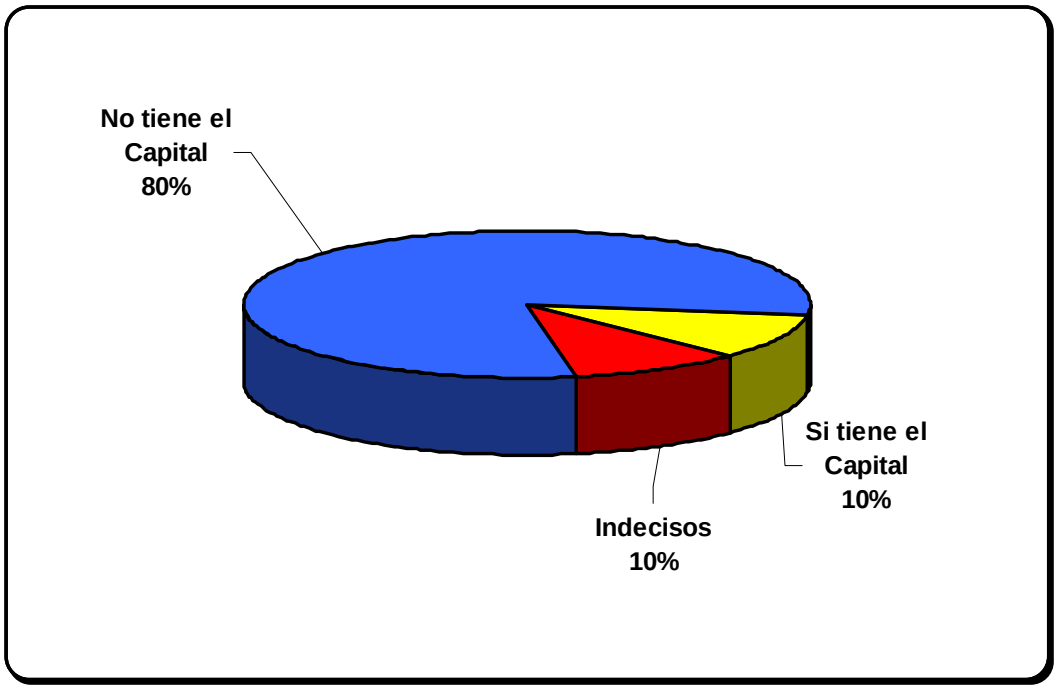


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 2: ¿la microempresa cuenta con el capital (dinero excedente) necesario para poder cumplir con sus clientes?

Con referencia a si la microempresa posee el capital para hacer frente a todos los requerimientos de sus clientes, el 80% manifiesta que no posee dicho capital, un 10% se mostró indeciso y otro 10 % precisa que si posee el dinero excedente para atender a sus clientes.

Gráfico 4: ¿La microempresa cuenta con el capital (dinero excedente), necesario para poder cumplir con sus clientes?

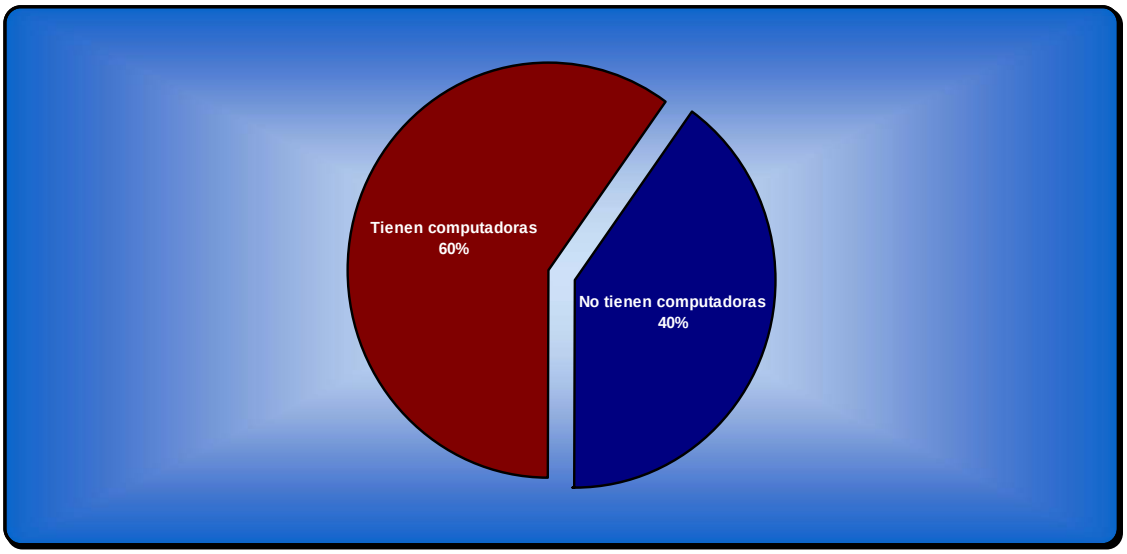


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 3: ¿La microempresa posee computadoras que apoyan sus labores diarias?

El 60% de las microempresas entrevistadas afirmaron tener computadoras para ayudar a la ejecución de sus labores, el restante 40 % no posee.

Gráfico 5: ¿La microempresa posee computadoras que apoyan sus labores diarias?

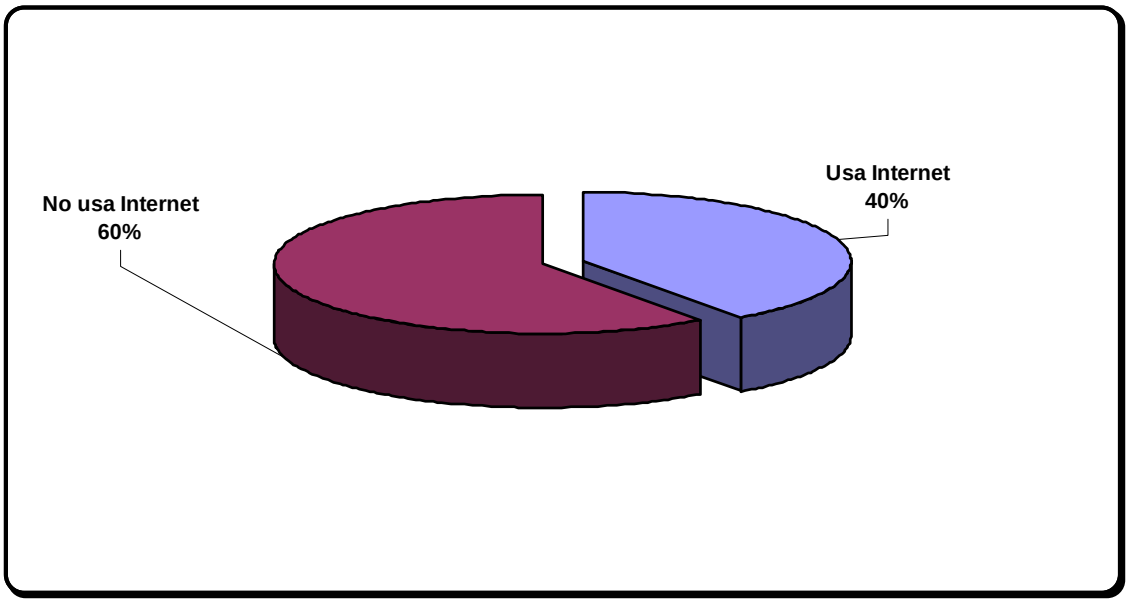


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 4: ¿La microempresa tiene y utiliza el acceso a Internet?

El 40% de los entrevistados afirma tener y utilizar el acceso a Internet para la ejecución de sus labores, el 60% restante contesto de forma negativa a la pregunta.

Gráfico 6: ¿La microempresa tiene y utiliza el acceso a Internet?

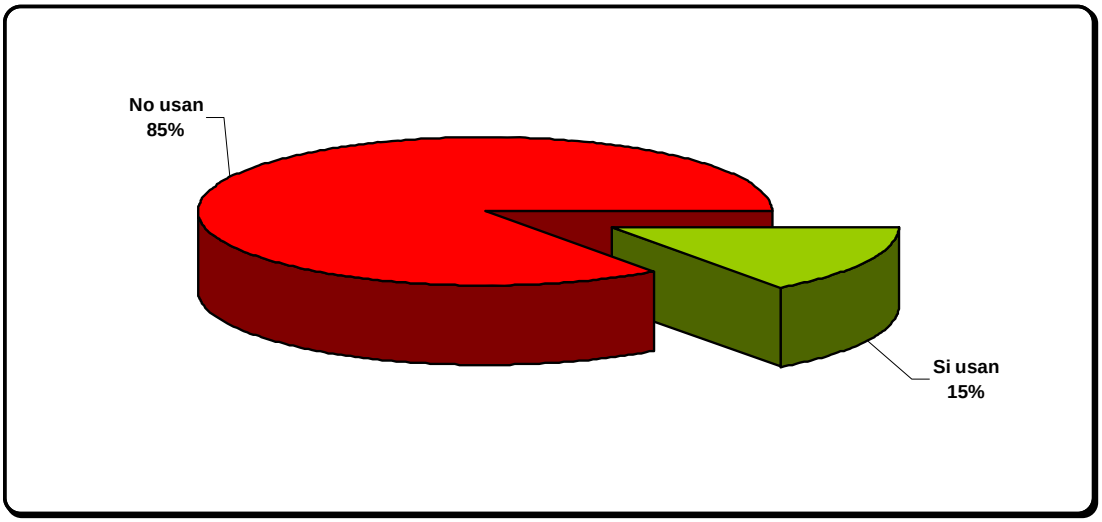


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 5: ¿La microempresa tiene y utiliza sistemas informáticos para sus labores?

El 85 % de las microempresas de la muestra manifiesta no tener ni usar sistemas informáticos para la ejecución de sus labores, el restante 15% si tiene y los utiliza.

Gráfico 7: ¿La microempresa tiene y utiliza sistemas informáticos para sus labores?

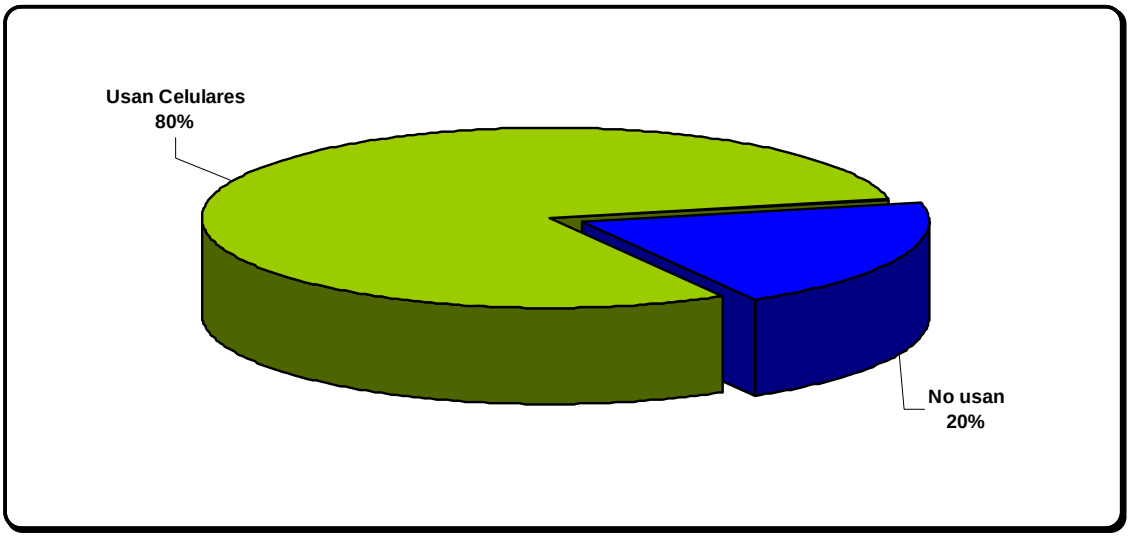


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 6: ¿La microempresa tiene y utiliza teléfonos celulares para sus actividades?

El 80% de los entrevistados utilizan teléfonos celulares para su trabajo, el restante 20% manifiesta no tener celular que apoyen sus labores.

Gráfico 8: ¿La microempresa tiene y utiliza teléfonos celulares en sus actividades?

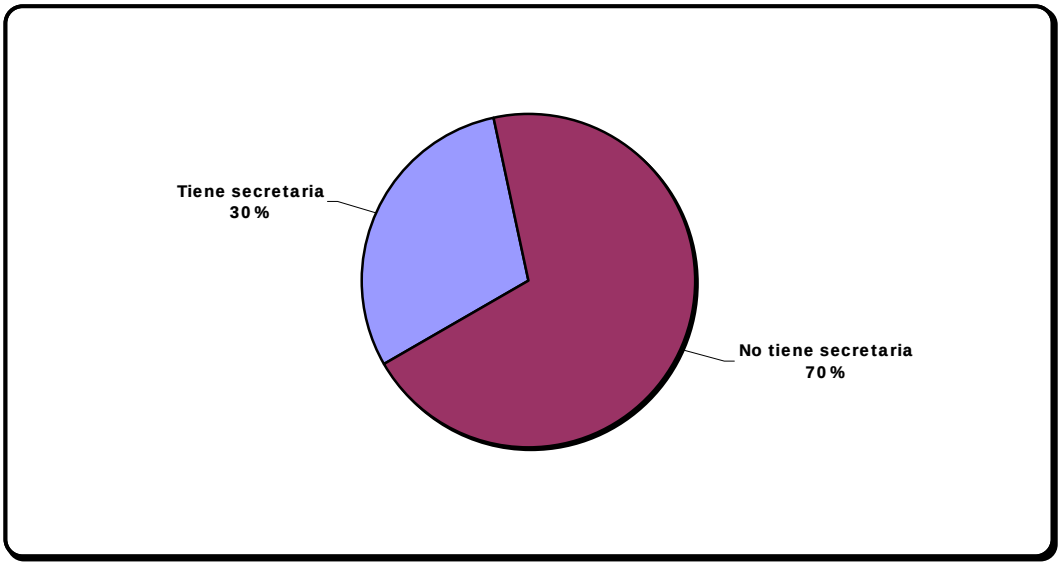


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 7: ¿La microempresa cuenta con una secretaria o persona encargada de llevar el control de las llamadas?

Con referencia a si la microempresa posee una secretaria que atienda y lleve el control de las llamadas, el 30% informa que si posee, el restante 70% de las microempresas no tiene.

Gráfico 9: ¿La microempresa cuenta con una secretaria o persona encargada de llevar el control de las llamadas?

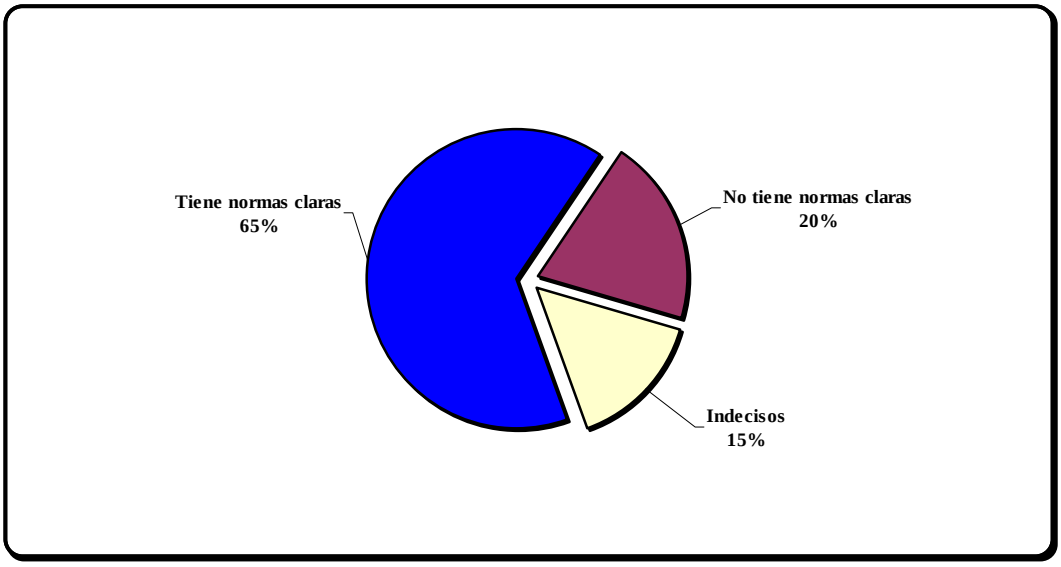


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 8: ¿La microempresa tiene normas claras sobre el servicio que se presta?

El 65% de los entrevistados manifiesta tener normas claras en el servicio que prestan, un 15 % estuvo indeciso en la proposición y el restante 20 %, declara no contar con normas claras.

Gráfico 10: ¿La microempresa tiene normas claras sobre el servicio que se presta?

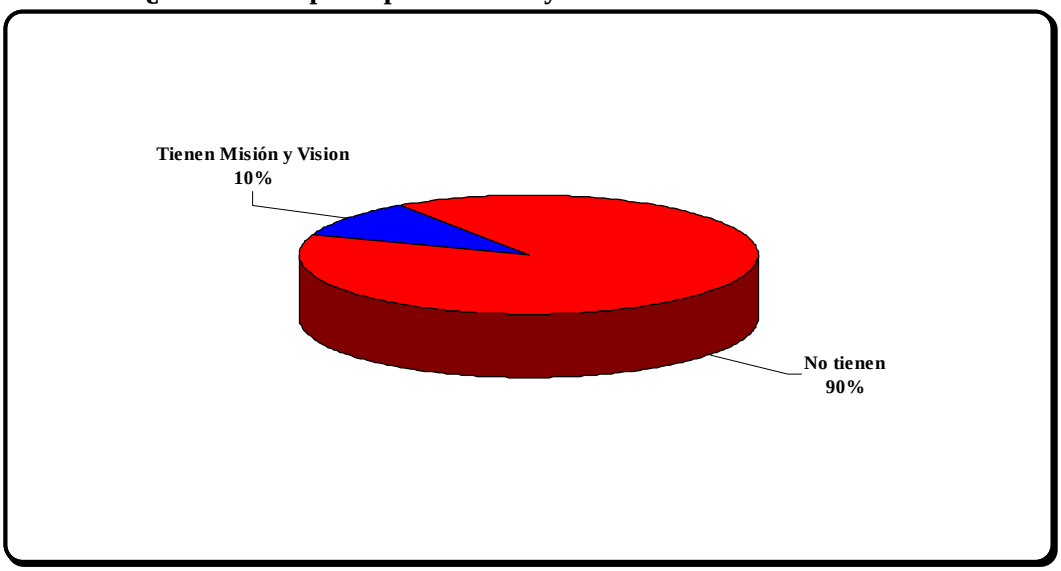


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 9: ¿La microempresa posee Visión y Misión?

El 90% de las microempresas indican que no poseen una Visión y Misión definidas, el restante 10% manifiestan tenerlas.

Gráfico 11: ¿La microempresa posee Visión y Misión?

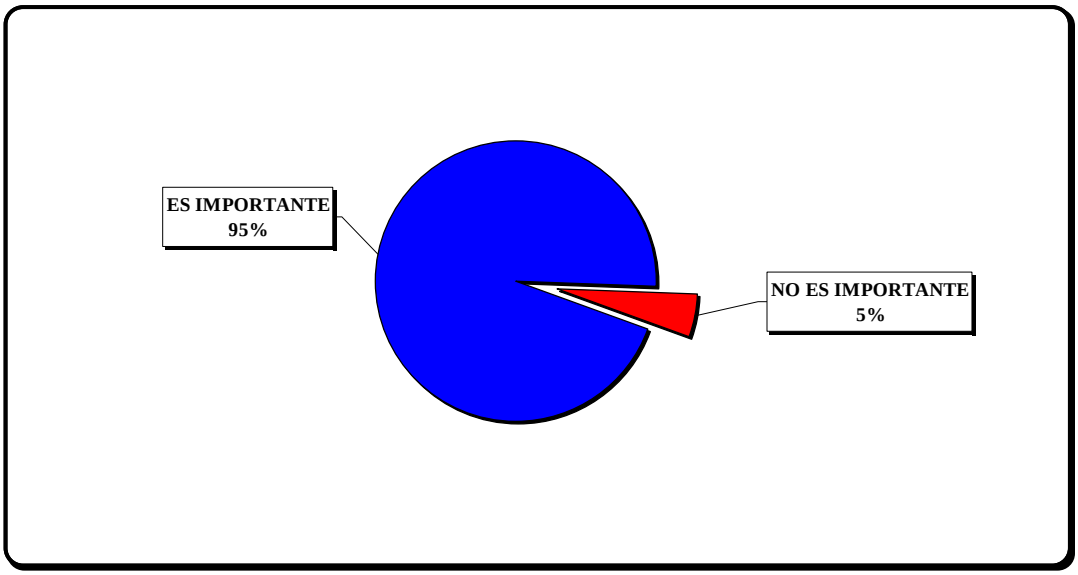


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 10: ¿La planificación es importante para una microempresa?

95% de los entrevistados considera que llevar una planificación es importante para una microempresa, el restante 5% no le otorga importancia.

Gráfico 12: ¿La planificación es importante para una microempresa?

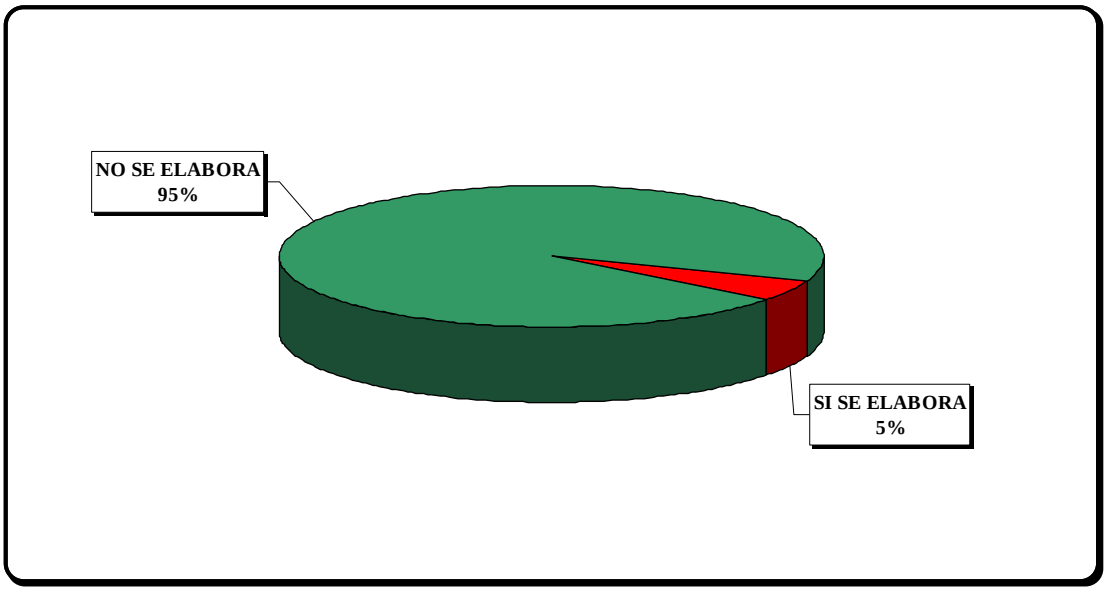


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 11: ¿Se elabora una planificación por escrito?

El 95% de los entrevistados indica que no lleva una planificación por escrito, solo el 5% señala que si.

Gráfico 13: ¿Se elabora una planificación por escrito?



Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

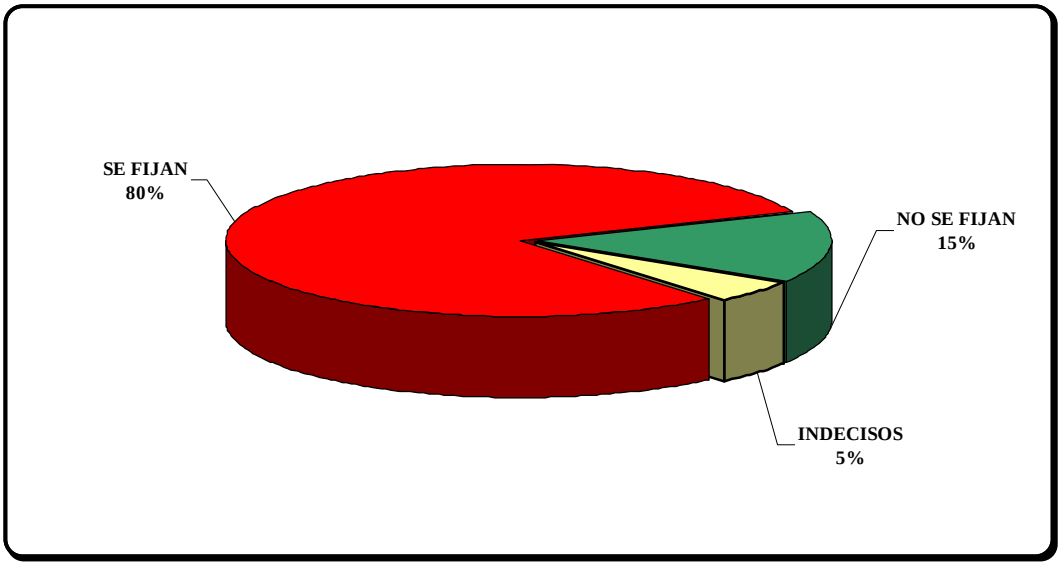
Pregunta 12: ¿Se hace un seguimiento o ajustes al plan?

El 100% de los entrevistados indican no hacer un seguimiento o ajuste al plan.

Pregunta 13: ¿La microempresa se fija objetivos y metas?

El 80 % de las microempresas se fija objetivos y metas, un 5% se mostró indeciso y el restante 15% indicó que no.

Gráfico 14: ¿La microempresa se fija objetivos y metas?

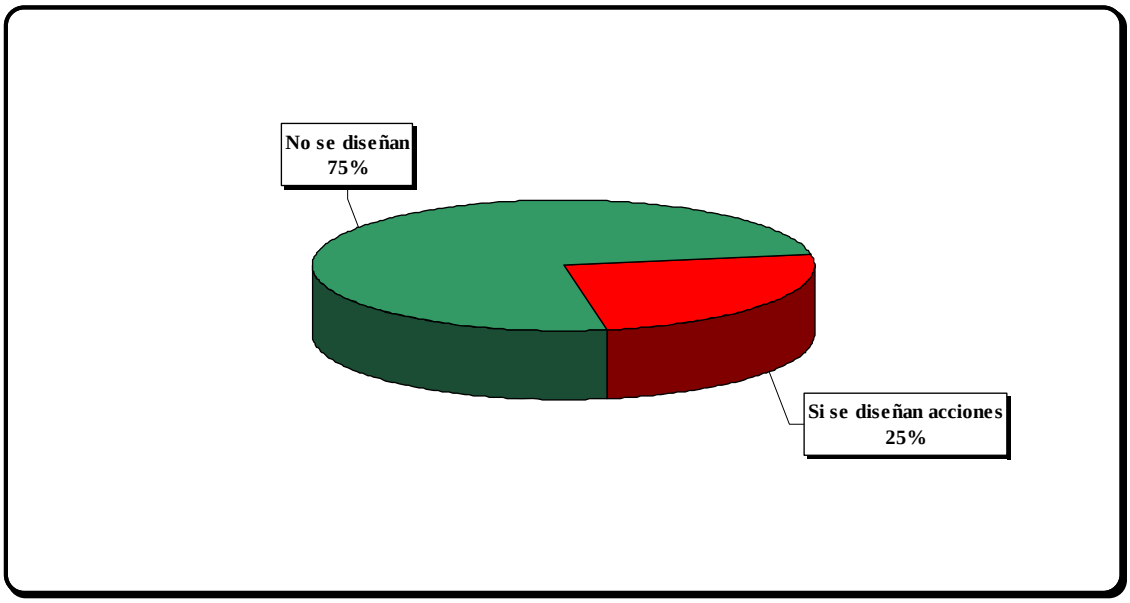


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 14: ¿Se diseñan acciones para lograr los objetivos y metas?

El 75% de los entrevistados señala que no elaboran acciones para lograr sus objetivos y metas, el restante 25% indicó que si.

Gráfico 15: ¿Se diseñan acciones para lograr los objetivos y metas?

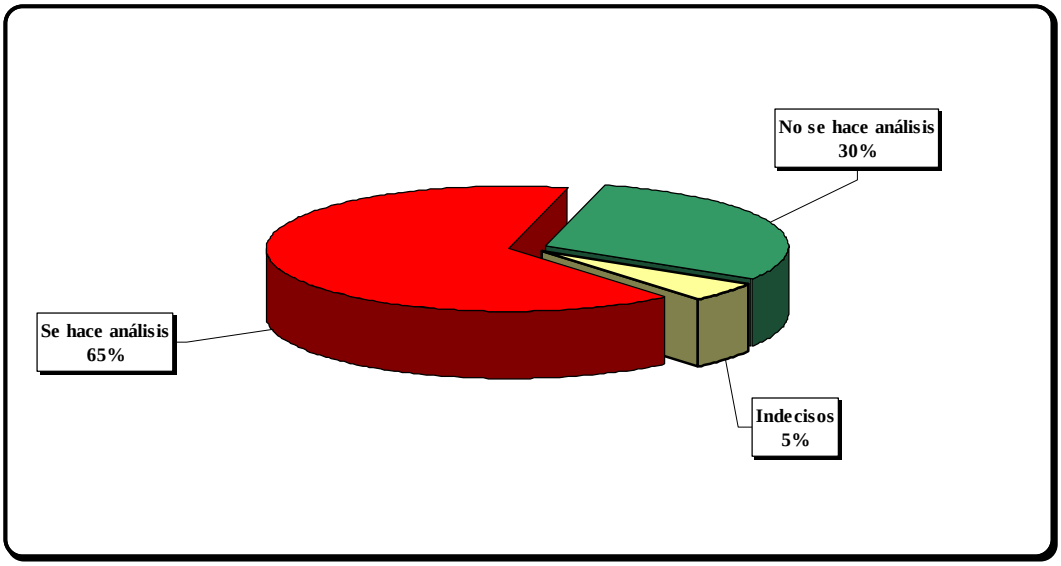


Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

Pregunta 15: ¿Se hacen análisis de fortalezas y debilidades de la microempresa y de oportunidades y amenazas del entorno?

El 65 % de las microempresas indican que hacen un análisis de fortalezas y debilidades de la microempresa y de oportunidades y amenazas del entorno, un 5% se mostró indeciso, y un 30% manifiestan no hacer dicho análisis.

Gráfico 16: ¿Se hacen análisis de fortalezas y debilidades de la microempresa y de oportunidades y amenazas del entorno?



Fuente: Elaboración propia, en base a la información recaudada en las entrevistas realizadas a la muestra de la investigación.

CAPITULO

V. MODELO ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESAS DE SERVICIO

El modelo que se presenta en este capítulo, resume el esfuerzo y síntesis que minuciosamente se logró en la presente investigación; y se traduce en un modelo de fácil aplicación y entendimiento para el microempresariado Venezolano.

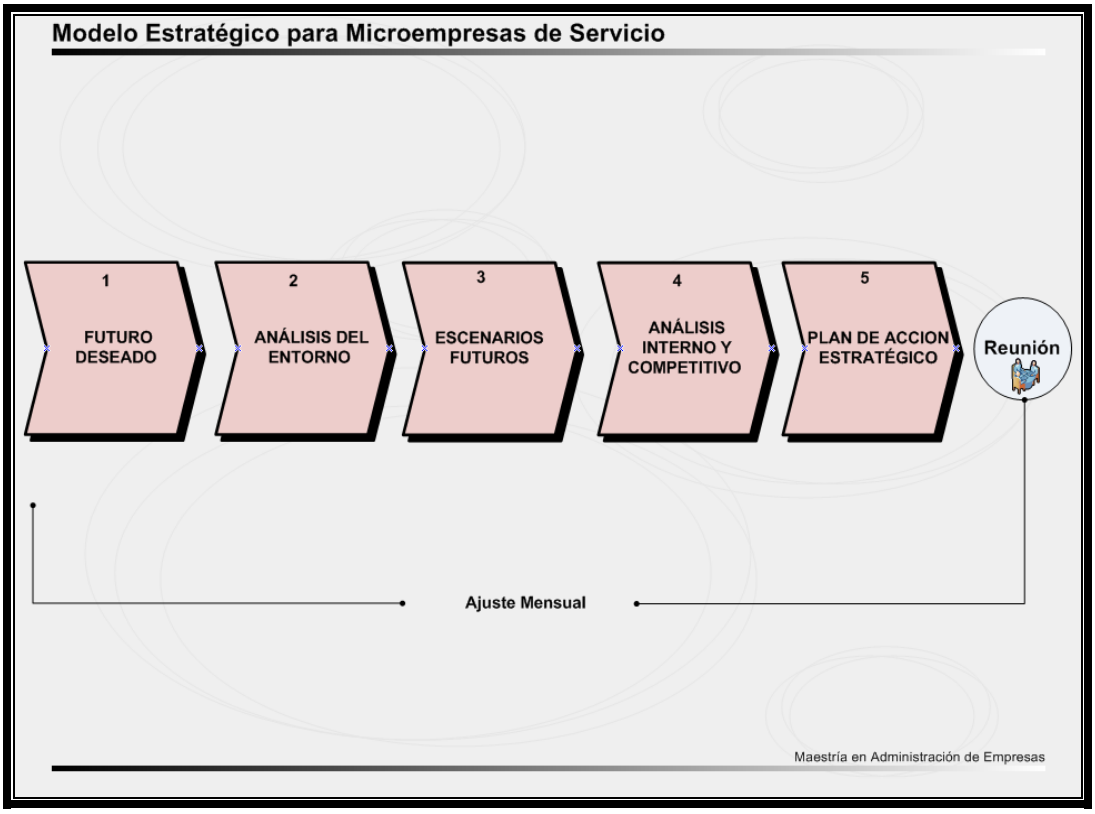
Cada paso del modelo es soportado por una plantilla, que hace el proceso estratégico más fácil, rápido y divertido; tomando en cuenta que muchos microempresarios no tienen el nivel educativo para comprender complejos procedimientos de planificación y estrategia empresarial.

Esta iniciativa representa un gran paso para el fortalecimiento y desarrollo de la microempresa en Venezuela, por estar especialmente adaptada a este tipo de micro estructuras organizativas.

El modelo, aunque fácil de entender y elaborar, integra en su interior todos los pasos fundamentales de todo proceso de planificación y estrategia institucional. Se hizo un esfuerzo por mantener la sencillez sin perder la esencia de los grandes avances actuales en el ramo de la estrategia y la rigurosidad conceptual.

A continuación presentamos el modelo estratégico para microempresas de servicio:

Figura 1: Modelo Estratégico para Microempresas de Servicio.



Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación realizada

Para llevar a feliz término el modelo estratégico, se ha diseñado una plantilla por cada uno de los pasos; esto permite guiar a la persona a través de todo el proceso y hacer lo más accesible y sencillo la elaboración de un modelo estratégico para una microempresa.

A continuación, se describe el modelo propuesto en base inicialmente a un cuadro de referencia que simplifica cada paso, adicional a esto se hará una explicación del cuadro en referencia y por último, se expondrá cada uno de los pasos y las herramientas mas adecuadas que se pueden utilizar en cada etapa.

El modelo esta conformado por cinco (5) pasos, que son coherentes entre si; los mismos se describen en el cuadro de referencia (tabla 4), que esta compuesto por 4 columnas identificadas de la siguiente manera:

- Número del Paso: Muestra el número de orden de ejecución de cada paso.
- Nombre del Paso: Representa el nombre de cada uno de los cinco (5) pasos o etapas que conforman el Modelo Estratégico para Microempresas de Servicio.
- DIMENSIÓN: Representa los elementos que conformas cada uno de los pasos.
- ACCIONES: Son las acciones necesarias que se deben ejecutar en cada uno de los pasos, incluyendo sus elementos.

A continuación se presenta el cuadro referencial para el Modelo Estratégico de Microempresas de Servicio.

Tabla 4: Marco de referencial para la descripción y acciones del modelo:

Nro. Paso	Nombre del Paso	Dimensión	Acciones
1	FUTURO DESEADO	* Misión * Visión * Objetivos y Metas	– Definir la Misión y Visión de la Microempresa – Diseñar Objetivos y Metas.
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO	* Oportunidades y Amenazas	Evaluación de información Política, Gubernamental, Económica, Social y demográfica
3	ESCENARIOS FUTUROS	* Posibles Escenarios Futuros	Diseñar escenarios futuros de las posibles situaciones del entorno
4	ANÁLSIS INTERNO Y COMPETITIVO	* Fortalezas y Debilidades	Determinar fortalezas debilidades en base a los escenarios planteados
5	PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	* Iniciativas por Escenario	Diseñar acciones que permitan cumplir o lograr los objetivos trazados, en base a los escenarios planteados.

1ER PASO: FUTURO DESEADO:

Es el primer paso del modelo, es en este punto donde se construyen las bases del proceso planteado y donde comenzamos definiendo la Misión y Visión de la Microempresa, para luego proceder a la elaboración de sus objetivos y metas.

Las dimensiones o elementos que conforman este paso son:

Misión: Consiste en la elaboración o modificación de la misión de la microempresa, la misma debe ser coherente con lo que queremos lograr y con el modelo de negocio estratégico planteado. La misión se debe desarrollar y cumplir.

Visión: En este punto debemos elaborar o modificar la visión de la microempresa para que esté alineada con todo el modelo estratégico. Sabiendo que la misma en el fondo es el conjunto de objetivos y metas que deben lograrse o materializarse.

Objetivos y Metas: Aquí debemos diseñar los objetivos y metas que inspiren a realizar y culminar el proceso planteado, se trazan objetivos y metas que se quieran lograr en el futuro

Utilizar formato Número: **001**

2DO. PASO: ANÁLISIS DEL ENTORNO:

En este segundo paso haremos un análisis externo que nos permita identificar y evaluar oportunidades y amenazas para la microempresa.

El proceso consiste en la evaluación de toda información externa que pueda tener un impacto ya sea positivo o negativo en la microempresa, tales como información Política, Gubernamental, Económica, Tecnológica, Social, Demográfica, etc.

Este paso proveerá la información necesaria para que la microempresa diseñe estrategias que le permitan aprovechar dichas oportunidades y por otro lado le permita hacer frente a las posibles amenazas que puedan impactar en su funcionamiento.

Utilizar formato Número: **002**

3ER. PASO: ESCENARIOS FUTUROS:

En este paso se diseñan las posibles situaciones o escenarios que se pueden presentar a la microempresa en un futuro.

En base al resultado del análisis del entorno (paso 2), se diseñan los escenarios que puedan tener mayor impacto tanto positiva como negativamente en la microempresa, en síntesis las oportunidades y amenazas que nos ofrecen los escenarios para labrar los objetivos y metas planteadas.

Utilizar formato Número: **003**

4TO. PASO: ANÁLISIS INTERNO Y COMPETITIVO:

Consiste en hacer un estudio interno de la microempresa, en vista de lograr el futuro deseado y tomando en consideración los escenarios futuros diseñados en el paso anterior.

Aquí vamos a establecer nuestras fortalezas y debilidades para enfrentar los retos futuros, con respecto a los competidores y en base a las posibles situaciones futuras.

Utilizar formato Número: **004**

5TO. PASO: PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO:

El último paso del modelo consiste en la elaboración de iniciativas o acciones por escenario. Es decir, diseñar una actividad a conjunto de actividades por cada objetivo o meta planteado, esto permitirá cumplir con el futuro deseado que se esbozó en el primer paso.

Al final de este paso contaremos con un plan de acción estratégico detallado, que será la guía de la microempresa en el futuro.

Utilizar formato Número: **005**

A continuación se expondrá cada paso en detalle:

Paso 1: Futuro Deseado:

Es el proceso mediando el cual anticipamos o visualizamos situaciones que queremos alcanzar en el futuro. Es el futuro motivador, el motor de la empresa, que hace que la gente de lo mejor de sí por hacerlo realidad.

Steve Jobs, fundador de Apple, la compañía más innovadora del mundo, la que popularizó la música digital (ipod) y los teléfonos inteligentes (iphone) son un ejemplo del gran poder de la visualización y de la importancia que tiene crear un futuro deseado como punto de partida.

El proceso no consiste en partir de un presente para crear un futuro, sino que parte de un futuro deseable, para luego, analizar el presente, y orientarlo hacia los objetivos deseados.

Asimismo, y no menos importante es comunicar este futuro motivador a toda la microempresa, el futuro deseado debe ser compartido y aceptado por todos los integrantes de la organización para tener éxito.

El triunfo consistirá en saber a donde queremos llegar y en que tiempo, y este primer paso del modelo nos da la respuesta.

En este primer paso se construye el futuro que se desea para la microempresa, se define su misión, visión, objetivos y metas.

Misión:

En el modelo estratégico propuesto, debemos definir una misión clara y que sea compartida por todos los integrantes de la microempresa, la misma deberá inducir comportamientos y crear compromisos.

Para la elaboración de la misión, se diseñó una plantilla con un conjunto de preguntas propuestas, al contestar algunas de ellas, de acuerdo al caso de cada microempresa, obtendremos un enunciado de misión. (Ver plantilla Nro. 001: Futuro Deseado, en los anexos).

Las preguntas propuestas para la elaboración de la misión son:

- ¿En qué negocios estoy y en cuáles quiero estar?
- ¿Con qué productos/servicios competiremos?
- ¿En cuáles mercados/clientes nos enfocaremos?
- ¿empresas? ¿personas? ¿de que tipo?
- ¿Por qué características/factores me destacaré?

Es menester resaltar que en todos los pasos del modelo se ha tratado de mantener la sencillez, para que el proceso de elaboración sea entendible por el público objetivo.

Visión:

Según Antonio Francés (2006, p.46), la visión es la ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado. Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco o diez años. El resultado es lo que se denomina visión.

En el modelo estratégico, se trabaja con tiempos que van de los dos (2) a los tres (3) años, por tratarse de microempresas y mantener la sencillez y efectividad del objetivo planteado.

Al igual que con la misión, en este paso se plantean varias interrogantes para ayudar a diseñar una visión de la microempresa:

- ¿Me veo más grande? ¿Igual? ¿Más pequeño?
- ¿facturación? ¿personal? ¿equipos?
- ¿Haciendo más cosas? ¿Subcontratando más trabajos?
- ¿Comprar equipos? ¿Reemplazar Equipos?

La idea es ir respondiendo las preguntas que se adecuen a lo que se quiere lograr en el futuro, además las mismas sirven para inspirar a la persona a diseñar su futuro.

Para mayor claridad ver plantilla del Paso 1: Futuro Deseado, en los anexos.

Objetivos:

Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano. Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección. Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir, expresados en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad (Estela García y María Lourdes, 2007, p. 17)

En este apartado debemos diseñar objetivos que nos permitan hacer realidad nuestro futuro deseado. En la plantilla dispuesta para esto, se presentan un conjunto de interrogantes

para motivar a la persona a diseñar sus objetivos y darle una orientación en este sentido, las interrogantes son:

Debemos responder a la pregunta: ¿Qué quiero?

- ¿Crecer en Facturación y Ventas?
- ¿Aumentar mis ganancias?
- ¿Reducir Costos?
- ¿Aumentar la satisfacción del Cliente?
- ¿Abrir una nueva Oficina?

Además, en la plantilla se muestra un ejemplo de un objetivo y a la vez las metas relacionadas al mismo, tomando en cuenta que cada objetivo tiene un indicador que permitirá ir evaluando su progreso en el tiempo.

Metas:

Para lograr los objetivos planteados, necesitamos diseñar metas reales con tiempos definidos que permitan alcanzar cada objetivo planteado.

Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión. Asimismo las metas deben especificar: Cantidad, Unidad de medida y fecha (tiempo de consecución). En el contexto del cuadro de mando integral, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. (Antonio Francés, 2006, p.56).

En la plantilla diseñada para elaborar los objetivos y las metas, podemos observar que cada objetivo puede tener una o mas metas asociadas; asimismo, es menester recalcar que el cumplimiento o no de estas metas tendrá un impacto en el objetivo relacionado.

En la plantilla vemos ejemplos de algunas metas; la idea es crear la motivación para que la persona inicie su diseño de metas siempre relacionadas a un objetivo en particular. El formato propuesto da esta idea desde el primer momento.

Utilizar formato Número 005

La herramienta propuesta para crear el futuro deseado son las ideas planteadas en el libro el Océano Azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgne. A continuación las ideas más importantes para nuestro caso de estudio:

Diferenciadores y propuesta de valor para los clientes:

Al momento de crear el Futuro deseado, primer paso del modelo, las ideas de W. Chan Kim y Renée Mauborgne (Autores del Océano Azul), resultan ser motivadoras y con sentido a la acción, a continuación los principios y conceptos claves de esta herramienta.

Inicialmente, esta herramienta se basa en la idea de dos (2) océanos, uno azul: espacios de mercados seguros listos para crecer, donde la competencia no tiene ninguna importancia y los océanos rojos: que se refieren a la competencia directa entre compañías.

En los océanos azules se crean movimientos estratégicos denominados “innovación en valor” que generan saltos de valor tanto para la empresa como para el consumidor. El enfoque es hacer que la competencia se vuelva insignificante creando una clara diferenciación.

Tabla 5: La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul:

ESTRATEGIA DEL OCÉANO ROJO	ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005).

Según W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005, p.17), quienes han triunfado al crear océanos azules se han diferenciado de los perdedores por su manera de enfocar la estrategia. Las compañías atrapadas en el océano rojo han seguido el enfoque convencional de correr para vencer a la competencia, construyendo una trinchera defensiva dentro del orden existente de la industria. Por su parte, los creadores de los océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación.

Ahora bien, bajo este esquema, necesitamos crear un futuro deseado, salir del océano rojo de competencia donde se encuentra la microempresa y lograr que la competencia pierda su importancia. El objetivo consiste en crear un océano azul para la microempresa.

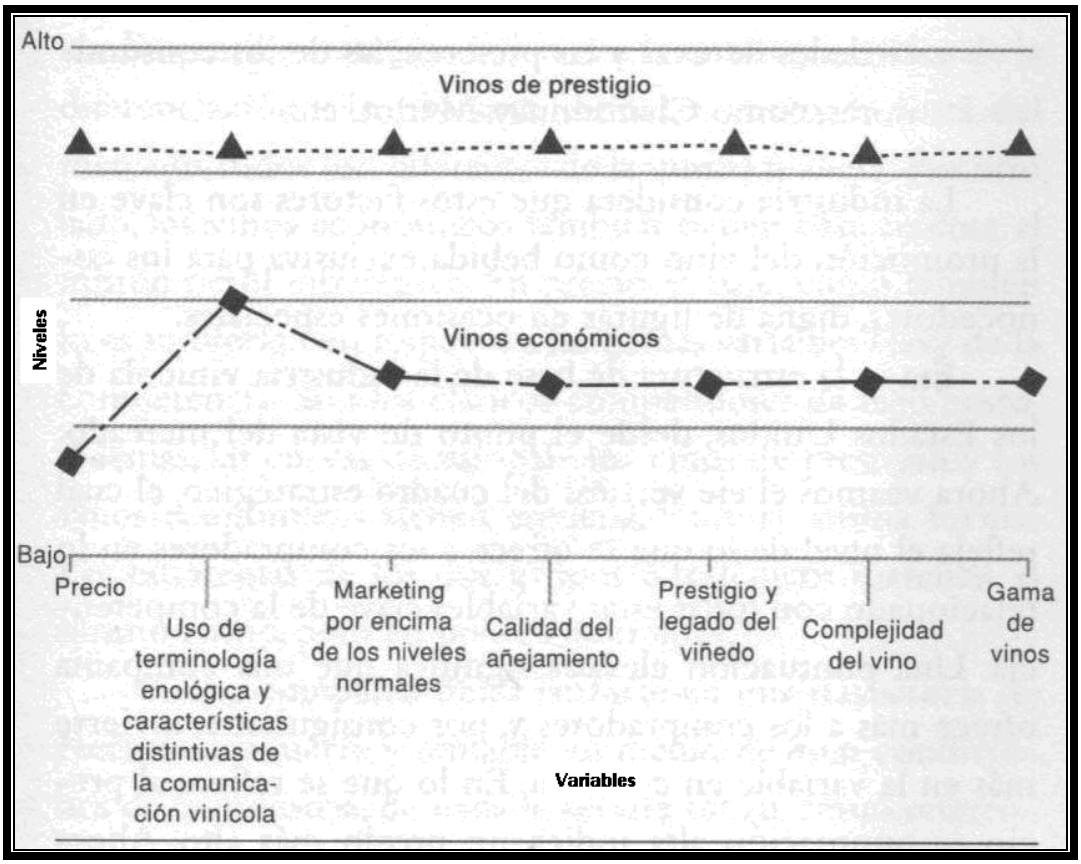
Para este fin W. Chan Kim y Renée Mauborgne, exponen tres (3) herramientas que debemos seguir para crear un océano azul, siguiendo estos pasos logramos, además, la motivación para diseñar y poner en práctica un esquema de futuro deseado, necesario para completar el primer paso del modelo. A continuación las tres herramientas:

1era herramienta: El cuadro estratégico.

El cuadro estratégico es a la vez una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente de océanos azules. Cumple dos propósitos. El primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado (W. Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005, p.38).

A continuación en el gráfico 17, se ilustra un ejemplo de cuadro estratégico de la industria vinícola de los Estados Unidos a finales de los años 90.

Gráfico 17: Cuadro estratégico de la industria vinícola de los Estados Unidos a finales de los años 90.



Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005).

En el gráfico anterior podemos observar dos ejes uno horizontal y uno vertical, el eje horizontal, representa el conjunto de variables alrededor de las cuales gira la competencia y donde se invierte el dinero.

El eje vertical, representado en este caso por dos niveles: bajo y alto. Representa el nivel de lo que se ofrece a los compradores en relación con las variables claves de la competencia.

Un nivel alto de una variable, quiere decir, que la compañía ofrece más a los compradores e invierte más en esa variable.

En el eje horizontal, observamos siete (7) variables; mostradas de izquierda a derecha son:

1. Precio: botella de vino
2. Uso de terminología enológica y características distintivas de la comunicación vinícola: Imagen elegante y exclusiva de los envases, incluyendo las etiquetas.
3. Inversión en Marketing
4. Calidad del añejamiento
5. Prestigio y legado del viñedo
6. Complejidad del vino.
7. Gama de vinos.

Ya conociendo esta herramienta, estamos en la capacidad de hacer el cuadro estratégico para el sector donde compite la microempresa y tener una visión gráfica actual de las variables en las que invierte y se enfoca la competencia. Ahora vamos a la herramienta número dos que nos presentan los autores.

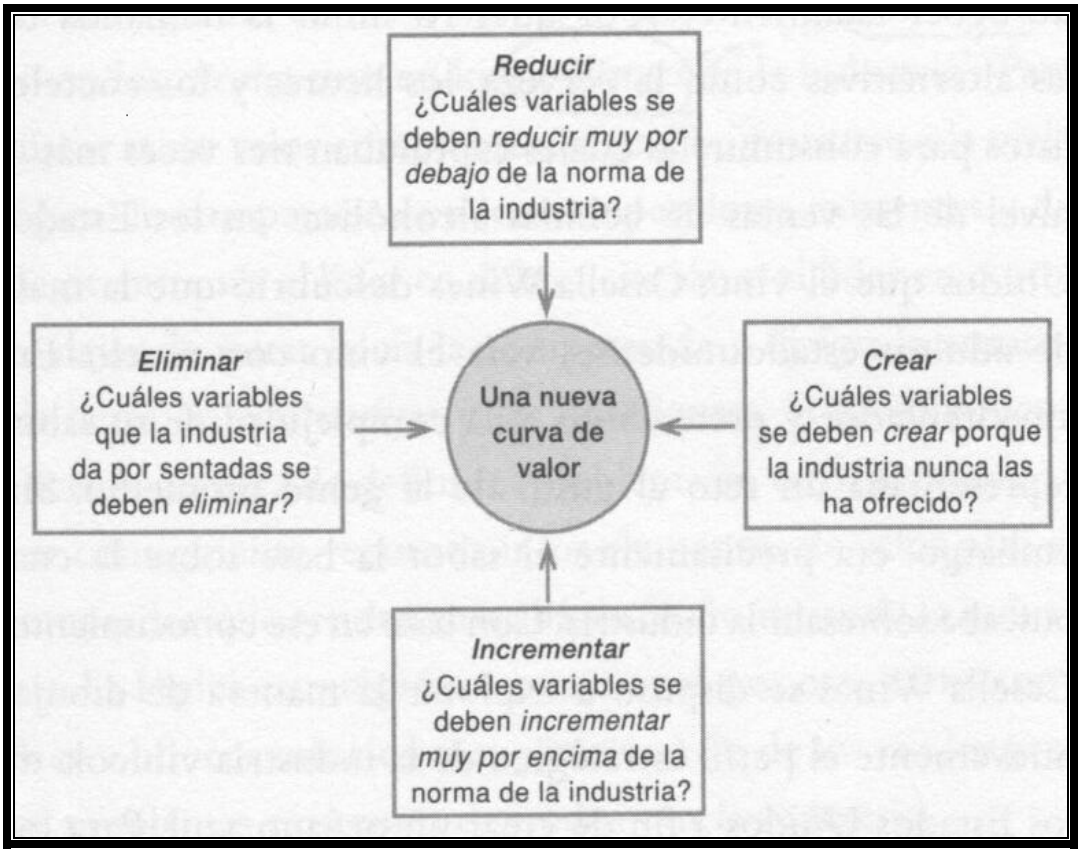
2da herramienta: El esquema de las cuatro acciones.

Ahora bien, partiendo del cuadro estratégico presentado en la primera herramienta debemos ahora pensar, en que variables puedo reducir o incrementar y que variables puedo eliminar o crear. De esta forma empezamos a crear océanos azueles y alejarnos de los llamados océanos rojos (competencia).

Asimismo, en necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los competidores sino en las alternativas y no en los clientes sino en los no clientes. De esta forma eliminamos la noción de compararnos con la competencia y crear nuevos horizontes.

Para hacer los cambios de las variables definidas con la primera herramienta, los autores nos presentan el siguiente esquema:

Figura 2: Esquema de las cuatro acciones.



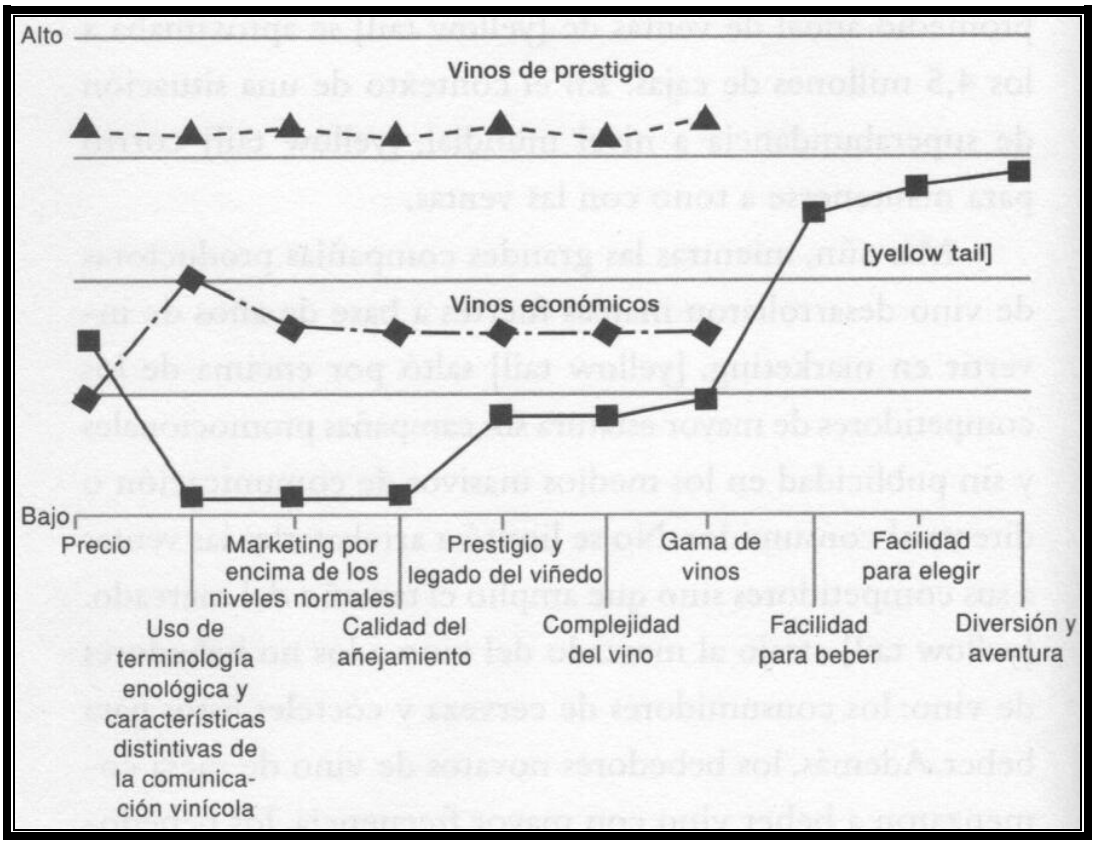
Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005).

Para hacer los cambios requeridos, debemos pensar y responder a las siguientes cuatro preguntas que nos plantean los autores, teniendo como punto de partida el cuadro estratégico elaborado con la primera herramienta:

1. ¿Cuáles variables de la industria da por sentadas se deben eliminar?
2. ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
3. ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
4. ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

A continuación y siguiendo con el ejemplo planteado podemos ver como la compañía Yellow Tail creo su propio Gráfico o curva de valor: reduciendo, incrementando y eliminando variables existentes y creando unas nuevas.

Gráfico 17: Cuadro estratégico de la industria vinícola de los Estados Unidos a



Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005).

3ra herramienta: La matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear:

Esta matriz es un complemento a la segunda herramienta usada por loa autores. La finalidad es estimular a las personas a actuar en base a las cuatro (4) preguntas del esquema de las cuatro acciones. Además en la matriz podemos observar claramente los cambios sugeridos a nuestro cuadro estratégico.

Una de las ventajas de la matriz, es que obliga al microempresario a pensar y tomar acción en cada una de las preguntas del esquema de las cuatro acciones, y no enfocarse solamente en una; de esta forma se podrá construir un futuro deseado mas completo y motivante, además, con mayor probabilidad de éxito.

A continuación se muestra la matriz, siguiendo con el ejemplo de la industria vinícola en los Estados Unidos, propuesta por los autores.

Figura 3: Matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear” el caso de Yellow Tail

Eliminar	Incrementar
La terminología y las distinciones enológicas Las cualidades del añejamiento El marketing por encima de los niveles normales	El precio con respecto a los vinos económicos La participación de los comercios minoristas
Reducir	**Crear**
La complejidad del vino La gama de vinos El prestigio de los viñedos	La facilidad de beber La facilidad de elegir Diversión y aventura

Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005).

Paso 2: Análisis del Entorno:

El análisis del entorno o análisis externo, es un proceso que nos permite relacionar la empresa con su entorno competitivo, asimismo, nos permite identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar a una organización dentro de su mercado objetivo. En este paso necesitamos identificar las fuerzas que puedan cambiar de manera importante al sector y por ende a la microempresa.

En la plantilla propuesta para llevar a cabo el análisis del entorno, se presentan un conjunto de preguntas en cada uno de los ámbitos más importantes para la microempresa, como son: factores políticos, gubernamentales, económicos, tecnológicos, sociales y demográficos. A continuación se muestran las preguntas de la plantilla correspondiente al paso número 2:

- ¿Qué factores políticos y gubernamentales pueden afectar positiva o negativamente mi empresa? aumento o disminución de la cotización del dólar, de la unidad tributaria, del salario mínimo, del IVA. Regulaciones en las importaciones y exportaciones. Legislación tributaria y fiscal. Elecciones

- ¿Qué factores económicos pueden tener un impacto positivo o negativo en la microempresa? Tasa de inflación, tasas de interés, tasa de cambio, disponibilidad de crédito, niveles de ingreso de la población, etc.
- ¿Qué factores tecnológicos pueden influir en la microempresa?
- ¿Qué nueva tecnología puede mejorar nuestro servicio? Computadoras, Sistemas, Herramientas, Equipos, etc.
- ¿Estamos atendiendo a nuestros clientes en el tiempo previsto o necesitamos nuevas herramientas tecnológicas?

- ¿Qué herramientas tecnológicas se necesitarán para cumplir con los objetivos y metas?
- ¿Qué factores sociales y Demográficos pueden tener incidencia en mi negocio? Hábitos de compra, actitudes con respecto al ahorro, confianza en el gobierno, congestiones de tráfico, valor dado al tiempo libre, nivel educativo promedio, etc.

El objetivo de estas preguntas es inducir al participante a pensar en variables externas, y como éstas pueden afectar su microempresa. Además en la plantilla se muestra otra columna con la tendencia que ha tenido cada una de las interrogantes en el pasado y cual es su situación actual. Con este esquema se pretende que el microempresario pueda tener una idea global de lo necesario para tener completado el paso numero 2, correspondiente al análisis del entorno.

Ahora bien, existen muchas herramientas usadas para llevar a cabo con profundidad este paso, como son: análisis de tendencias, análisis de la competencia, análisis por escenarios, análisis de la industria y análisis de eventos. Para el objetivo planteado no es necesario el uso de todas las herramientas pero si algunas de ellas, a continuación se detallan:

Análisis de Tendencias:

Si bien el futuro es incierto, no deja de ser verdad que los acontecimientos futuros son también producto del pasado. Una parte importante del futuro se puede discernir a partir de tendencias que vienen desarrollándose desde hace tiempo. Ejemplo de ello son las tendencias demográficas, ecológicas y sociales. Los eventos económicos y políticos

pueden ser difíciles de predecir pero muchos de ellos, como las elecciones, son programados por anticipado. El análisis de tendencias trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros (Antonio Francés, 2006, p.65).

Este análisis de tendencia debe partir de una investigación, donde se logren ubicar estudios de tendencias globales y nacionales publicados. Con esta información tendremos un marco de partida para poder proyectar estas variables en un futuro y discernir sobre cuales de ellas podrán tener alguna influencia en nuestro sector o negocio.

Inicialmente, y como se muestra en la plantilla del paso 2 del modelo propuesto, y anexo al presente trabajo de investigación, debemos estudiar datos del pasado y contrastarlo con el presente y de esta manera razonar sobre posibles tendencias en un futuro.

Una tendencia es la dirección seguida por una variable; a continuación se presentan algunas tendencias globales, que se publican en el libro: Estrategias y Planes para la Empresa de Antonio Francés y aclara este concepto.

Tabla 6: Tendencias Globales:

Demografía. Explosión demográfica en los países más pobres (África, sur de Asia) y envejecimiento de la población en los más ricos. Presiones migratorias.
Brechas socioeconómicas. Los ricos son cada vez más ricos, los pobres reducen su pobreza, pero la brecha aumenta. Dentro de los países en desarrollo también aumenta la brecha entre ricos y pobres.
La nave espacial Tierra. Crece la conciencia de que el planeta es uno, y nuestro destino ecológico es compartido. Los ricos no pueden simplemente olvidar a los pobres.
La nueva división del trabajo. Los países desarrollados se dedican a servicios y manufactura de alto valor agregado, ciencia y tecnología. Transfieren actividades industriales a los nuevos países industrializados. Los menos desarrollados viven de exportar materias primas y del turismo.
La tecnología, clave del futuro. La electrónica, la informática, las telecomunicaciones, la robótica y la biotecnología seguirán transformando la economía, la sociedad y hasta la política.
Las multinacionales, protagonistas de la globalización. Las empresas multinacionales son las dueñas de las nuevas tecnologías y las principales beneficiarias de la globalización de los mercados, producto de los nuevos medios de transporte y comunicación. Se observa una tendencia a la formación de oligopolios mundiales.
Dinero sin fronteras. Los mercados financieros no reconocen fronteras. Los movimientos masivos e instantáneos de grandes capitales pueden desestabilizar la economía de los países y regiones del globo. Las monedas divisa, como el euro y el dólar, expanden su influencia en la economía mundial.
El Estado de tres pisos. La hegemonía de los Estados nacionales está dejando paso a una estructura de tres niveles: regional, nacional y supranacional, como se puede ver en la Unión Europea. Algunos pronostican el fortalecimiento de las instituciones globales en el mediano plazo y una forma de gobierno mundial en el muy largo plazo.
Más y mejor democracia. El impacto de los medios de comunicación ha impulsado las aspiraciones de participación democrática. Un número creciente de países tiene gobiernos elegidos por sufragio.
Lo vernáculo y la "McCultura". La creciente globalización de los patrones culturales, con predominio de los estadounidenses, se enfrenta a resistencia local variable y al deseo de afirmación de lo propio.
La familia en la globalización. La unión monógama de por vida está en retroceso en los países desarrollados occidentales, mientras se reafirman los valores familiares tradicionales en Asia y el mundo islámico.

Fuente: Estrategia y planes para la empresa, Francés (2006)

Análisis de Competidores:

El análisis de competidores es un proceso que permite relacionar la empresa con todo su entorno. Asimismo, nos ayuda a identificar oportunidades y amenazas dentro de su mercado objetivo.

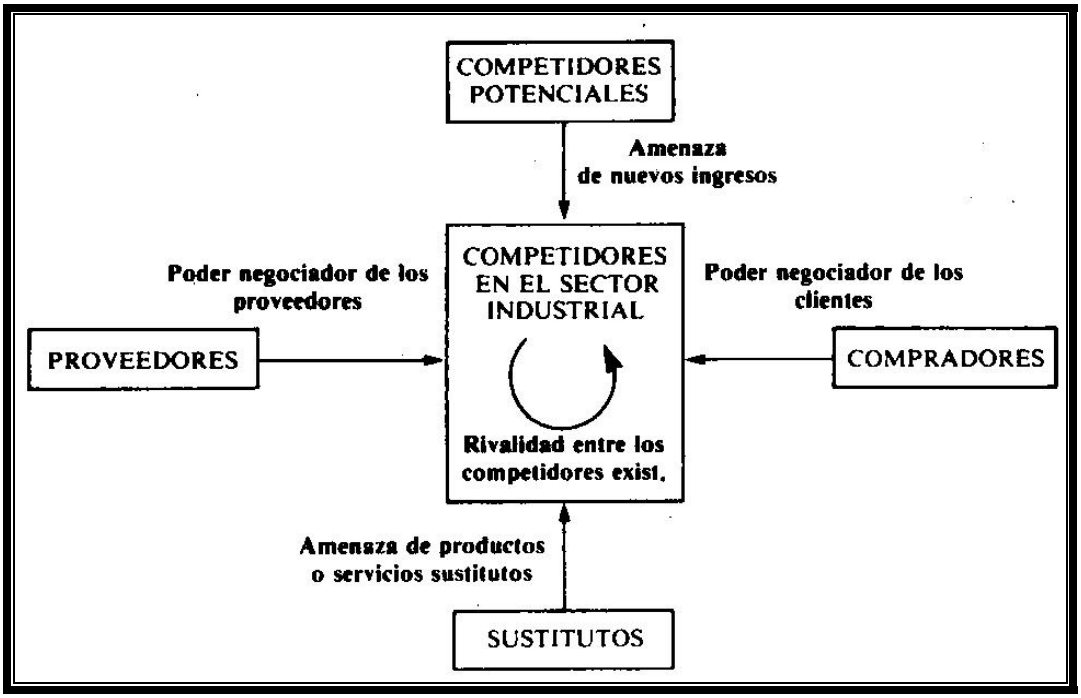
La estructura de un sector o industria tiene una fuerte influencia en cualquier plan o estrategia que podamos plantearnos si pertenecemos a ella, de allí la importancia de conocer y tomar en cuenta todos los factores que puedan impactar nuestra organización.

Toda empresa forma parte de una industria (o sector) conformada por sus semejantes, en el ámbito nacional e internacional. Una parte importante de las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa proviene del seno de su propia industria, de la cual forman parte sus competidores (Antonio Francés, 2006, p. 86).

Según Michael Porter (1985, p.23), la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite.

Una de las herramientas más usadas que se usan para el desarrollo del análisis competitivo, es el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, las cuales se pueden observar en el gráfico siguiente:

Figura 4: Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial



Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter (1985)

En el modelo anterior, la competencia de una empresa, depende de las siguientes fuerzas competitivas básicas:

- ✓ Amenazas de nuevos ingresos
- ✓ Poder de negociación con los clientes
- ✓ Amenazas de productos o servicios sustitutivos.
- ✓ Poder de negociación con los proveedores
- ✓ Rivalidad entre competidores

El objetivo de esta estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor (Michael Porter, 1985, p.24).

Aunque esta herramienta esta enfocada en el sector industrial, nos permite como microempresa de servicio, tener una idea de la diversidad de amenazas y oportunidades que podemos tener, y entender que una empresa por pequeña que sea no es un elemento aislado en el mercado.

Asimismo, el microempresario puede ver en este modelo que una empresa, no solamente depende de su interacción con otras empresas de su ramo, sino que su éxito depende además, de la relación con sus proveedores, sus clientes, del análisis de los servicios sustitutos, etc.

Entender todas estas fuerzas, permitirá competir exitosamente, adaptarse mejor al ambiente de su ramo y establecer oportunidades y amenazas mas reales a su entorno.

Paso 3: Escenarios Futuros:

Es este paso nos corresponde crear escenarios futuros a manera de poder prevenir sorpresas en el entorno que puedan perjudicar nuestro plan.

Los escenarios tienen como propósito principal señalar los límites del grado de incertidumbre de los factores vitales para una decisión o pronóstico particular. Incluyen descripciones cuantitativas y cualitativas de los aspectos social, político, económico, demográfico, entre otros (Estela García y María Lourdes, 2007, p. 55).

Según Antonio Francés (2006, p.67), en entorno de la empresa puede ser descrito en términos de variables económicas, ambientales, sociales, políticas y tecnológicas. No se trata de acertar a la hora de formular el escenario más probable. Lo importante es que los escenarios ayuden a identificar oportunidades y amenazas para la empresa y que faciliten analizar la viabilidad de las propuestas de estrategia frente a diferentes situaciones hipotéticas.

En la plantilla diseñada para desarrollar los escenarios futuros, se redactaron un conjunto de preguntas, que al responderlas, el microempresario tendrá una visión general de las posibles situaciones que se le puedan presentar en un futuro. Para lograr el objetivo se trataron de elaborar interrogantes lo más sencillas posibles y adaptadas a la realidad de una microempresa de servicios.

A continuación se detallas las preguntas correspondientes a la plantilla número 3: Escenarios Futuros:

- ¿Tendré más o menos competencia?
- ¿La competencia serán empresas más grandes o más pequeñas?
- ¿La situación económica será mejor o peor que la actual?
- ¿Los clientes comprarán más o comprarán menos?
- La tecnología y sus cambios afectará mi negocio: ¿Positivamente? o ¿Negativamente?
- La adquisición de materia prima para poder ejecutar mi servicio: ¿Será mejor? ¿Será peor?
- ¿La situación política será mejor o peor que la actual?
- ¿Vender será más fácil o más difícil?
- ¿El margen de ganancia de mi negocio será mayor o menor?

Luego de responder estás preguntas, y de visualizar los posibles escenarios, la microempresa estará en mejor posición para desarrollar su estrategia. Para una microempresa de servicios, la creación de escenarios puede tener las siguientes ventajas:

- Reduce los riesgos futuros
- Mejora las condiciones para la toma de decisiones
- Permite fortalecer las estrategias por contar con un punto de vista amplio y completo.
- Le permite anticipar sorpresas
- Estimula la creación de pensamientos amplios del futuro en vez de una visión simple.
- Permite preparar estrategias para varias contingencias posibles.
- Le permite tener en cuenta muchos puntos posibles.
- Permite crear opciones alternativas
- Enfrentar mejor la incertidumbre en el futuro

Son sobradamente conocidos los ejemplos de situaciones de empresas afectadas por súbitos cambios que hubieran sido predecibles en caso de haberse observado el entorno. Así, por ejemplo, es paradigmático el caso de la industria automovilística norteamericana, que en 1980 tuvo pérdidas superiores a los 4.200 millones de dólares como consecuencia de no haber previsto la preferencia de los consumidores por vehículos más pequeños. Sin embargo, las señales no observadas estaban allí (penetración de los coches importados más pequeños, incremento del precio del combustible, decreciente rentabilidad en la década de los setenta, etc.). (Santiago Garrido Buj, (2004, p.90)

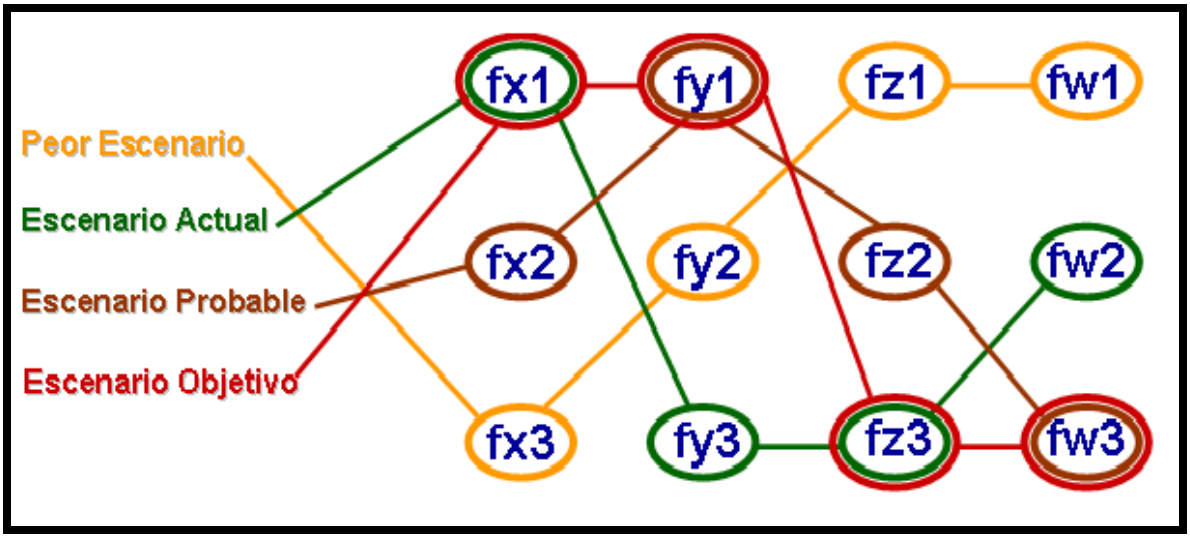
A continuación observamos un ejemplo de construcción de escenarios, en el mismo se puede identificar algunas fuerzas que tendría que tomar en cuenta una empresa de telefonía ya sea Digitel o Movistar, competidoras de la nacional Movilnet.

Figura 5: Ejemplo de Fuerzas en la construcción de escenarios.

Fuente: Elaboración Propia

Siendo las anteriores fuerzas o posibles situaciones que pudiesen ocurrir realizamos combinaciones entre las distintas variables de cada fuerza para crear los siguientes posibles escenarios:

Figura 6: Ejemplo de Escenarios.



Fuente: Elaboración Propia

En conclusión podemos analizar el ejemplo del escenario probable del ejemplo anterior, en el mismo vemos que esta formado por las siguientes variables:

Fx2 = Significa que Movilnet bajará las tarifas

Fy1 = Se establezcan mas regulaciones que beneficien a MOVILNET

Fz2 = Que el gobierno cancele la concesión de Digitel o Movistar

Fw3 = Que se incrementen los impuestos y se logre reducir los costos

Paso 4: Análisis Interno y competitivo:

El propósito de realizar un análisis interno es según Fred (1994, p.139), identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa: Gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

Las preguntas propuestas para desarrollar este paso y las cuales se encuentran en la plantilla correspondiente son:

¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades con referencia a mi competencia?

- ¿En que soy bueno? Tomar en cuenta las distintas áreas de la microempresa tales como: Personal, Relación con clientes, Tecnología, Organización, Imagen, etc.
- ¿En que soy deficiente?
- ¿En que soy mejor o peor que la competencia?

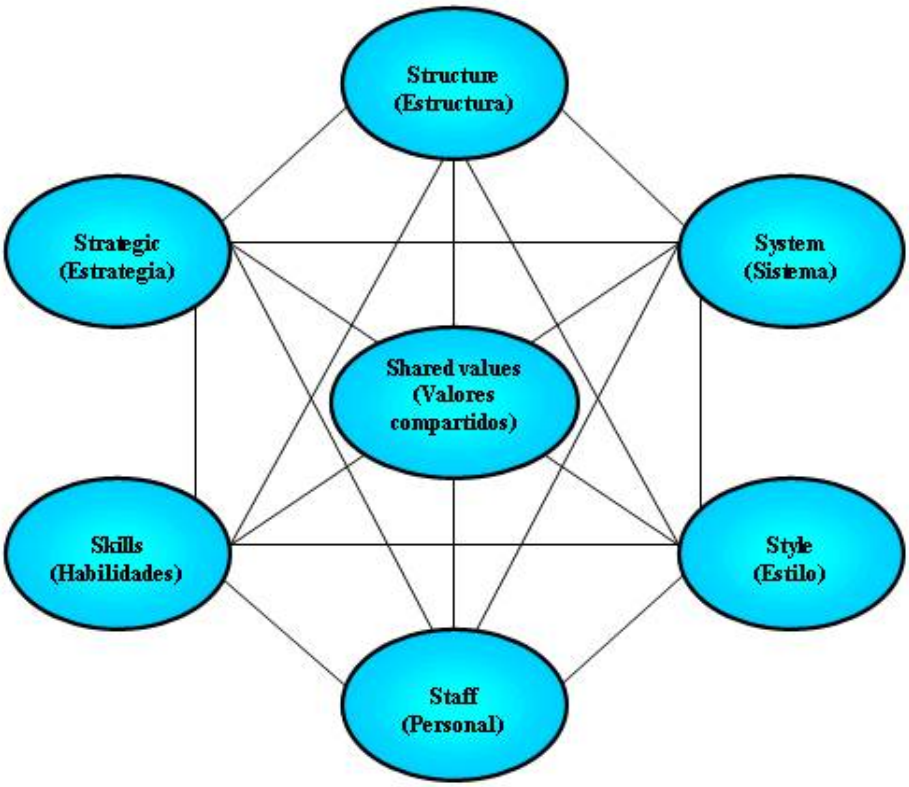
  ¿Cómo es mi relación con los proveedores?

  ¿Tengo el dinero excedente para atender los requerimientos de mis clientes?
- ¿Como es mi imagen en el mercado?

Para establecer las fortalezas y debilidades de una empresa u organización, podemos utilizar las siguientes herramientas: Las siete “S” de McKinsey y la cadena de valor de Michael Porter.

El modelo de las siete “S” permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, en función del futuro a construir y de esta forma compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas. En otros términos, facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas y aspectos que pueden ser mejorados o corregidos (Antonio Francés, 2006, p.168). A continuación se muestra el modelo de las siete “S” de McKinsey:

Figura 7: Modelo de las siete “S” de McKinsey:



Las siete “S” corresponden a 7 palabras en el idioma inglés:

Structure…….…….. Estructura

Strategy……. Estrategia

System…….……. Sistema

Style…….. Estilo

Skills……. Capacidades

Staff…….. Personal

Shared Values……... Valores compartidos.

La segunda herramienta, que nos permite realizar un análisis interno es la cadena de valor de Michael Porter. La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de Costo, Valor y Margen (Antonio Francés, 2006, p.145).

La cadena de valor permite determinar fortalezas y debilidades, al presentar todas las actividades fundamentales de una organización en un solo esquema.

La idea de la cadena de valor es al fin y al cabo, crear valor para el cliente, de allí su nombre, y por consiguiente tener una rentabilidad superior a los competidores lo que se traduce en una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. A continuación podemos observar el gráfico de la cadena de valor:

Figura 8: Cadena de Valor

Fuente: Michael Porter (1985)

Aunque la cadena de valor fue creada básicamente para empresas de manufactura, puede aplicarse a empresas de servicio, como es nuestro caso de estudio: Microempresas de servicio.

La cadena de valor proporciona un esquema para diagnosticar la posición de una empresa con respecto a sus competidores y un marco conceptual para definir acciones que permitan desarrollar una ventaja competitiva.

El modelo anteriormente descrito divide las actividades de una empresa en dos (2) grupos a saber: actividades primarias y actividades secundarias. Las actividades primarias son aquellas que tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios (Logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios postventa). Y las actividades secundarias son las que sirven para alimentar a las actividades primarias, brindándoles soporte, a la vez que se apoyan entre si.

Paso 5: Plan de acción estratégico:

El último paso del Modelo Estratégico para Microempresas de Servicio, consiste en el diseño de acciones que permitan cumplir los objetivos trazados. El plan de acción estratégica, identifica, diseña y prioriza las iniciativas más importantes para poder alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Para desarrollar este paso y tomando en cuenta inicialmente lo complejo que puede ser elaborar un plan de acción estratégico y segundo que las personas que se encargaran de elaborarlo son microempresarios y muchos de ellos sin una educación formal completa, se diseño una plantilla práctica y sencilla, que sirve de guía para completar el proceso y no hacerlo tan engorroso.

A continuación algunas preguntas en base a los escenarios planteados, que se presentan en la plantilla y que permiten que el microempresario encamine sus acciones al logro exitoso de sus objetivos.

- ¿Cómo aprovecho mis fortalezas?
- ¿Cómo supero mis debilidades?
- ¿Que debo hacer en cada escenario para lograr los objetivos y metas.
- ¿Cómo haré seguimiento y ajustes a la Estrategia?
- ¿Qué incentivos puedo ofrecer?

Para llevar a cabo este paso y tomando en cuenta que el modelo esta dirigido a microempresas, se proponen 2 herramientas que se pueden usar por su fácil comprensión: La matriz DOFA y el Cuadro de Mando Integral (CMI), a través de los Mapas Estratégicos.

La primera herramienta que estudiaremos y la cual nos permite generar acciones estratégicas en base a los cuatro (4) pasos desarrollados anteriormente es la muy conocida matriz **DOFA** (**D**ebilidades-**O**portunidades-**F**ortalezas-**A**menazas).

David Fred R. (1994, p193), nos dice que la matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, Y DA. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias **DO** tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. Las estrategias **FA** se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias **DA** tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

De igual forma Antonio Francés nos dice que la matriz DOFA se puede emplear para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos sirven de base para establecer las estrategias, que representan las respuestas.

Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas

A continuación un ejemplo de la aplicación práctica de la matriz DOFA.

Tabla 7: Ejemplo de Matriz DOFA

La matriz se desarrolla en base a los escenarios futuros (paso 3)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. El desarrollo tecnológico y la innovación en productos. 2. La apertura de nuevos mercados. 3. Nuevos inversionistas.	1. Llegada de competidores. 2. Supervisión tecnológica para la competencia. 3. Pérdida del mercado. 4. Pérdida de ejecutivos.
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS FA**
1. La estructura organizacional. 2. La lealtad de los clientes. 3. La exclusividad del producto. 4. No competencia. 5. La cultura financiera de la empresa.	1. Desarrollo de nuevos productos acorde con las necesidades del cliente. 2. Iniciar exportación de productos. 3. Asociarse con nuevos inversionistas para ampliar acción empresas.	1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad. 2. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia. 3. Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS DO**	**ESTRATEGIAS DA**
1. La dependencia tecnológica de la casa matriz. 2. El poco desarrollo de sistemas. 3. El recurso humano. 4. Dependencia de un solo proveedor.	1. Iniciar desarrollos tecnológicos propios. 2. Aprovechar la asociación con socios para hacer inversión en sistemas. 3. Iniciar un programa de capacitación en casa matriz.	1. Iniciar un programa de I & D. 2. Diseñar y realizar un desarrollo del recurso humano. 3. Llegar a acuerdos con proveedores *just in time.*

Fuente: Humberto Serna Gómez. (2006)

La segunda herramienta propuesta para desarrollar este paso es el Cuadro de Mando Integral desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1.992.

El cuadro de mando integral es una de las herramientas más eficaces para poner en práctica el plan de acción estratégico de una organización. Se considera de suma importancia ya que además de permiten crear acciones que logren cumplir nuestros objetivos también nos proporciona la creación de indicadores para conocer el avance de nuestra estrategia.

Un concepto importante cuando hablamos del Cuadro de Mando Integral es el de Mapas Estratégicos, el concepto de Mapas Estratégicos fue creado por Robert Kaplan y David Norton, y apareció por primera vez en su libro Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral (CMI), en el año de 1.992.

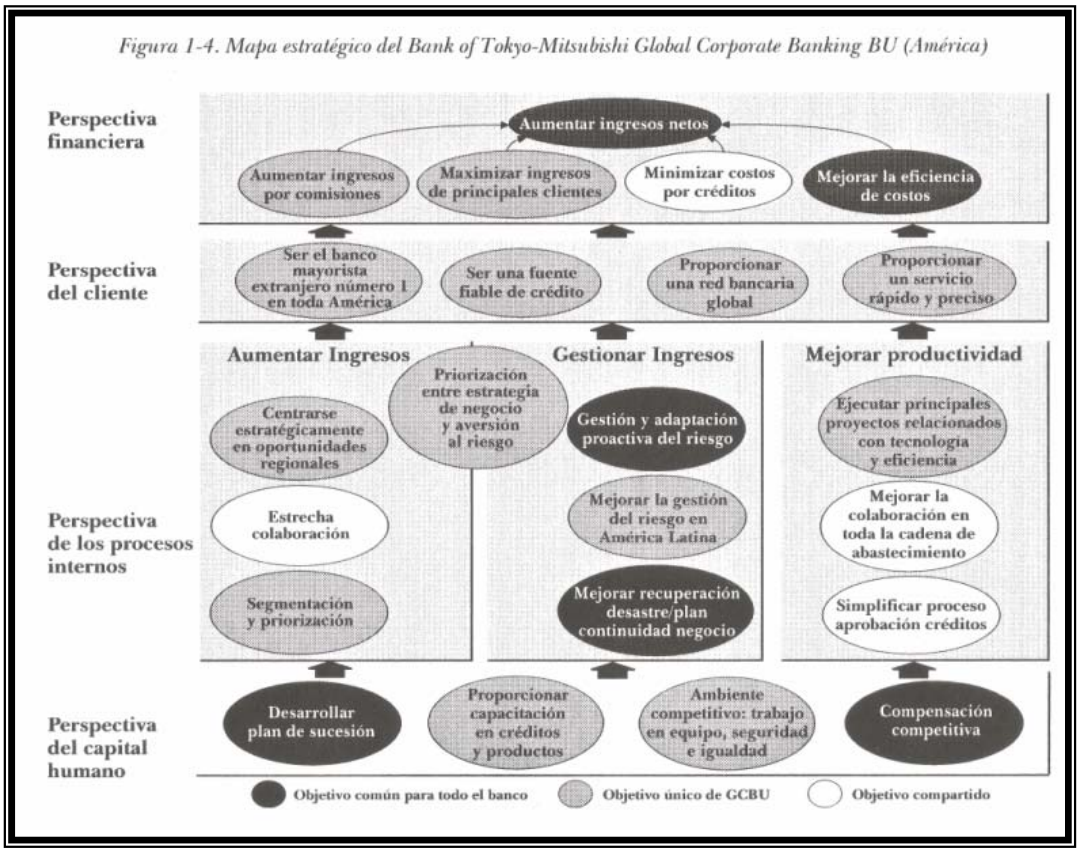
La utilidad de esta estrategia según Antonio Francés (2006, p233) es que nos permite expresar la estrategia de mediano plazo de una corporación o una unidad de negocios dentro de ella. Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, conectados por relaciones.

De igual forma, el mapa estratégico expresa la estrategia competitiva, en el ámbito corporativo o de negocios, mediante un diagrama de burbujas que representa las relaciones de causalidad de los objetivos de cada perspectiva con los de la perspectiva siguiente. Los objetivos estratégicos que forman parte del mapa estratégico son objetivos de acción, comienzan por un verbo en infinitivo que describe la acción a tomar en relación con una determinada variable.

Según Antonio Francés, (2006, p.238) en la elaboración de un Mapa Estratégico se requiere que exista una relación causal entre los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas, de manera que los objetivos en la perspectiva de los accionistas se logren mediante los de la perspectiva de clientes, que se deben alcanzar mediante los de la perspectiva de procesos y estos últimos mediante los de la perspectiva de capacidades.

Los mapas estratégicos resultan una herramienta bastante sencilla y fácil de aplicar para cualquier organización, indistintamente de su tamaño. A continuación se muestra un ejemplo de dicha herramienta.

Figura 9: Ejemplo de Mapa Estratégico



Fuente: Libro de Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton (2004)

El cuadro de mando integral, vincula las actividades a corto plazo de las empresas con los objetivos a largo plazo a través de cuatro procedimientos: (1) traduciendo la visión, al obligar a que los directivos lleguen a un acuerdo sobre las unidades de medida que necesitarán para cuantificar sus visiones; (2) comunicando y vinculando la estrategia a través de un movimiento en cascada del cuadro de mando integral desde el máximo nivel de la compañía hasta las unidades operativas e individuos; en cada uno de los niveles, los individuos identificarán los objetivos y medidas que precisan para contribuir al cuadro de mando al nivel corporativo; (3) vinculando la planificación estratégica y el presupuesto, al garantizar que los presupuestos apoyen los objetivos estratégicos, y (4) estimulando el feedback y el aprendizaje, al posibilitar que los directivos reflexionen sobre las conclusiones indicadas por los resultados de su cuadro de mando integral y ajusten sus teorías sobre las relaciones de causa a efectos.

A continuación un ejemplo de la aplicación de esta herramienta en un caso práctico

Tabla 8: Cuadro de mando integral del centro de comunicaciones globo

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Accionistas	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Tiempo de recuperación de la inversión.	3 años	
	Alcanzar un uso elevado de las instalaciones.	Porcentaje de uso de los puestos de servicio.	50%	
Clientes	Lograr alta satisfacción del cliente.	Proporción de clientes fijos.	60%	
	Incrementar el reconocimiento de marca.	Reconocimiento de marca en encuesta semestral en la zona.	Entre los tres primeros.	Campaña publicitaria.
Procesos	Optimizar la atención al cliente.	Tiempo medio de espera por cabinas en hora pico.	10 minutos	Diseño del local. Sistema de colas.
Capacidades	Capacitar al personal.	Capacidades disponibles/ capacidades requeridas.	100%	Programa de capacitación.
	Motivar y alinear al personal.	Ausentismo.	10%	Sistema de incentivos.

Fuente: Estrategia y planes para la empresa, Francés (2006)

CONLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al final de esta investigación se logró elaborar un modelo de creación de estrategias para microempresas, adecuada a las características particulares de este tipo de empresas en Venezuela.

El modelo diseñado es de gran utilidad, ya que de una manera fácil, una microempresa puede desarrollar un plan estratégico. Es menester resaltar que las plantillas que componen cada paso del modelo, fueron aplicadas a algunas microempresas, obteniendo excelentes resultados.

El modelo resulto fácil de aplicar y entender por las personas que participaron en la prueba, principalmente porque cada plantilla integra un ejemplo práctico de cómo debe ser el llenado de la misma, por tanto, con solo guiarse de dicho ejemplo, se puede ir llenando cada una de las planillas sin mayores dificultades; obteniendo al final un modelo estratégico de dicha microempresa.

Con todo esto se consigue llegar al corazón de este tipo de organizaciones y darles una herramienta sencilla y practica para que puedan confeccionar su futuro deseado, su análisis del entorno, sus escenarios futuros, su análisis interno y competitivo y por último su plan de acción estratégico.

Por otro lado, se obtuvieron los siguientes resultados de los objetivos secundarios planteados en esta investigación:

Las microempresas de servicio entrevistadas, tienen la capacidad de adquirir herramientas tecnológicas y conocen la importancia de contar con las mismas para apoyar sus actividades diarias. También se observa que dependiendo del sector donde se desarrollen sus negocios las microempresas adquieren los equipos necesarios.

Por ejemplo en los centros de copiado y publicidad, el 100 % de estas empresas tienen y usan computadoras, ya que representan una necesidad o herramienta básica para su trabajo. Sin embargo, otros sectores como el de servicios de fumigación, donde solo el 25% de las empresas tiene y usa computadoras, no ven como una limitante tener o no un computador; pero si tienen la capacidad de adquirirlo en el momento que sea necesario para su trabajo.

En este mismo orden de ideas, el 80% de las compañías entrevistadas, tiene y usa teléfonos celulares para sus negocios, esto debido a los bajos costos y ofertas en el mercado por estos aparatos y por la necesidad que tiene toda empresa de contar con ellos.

Además, se concluye que realmente este tipo de organizaciones, no tienen el capital o dinero excedente que permita una continuidad en el flujo de su trabajo, la mayoría de los entrevistados manifiesta que han dejado de hacer servicios por falta de dinero o capital.

Asimismo, se lograron detectar algunos problemas comunes a este tipo de organizaciones como la falta de capital, no tener una misión y visión, no llevar una planificación por escrito, no tener acciones claras para lograr sus objetivos y muchas de

ellas no tienen una secretaria o persona que permanezca en un lugar de trabajo establecido para recibir y organizar las llamadas telefónicas.

Esta investigación sienta las bases para futuros estudios sobre microempresas, por lo que se recomienda tomar en cuenta las microempresas de servicios por la "actividad económica" que desempeñan.

Por ejemplo el grupo de microempresas de servicio que tienen como actividad económica: centros de copiado y publicidad, usan herramientas tecnológicas de última generación y se pudo observar que en su mayoría tienen y usan computadoras, Internet, celulares, etc. A diferencia del grupo de microempresas que tienen como actividad económica los servicios de fumigación, donde por su actividad no requieren muchas de estas herramientas.

BIBLIOGRAFIA

Ander-Egg, E. (2007). Introducción a la planificación estratégica. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen.

Ansoff, H. I., & McDonell, E. J. (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial (2da. ed.). México: Addison Wesley Iberoamericana S.A.

Arias, F. (1999). El proyecto de investigación (3ra. ed.). Caracas: Editorial Episteme

Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación (7ma. ed.). Caracas: Editorial Texto.

Duane, D. (2000). Investigación en administración (5ta. ed.). México: Editorial Color.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa (1era. ed.). México: Pearson Educación de México.

Fred, D. (1994). La gerencia estratégica (9na. reimpresión). Santafé de Bogotá: Fondo editorial Legis.

García Sánchez, Estela, Valencia Velazco, María (2007), Planeación Estratégica. Editorial Trillas, (Primera Edición), México.

Garrido, S. (2004). Dirección estratégica (2da. ed.). España: McGraw-Hill.

González, T. (2005). Problemas en la definición de microempresas. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Extraído el 10 de Abril de 2008 desde http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005009000004&lng=es&nrm=iso

Hernández, M. (2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. (4ta. ed.). Caracas: FEDUPEL.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2001). Metodología de la investiga*ción* (2da. ed.). México: Compañía Editorial Ultra, S.A.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. España: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Editorial Norma, S.A.

Koch, R. (2000). Smart lo fundamental y lo más efectivo acerca de la estrategia (2da. ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.

Márquez, P., & Gómez, H. (2002). Microempresas de barrio: ¿Negocio o subsistencia? Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Extraído el 24 de Abril de 2008 desde http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842002012000006&lng=es&nrm=is..

Porter, M. (1985). Estrategia competitiva. (3ra. Impresión). México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Porter, M. (2003). Ser competitivo. España: Ediciones Deusto.

Romani, G. A. (2002). Impacto del microcrédito en los microempresarios chilenos: un estudio de caso en la II Región de Chile. Extraído el 30 de Mayo de 2010 desde http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/ clad0044558.pdf

Romero, J. (1999). Incidencia del financiamiento del programa de apoyo a la economía popular en las microempresas del municipio Maracaibo. Extraído el 30 de Mayo de 2010 desde http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ ArtPdfRed.jsp?iCve= 2280203

Sabino, C. (2006). Como hacer una tesis. Caracas: Editorial Panapo.

Serna, H. (2006). Gerencia estratégica (9na. ed.). Bogotá: 3R Editores.

Suárez, T. (2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas. Revista Administración y Organizaciones. Extraído el 05 de Mayo de 2010 desde http://prodeco.xoc.uam.mx/revista/10/10-2.pdf

Tunal, G. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. Actualidad Contable Faces, Universidad de los Andes. Extraído el 25 de Mayo de 2010 desde http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=25700707

Vargas, B. (2007). Políticas de fomento a la competitividad de la pequeña empresa. Cuadernos de Difusión. Extraído el 28 de Abril de 2011 desde http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/22/Vargas.pdf

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la CEPAL 79. Extraído el 17 de Mayo de 2012 desde http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/19286/Zevallos.pdf

ANEXOS

ANEXO A

(Cuestionario Aplicado)

ANEXO B

(Plantillas)

ENCUESTA: MICROEMPRESAS DE SERVICIO

El presente instrumento tiene como propósito fundamental recabar información referente a la forma de trabajo y organización de las microempresas de servicio en Venezuela, con la finalidad de diseñar una estrategia que permita su fortalecimiento y desarrollo. Dicho instrumento forma parte de una investigación que está siendo conducida por estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas de la UCAB. La información recabada será utilizada únicamente para fines académicos y se le garantiza estricta confidencialidad.

Datos Generales

Nombre de la Microempresa
¿A que se dedica?

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas y afirmaciones referidas a la microempresa. Luego de leer cada proposición por favor marque con una equis (**X**) ya sea en el cuadro de **SI / NO** o de lo contrario valore lo más preciso su respuesta según la escala que se indica a continuación:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nº	Proposiciones	1	2	1	2	3	4	5
		SI	NO	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	La microempresa atiende los requerimientos de sus clientes en el tiempo previsto							
2	La microempresa cuenta con el capital (dinero excedente), necesario para poder cumplir con sus clientes.							
3	¿La microempresa posee computadoras que apoyan sus labores diarias?							
4	¿La microempresa tiene y utiliza el acceso a Internet?							

Nº	Proposiciones	1	2	1	2	3	4	5
		SI	NO	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
5	¿La microempresa tiene y utiliza Sistemas informáticos para sus labores?							
6	¿La microempresa tiene y utiliza teléfonos celulares para sus actividades?							
7	¿La microempresa cuenta con una secretaria o persona encargada de llevar el control de las llamadas?							
8	La microempresa tiene normas claras sobre el servicio que se presta.							
9	¿La Microempresa posee Visión y Misión?							
10	La planificación es importante para una microempresa							
11	¿Se elabora una planificación por escrito?							
12	¿Se hace un seguimiento o ajustes al plan?							
13	La microempresa se fija objetivos y metas							
14	¿Se diseñan acciones para lograr los objetivos y metas?							
15	Se hacen análisis de fortalezas y debilidades de la microempresa y de oportunidades y amenazas del entorno							

FORMATO: 001

PASO 1: FUTURO DESEADO

Definición:

Es el proceso mediante el cual usamos la visualización para construir situaciones que queremos alcanzar en el futuro. Es el futuro desafiante, motivador, que hace que la gente de lo mejor de sí por hacerlo realidad.

Cómo deseamos llegar a ser en los Próximos 2 a 3 años:

		EJEMPLO	PLANTILLA
	QUE DEBE INCLUIR	**MODELO DE MISION Y VISION**	**ESCRIBA EN ESTE ESPACIO SU MISION Y VISION**
MISION	¿En qué negocios estoy y en cuáles quiero estar? ¿Con qué productos/servicios competiremos? ¿En cuáles mercados/clientes nos enfocaremos? ¿empresas? ¿personas? ¿de que tipo? ¿Por qué características/factores me destacaré?	Somos una empresa lider en la reparación de equipos de copiado; nos enfocamos en clientes del sector privado, quienes atenderemos en un lapso no mayor a 48 horas.	
VISION	¿Me veo mas grande? ¿Igual? ¿Más pequeño? ¿facturación? ¿personal? ¿equipos? ¿Haciendo más cosas? ¿Subcontratando más trabajos? ¿Comprar equipos? ¿Reemplazar Equipos?	Nos Vemos mas grandes, con una facturación mensual de 30.000 bolívares. Con más personal, con computadoras y herramientas nuevas.	

	EJEMPLO			PLANTILLA		
DISEÑO DE OBJETIVOS	**OBJETIVO**	**INDICADOR (%)**	**METAS**	**ESCRIBA EN ESTE ESPACIO UN (1) OBJETIVO**	**Indicador (%)**	**ESCRIBA EN ESTE ESPACIO SUS METAS**
Debemos responder a la pregunta: ¿Qué quiero? **1) ¿Crecer en Facturación y Ventas?** **2) ¿Aumentar mis ganancias?** **3) ¿Reducir Costos?** **4) ¿ Aumentar la satisfacción del Cliente?** **5) ¿Abrir una nueva Oficina?**	**1.- Crecer en Ventas**	**20% de aumento en las ventas mensuales en relación al año anterior**	**1a) Contratar un nuevo vendedor** Fecha limite : 30/03/2013			Fecha limite :
			1b) Mejorar la capacidad de respuesta Fecha limite : 30/09/2013			Fecha limite :
			1c) Hacer una hora diaria de trabajo de telemarketing Fecha limite : Proceso continuo hasta 31/10/13			Fecha limite :
	FECHA LIMITE: 31/12/2013			**FECHA LIMITE:**		

FORMATO: 002

PASO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Definición:

Proceso que nos permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de la microempresa. Consiste en la evaluación de información Política, Gubernamental, Económica, Tecnológica, Social y Demográfica

	EJEMPLO		PLANTILLA	
ESTE PASO DEBE RESPONDER A ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS	**TENDENCIA DE LOS ÚLTIMOS AÑOS**	**SITUACIÓN ACTUAL**	**ESCRIBA EN ESTE ESPACIO LA TENDENCIA DE LOS ÚLTIMOS AÑOS DE SU NEGOCIO**	**ESCRIBA LA SITUACIÓN ACTUAL DE SU NEGOCIO**
¿Qué factores políticos y gubernamentales pueden afectar positiva o negativamente mi empresa? aumento o disminución de la cotización del dólar, de la unidad tributaria, del salario mínimo, del IVA. Regulaciones en las importaciones y exportaciones. Legislación tributaria y fiscal. Elecciones	* Aumento de costos por pago del Bono de Alimentacion * Aumento de costos por aumento del salario mínimo * Mayor dinero circulante por próximas Elecciones Presidenciales * Escasez de repuestos y materia prima por control del dólar * Actitud Hostil del gobierno con respecto a la empresa privada en general	ALTA ALTOS COSTOS MODERADA MODERADA ALTA		
¿Qué factores económicos pueden tener un impacto positivo o negativo en la microempresa? Tasa de inflación, tasas de interés, tasa de cambio, disponibilidad de crédito, niveles de ingreso de la población, etc.	* Aumento constante de los costos debidos a la inflación * Mayor ingreso de la población por aumento y tabuladores laborales * Incentivo al consumo por bajas tasas de interés bancario (pasivas) * Tasas de interés accesibles para solicitar un crédito * Dificultad de acceso a dólares	ALTO ALTO con respecto a ingreso anterior ALTOS Muy accesibles banca del estado ALTA		
¿Qué factores tecnológicos pueden influir en la microempresa? ¿Qué nueva tecnología puede mejorar nuestro servicio? Computadoras, Sistemas, Herramientas, Equipos, etc. ¿Estamos atendiendo a nuestros clientes en el tiempo previsto o necesitamos nuevas herramientas tecnológicas? ¿Qué herramientas tecnológicas se necesitarán para cumplir con los objetivos y metas?	* Hay diversidad de softwares que puede ayudar a nuestra empresa * Han salido al mercado equipos que reducirían nuestro tiempo de trabajo * Capacidad de respuesta a nuestros clientes es lenta * Necestidad de nuevos equipos de computación	Bajo precio del software que necesitamos ALTOS COSTOS No se cumplen los tiempos establecidos ALTA		
¿Qué factores Sociales y Demográficos pueden tener incidencia en mi negocio? Hábitos de compra, actitudes con respecto al ahorro, confianza en el gobierno, congestiones de tráfico, valor dado al tiempo libre, nivel educativo promedio, etc.	* Existe desconfianza en la banca. * Trabajamos para personas con un nivel educativo alto * Los clientes se fijan mas en la calidad del servio que en nuestros precios. * Las personas prefieren reparar que comprar nuevos equipos	MODERADA SE MANTIENE SE MANTIENE MAYORIA DE LOS CASOS SE CUMPLE		

FORMATO: 003

PASO 3: ESCENARIOS FUTUROS

Definición:

Los escenarios son descripciones sintéticas de las posibles situaciones del entorno en las cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, a un plazo determinado. Puede ser de corto, mediano o largo plazo. Antonio Francés (2006, p.67)

	EJEMPLO	PLANTILLA
ESTE PASO DEBE RESPONDER A ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS	**ESCENARIOS**	**ESCRIBA EN ESTE ESPACIO LOS ESCENARIOS FUTUROS PARA SU NEGOCIO**
En los próximos 2 a 3 años: - ¿Tendré más o menos competencia? - ¿La competencia serán empresas mas grandes o más pequeñas? - ¿La situación económica será mejor o peor que la actual? - ¿Los clientes comprarán más o comprarán menos? - La tecnología y sus cambios afectará mi negocio: ¿Positivamente? o ¿Negativamente? - La adquisición de materia prima para poder ejecutar mi servicio: ¿Será mejor? ¿Será peor? - ¿La situación política será mejor o peor que la actual? - ¿Vender será mas fácil o más dificil? - ¿El margen de ganancia de mi negocio será mayor o menor?	* El margen de ganancia será menor debido a que cada día los costos de personal y materia prima aumentan a un ritmo mayor que nuestros precios. * Los clientes necesitarán más nuestros servicios. * La competencia será menor debido a las obligaciones laborales y tributarias. * La tecnología nos afectará negativamente. * La adquisición de repuestos para ejecutar nuestro servicio será mucho más difícil	

FORMATO: 004

PASO 4: ANÁLISIS INTERNO Y COMPETITIVO

Definición:

Es el proceso que nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto de sus competidores, en función del futuro a materializar y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas (Antonio Francés, 2006, p.143).

	EJEMPLO	PLANTILLA
ESTE PASO DEBE RESPONDER A ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	ESCRIBA EN ESTE ESPACIO LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SU NEGOCIO
¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades con referencia a mi competencia? 1) ¿En que soy bueno? Tomar en cuenta las distintas áreas de la microempresa tales como: Personal, Relación con clientes, Tecnología, Organización, Imagen, etc. 2) ¿En que soy deficiente? 3) ¿En que soy mejor o peor que la competencia? 4) ¿Cómo es mi relación con los proveedores? 5) ¿Tengo el dinero excedente para atender los requerimientos de mis clientes? 6) ¿Como es mi imagen en el mercado?	* Somos mas lentos que la competencia en resolver los requerimientos. * Somos muy organizados y tenemos una secretaria que nos ayuda en nuestras agendas * En ocasiones no realizamos un servicio por falta de dinero * Tenemos una red de computadoras eficiente * Somos deficientes en el cumplimiento de algunas obligaciones gubernamentales: Declaración trimestral del MINTRA, Ingreso del personal al IVSS y Permiso de Bomberos * Tenemos mejor imagen que la competencia * La competencia consigue la materia prima mas rápido que nosotros.	

FORMATO: 005

PASO 5: PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

Definición:
Es un plan que identifica, diseña y prioriza las iniciativas más importantes para poder alcanzar los objetivos y metas planteadas, así como hacer realidad el futuro deseado: alcanzar el éxito.

Basado en mi situación Actual (Paso 4), en el futuro que deseo (Paso 1) y lo que preveo en el entorno (Paso 3). ¿Qué debo Hacer?

	DESCRIPCION DEL PASO	OBJETIVO	INDICADOR (%)	METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	INCENTIVO	PROGRESO
EJEMPLO	* Con base a los escenarios planteados, ahora diseñaremos los objetivos. Debemos pensar en la respuesta a estas preguntas: - ¿ Cómo aprovecho mis fortalezas? - ¿ Cómo supero mis debilidades? - ¿ Que debo hacer en este escenario para lograr los objetivos y metas. - ¿ Cómo haré seguimiento y ajustes a la Estrategia? - ¿ Qué incentivos puedo ofrecer?	1.- Crecer en Ventas FECHA LIMITE: 31/12/2014	20% de aumento en las ventas mensuales en relación al año anterior	1a) Incorporar un Vendedor Fecha limite : 30/03/2013	- Colocar aviso de prensa solicitando vendedores	Juan Marín	7% de la base imponible, cuando el cliente pague el servicio	Colocar los avances que se hayan logrado mensualmente, según la reunión establecida para este fin. (Hacer los ajustes o correctivos)
					- Entrevistas y contratación	Carlos González		
				1b) Mejorar nuestra capacidad de respuesta Fecha limite : 30/12/2013	- Comprar una nueva computadora	Ana María	Un almuerzo quincenal si atendemos el 98% de los clientes en menos de 48 horas	
					- Organizar el trabajo por zonas	Carlos González		
				1c) Hacer una hora diaria de trabajo de telemarketing Fecha limite : 30/09/2013	- Hacer una lista de los clientes a llamar diariamente	Ana María	5 % de la base imponible sobre cada cliente que se capte y facture	
					- Asignar una hora fija	Juan Marín		
					- Buscar en internet prospectos para ser llamados	Juan Marín		

NOTA: SE HARÁN TANTOS OBJETIVOS COMO SEA NECESARIO Y DE ACUERDO A LOS ESCENARIOS Y LA MICROEMPRESA.

En el siguiente formato elabore su plan de acción estratégico

	DESCRIPCION DEL PASO	OBJETIVO 1	INDICADOR (%)	METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	INCENTIVO	PROGRESO
PLANTILLA	* Con base a los escenarios planteados, ahora diseñaremos los objetivos. Debemos pensar en la respuesta a estas preguntas: - ¿ Cómo aprovecho mis fortalezas? - ¿ Cómo supero mis debilidades? - ¿ Que debo hacer en este escenario para lograr los objetivos y metas. - ¿ Cómo haré seguimiento y ajustes a la Estrategia? - ¿ Qué incentivos puedo ofrecer?	FECHA LIMITE:		1a) Fecha limite :	-			
					-			
				1b) Fecha limite :	-			
					-			
				1c) Fecha limite :	-			
					-			
					-			
		OBJETIVO 2	**INDICADOR (%)**	**METAS**	**ACCIONES**	**RESPONSABLE**	**INCENTIVO**	**PROGRESO**
		FECHA LIMITE:		1a) Fecha limite :	-			
					-			
				1b) Fecha limite :	-			
					-			
				1c) Fecha limite :	-			
					-			
					-			
		OBJETIVO 3	**INDICADOR (%)**	**METAS**	**ACCIONES**	**RESPONSABLE**	**INCENTIVO**	**PROGRESO**
		FECHA LIMITE:		1a) Fecha limite :	-			
					-			
				1b) Fecha limite :	-			
					-			
				1c) Fecha limite :	-			
					-			
					-			