

Modelo de evaluación y mejora de la Gestión Estratégica en las Pymes

Alexis Ortiz¹, Carlos Rodríguez Monroy²

¹ Dpto. de Ciencia y Tecnología. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Villa Asia, Puerto Ordaz, Estado Bolívar, Venezuela. aortiz@uneg.edu.ve; alexisortizuseche@alumnos.upm.es

² Dpto. de Organización. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Calle José Gutiérrez Abascal 2, 29010. Madrid. crmonroy@etsii.upm.es

In this paper there were identified the variables and elements that shape the subsystem of strategic management for the SMEs, by means of the consultation with experts. Later the structural analysis was in use for determining the motricidad and dependence of these variables and there was designed an instrument that was applied to a group of nineteen (19) SMEs to evaluate the strategic management, being demonstrated that these companies design neither strategies nor plans, which prevents them from carrying out a planned management, reason for which they are at the mercy of the sways of the market in which they are developed.

INTRODUCCIÓN

En esta investigación se presenta el avance obtenido hasta el momento en el diseño de un modelo de sistema inteligente para la evaluación y mejora de la gestión empresarial, que soporte la toma de decisión en las Pymes industriales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Pymes industriales latinoamericanas no cuentan con un modelo de evaluación y mejora de su gestión empresarial que tome en cuenta su cultura, mercado y características particulares, inherentes a la realidad del sector dentro del cual se desempeñan, y que además, soporte la toma de decisiones a nivel gerencial, de modo que permita a la dirección de la empresa diseñar las acciones más idóneas con las que alcanzará sus objetivos.

El modelo pretende también, producto de su aplicación, dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el perfil de gestión de las Pymes industriales?; ¿cuáles son los aspectos de gestión más sobresalientes y más débiles?; ¿Cuáles son las Pymes de alto rendimiento o empresas “gacela”? Palacios et al. (2008), apuntan que a las empresas que presentan un rendimiento superior a la media, en facturación y empleo, se las conoce como empresas “gacela”

METODOLOGÍA

Para la determinación de las variables y los elementos, se hizo una revisión minuciosa de la bibliografía existente sobre gestión estratégica en las Pymes; además, se identificó la evidencia que la organización debe proporcionar en el momento de la evaluación, para dar constancia de que se cumplen o poseen los elementos teóricos.

Para establecer las relaciones entre las variables se conformó un equipo de expertos, el cual a través de la matriz de análisis estructural, determinó las relaciones de motricidad y dependencia. Una vez diseñado el sistema de medición, se aplicó el instrumento a un grupo de diecinueve (19) Pymes industriales, ubicadas en Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela.

DESARROLLO

El modelo está constituido por subsistemas de gestión específicos, según el principio de Enfoque a Procesos, y además, en cada subsistema está contenido el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar; cada subsistema está conformado por un conjunto de variables, y cada variable por un determinado número de elementos. Se han considerado doce (12) subsistemas.

Las variables que se identificaron para el subsistema de gestión empresarial se presentan en la Tabla 1, junto con los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación.

Tabla 1. Resultados de evaluación por variable

Variable	Puntaje (base 100)	Variable	Puntaje (base 100)
P1. Análisis entorno específico	81	P2. Análisis del entorno general	55
P3. Análisis situación interna	65	P4. Diagnóstico estratégico	20
P5. Desarrollo de misión, visión y objetivos	66	P6. Diseño de estrategias y planes	8
H1. Implantación estrategias	6	V1. Evaluación estrategias	2

Las variables “P1. Análisis del entorno específico” y “P3. Análisis de la situación interna de la empresa” son las de mejor desempeño, en tanto que las variables “H1. Implantación de las estrategias” y “V1. Evaluación de las estrategias” tienen el menor puntaje.

Agrupando el puntaje obtenido por las variables de acuerdo al ciclo PHVA, se encontraron los siguientes puntajes promedio: Planear: 50 puntos; Hacer: 8 puntos y Verificar/Actuar: 3 puntos.

El conjunto de empresas obtuvo un valor de 39 puntos en promedio, sobre una base de medición de 100 puntos (Figura 1).

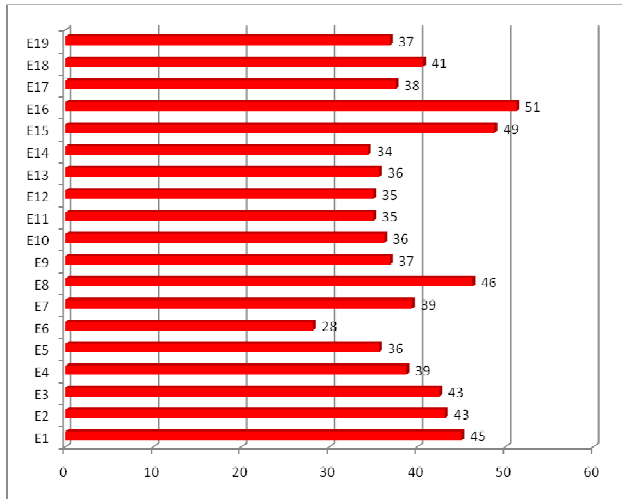


Figura 1: Resultados de Evaluación por Empresa

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de análisis estructural, las variables encontradas en la Zona de Poder fueron “P1. Análisis del entorno específico”, “P2. Análisis del entorno general” y “P3. Análisis situación interna” (Figura 2).

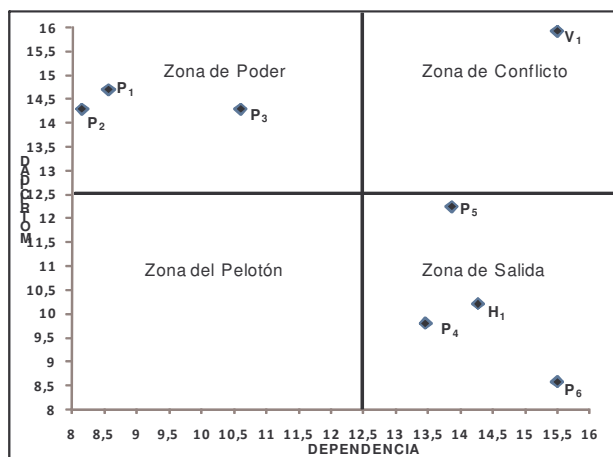


Figura 2: Plano de Influencias y Dependencias Directas

Estas variables poseen de alta a media motricidad y de baja a media dependencia y son las que explican

y condicionan el resto del sistema, por lo que se requiere tomar acciones directas sobre ellas, ya que la modificación en alguno de sus elementos repercutirá en todo el sistema.

CONCLUSIONES

Entre las conclusiones destacan que, de acuerdo con el juicio de los expertos, las variables que tienen mayor influencia en el subsistema Gestión Estratégica son las correspondientes a análisis del entorno específico y general y situación interna de la empresa; esto corresponde con los postulados teóricos que señalan que la gestión estratégica tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno (Carrión Maroto, J. 2007).

El puntaje global obtenido por el grupo de empresas a raíz de la aplicación del instrumento fue de 38 sobre una base de 100, lo que pone en evidencia la debilidad de las Pymes objeto de estudio en la gestión estratégica. En la práctica, las empresas no diseñan, implementan y evalúan estrategias ni planes, lo cual les impide llevar a cabo una gestión según un plan y no a merced de los vaivenes del mercado en el cual se desenvuelven.

Las acciones de mejora comprenden la realización del plan estratégico de una forma sistemática, ya que según Martínez et al., (2005), proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial y conduce a niveles más altos de creación de valor; además, la creación de un comité de estrategia para hacer todo el proceso de análisis estratégico en grupo (Mata Fernández-Balbuena, G. 2007).

REFERENCIAS

- Carrión Maroto, J. (2007). “Estrategia: de la visión a la acción”. ESIC Editorial, Madrid, p. 123.
- Martínez, D., Milla, A. (2005). “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”. Editorial Díaz de Santos, Madrid, p. 10.
- Mata Fernández-Balbuena, G. (2007). “Reflexiones sobre la planificación estratégica”. Revista de Economía y Derecho, Vol. 4, N° 16 (Primavera 2007), p. 53.
- Palacios, M. y García, A. (2008). “Caracterización de las empresas “gacela” en España – Un estudio sobre las Pymes de alto rendimiento”, II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XII Congreso de Ingeniería de Organización, Burgos, España, p. 518.