
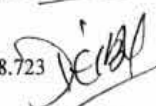





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado **Modelo de Gestión Estratégica para optimizar la toma de decisiones Gerenciales en el Sector Pyme del mercado venezolano caso: Inversiones Nacional de Alimentos C.A-Inaca** presentado por el ciudadano, Jesús Manuel Molina Senoco Titular de la Cedula de Identidad V-14.296.090 , elaborado bajo la supervisión del Tutor: Jose Chavez, CI. V-11.711.539, adscrito a la línea de Investigación: La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas, para optar al grado académico de Magister en Gerencia y Tecnología de la Información, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para considerarlo **APROBADO**.

Nombres y apellidos	C.I	Firma del Jurado
Prof. Wilfredo Vargas	CI:5.090.4.55	 Presidente
Prof. Deibys Torres	C.I. 12.748.723	 Miembro
Prof. Mcs Cesar Alvarez .	CI: 18.167.045	 Miembro



En San Diego, a los dos días del mes de octubre del año dos mil veintiuno

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES EN EL SECTOR PYME DEL MERCADO
VENEZOLANO
CASO: INVERSIONES NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. - INACA**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES EN EL SECTOR PYME DEL MERCADO
VENEZOLANO**
CASO: INVERSIONES NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. – INACA

Autor: Ing. Jesús Molina
Tutor: Ing. MSc. José Chávez

San Diego, abril del 2021



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES EN EL SECTOR PYME DEL MERCADO
VENEZOLANO
CASO: INVERSIONES NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. – INACA**

Autor: Ing. Jesús Molina

Tutor: Ing. MSc. José Chávez

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al grado académico de Magíster en Gerencia
y Tecnologías de la Información

San Diego, abril de 2021



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído Trabajo Especial de Grado elaborado por el ciudadano **Jesús Manuel Molina Seneco** titular de la cédula de identidad N° **V-14.296.090**, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia y Tecnologías de la Información, cuyo título es Modelo de Gestión Estratégica para Optimizar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector PYME del Mercado Venezolano. Caso: Inversiones Nacional de Alimentos C.A. - INACA; adscrito a la línea de investigación: La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas. Por tanto, declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

Ing. MSc. José Chávez
V-11.711.539

San Diego, a los 21 días del mes de noviembre del año 2020



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe Ing. MSc. José L. Chávez R. Titular de la Cédula de Identidad Nro. V-11.711.539, en mi condición de Tutor del Trabajo Especial de Grado titulado: Modelo de Gestión Estratégica para Optimizar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector PYME del Mercado Venezolano. Caso: Inversiones Nacional de Alimentos C.A. - INACA; adscrito a la línea de investigación: La Información como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas, elaborado por el ciudadano Ing. **Jesús Manuel Molina Seneco** titular de la cédula de identidad N° **V-14.296.090**, hago constar que al dirigir el proceso de investigación correspondiente, leer el contenido del trabajo escrito y considerar que el mismo cumple con los requisitos exigidos para ser evaluado por el jurado calificador asignado, autorizo la entrega del ejemplar provisional a la Coordinación del programa de Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información de la Universidad José Antonio Páez.

En el Municipio San Diego del Estado Carabobo a los 22 días del mes de agosto de 2021.

Ing. MSc. José Chávez
V-11.711.539



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

VEREDICTO DEL JURADO APROBADOR

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana _____ cédula de identidad N° _____, titulado: “_____”, elaborado bajo la supervisión de la tutora, _____ cédula de identidad N° _____, adscrito a la línea de investigación _____, para optar al grado académico de _____, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: _____.

NOMBRE, APELLIDO

C.I.

FIRMA DEL JURADO

_____ (Presidenta)	_____
_____ (Miembro)	_____
_____ (Miembro)	_____

En San Diego, a los _____ () días del mes de _____ del dos mil _____ (20____).

DEDICATORIA

Le doy gracias ante todo a Dios, Virgen de la milagrosa y a Buda por permitirme poder realizar esta tesis. A mis familiares, amigos y compañeros de estudios que me prestaron de su apoyo. A la Universidad en particular “José Antonio Paéz” y a todos sus profesores, que día a día crean profesionales por medio de la difusión del conocimiento haciendo cada día un mejor país.

Jesús M. Molina S.

RECONOCIMIENTOS

Mi mayor reconocimiento a mis padres, a mi mujer e hijas. A mi tutor académico Ing. Msc. José Chávez, que gracias a todos ellos ayudaron en la ejecución de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

	Página
ÍNDICE GENERAL	x
LISTA DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
2.1. Planteamiento del Problema.....	3
Diagnóstico de la situación.....	3
Situación de la Gerencia de INACA.....	7
Objetivos de la Investigación	14
1.1.1. Objetivo General	14
1.1.2. Objetivos Específicos.....	14
Importancia o Justificación.....	14
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes de la Investigación	17
2.2. Bases Teóricas	22
1.2.1. Toma de Decisiones Estratégica.....	22
1.1.3. Modelo Gerencial	27
1.1.4. Gerencia	35
Bases Legales.....	38
CAPÍTULO III	41
MARCO METODOLÓGICO	41
Tipo y Diseño de la Investigación	41
Recolección de Datos	41
Necesidad de la Propuesta.....	42
CAPÍTULO IV	44
LA PROPUESTA	44
Introducción	44
Justificación.....	46

Objetivos	48
Objetivo General	48
Objetivos Específicos.....	48
Factibilidad	48
Factibilidad Operativa	49
Factibilidad Técnica	50
Factibilidad Económica - Financiera	53
Beneficios Tangibles.....	55
Beneficios Intangibles	56
Factibilidad Social	57
Ámbito de Aplicabilidad	58
Formulación de la Propuesta	58
Fase de Diagnóstico.....	60
Diagnóstico Técnico / Organizacional	62
Fase de Requerimientos.....	66
Optimizar las Acciones Organizacionales.....	66
Optimizar Recursos Informáticos.....	66
Optimizar Recursos Financieros.....	67
Optimizar Comunicación Interna y Externa	67
Fase de Diseño	67
Servicios del ERP.....	68
Servicios de Internet e Intranet Corporativa.....	70
Servicios de Ofimática	72
Procesos funcionales.....	72
Modelo Gerencia Propuesto Para INACA.....	74
Conclusiones y Recomendaciones	77
Conclusiones.....	77
Recomendaciones finales.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

LISTA DE FIGURAS

Figura Nro. 1: Cadena de Valor de INACA.....	61
--	----



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE
DECISIONES GERENCIALES EN EL SECTOR PYME DEL MERCADO VENEZOLANO
CASO: INVERSIONES NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. – INACA

Autor: Ing. Jesús Molina
Tutor: Ing. MSc. José Chávez
Año: 2020

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión estratégica para optimizar la toma de decisiones gerenciales en el sector PYME del mercado venezolano (caso: Inversiones Nacional de Alimentos C.A.) esto con la intención de solucionar el retraso existente tanto para la emisión como para la ejecución de los lineamientos gerenciales, la falta de servicios TIC óptimos para llevarlos a cabo y la adecuación de la empresa al mercado venezolano y sus regulaciones. La propuesta se diseñará a partir del análisis integral de la organización objeto de estudio. La metodología empleada obedece a un proyecto factible, basado en un estudio descriptivo, explicativo e interpretativo de las causas que origina el problema teniendo como referencia las teorías de Taylor, Fayol, Drucker, McGregor y Oshi para el estudio de la Gerencia, la toma de decisiones estratégicas y los modelos gerenciales, así como también las teorías expuestas por Pérez, Bañón y Sánchez, entre otros de importancia, para el análisis de la evolución de las PYME en el mercado venezolano y mundial, todos de gran relevancia para el diseño e implementación de la mencionada propuesta. El presente proyecto se inscribe en la línea de investigación “La Información Como Valor Agregado en el Seno de las Organizaciones Públicas y Privadas”. Termina la investigación demostrando teórica y prácticamente que la propuesta puede ser utilizada como una herramienta para la solucionar los problemas referidos a la gestión estratégica de las organizaciones PYMES en el mercado venezolano, considerando específicamente el contexto de la empresa Inversiones Nacional de Alimentos C.A.

Palabras clave: Inversiones Nacional de Alimentos C.A., gestión estratégica, gerencia, toma de decisiones gerenciales, PYME.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

STRATEGIC MANAGEMENT MODEL TO OPTIMIZE MANAGERIAL DECISION
MAKING IN THE PYME SECTOR OF THE VENEZUELAN MARKET
CASE: INVERSIONES NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. - INACA

Author: Ing. Jesus Molina
Tutor: Ing. MSc. José Chávez
Year: 2020

ABSTRACT

This research aims to design a strategic management model to optimize managerial decision-making in the PYME sector of the Venezuelan market (case: Inversiones Nacional de Alimentos CA) this with the intention of solving the existing delay both for the issuance and for the execution of management guidelines, the lack of optimal ICT services to carry them out and the adaptation of the company to the Venezuelan market and its regulations. The proposal will be designed based on the comprehensive analysis of the organization under study. The methodology used obeys a feasible project, based on a descriptive, explanatory and interpretive study of the causes that originates the problem, taking as a reference the theories of Taylor, Fayol, Drucker, McGregor and Oshi for the study of Management, the taking of strategic decisions and management models, as well as the theories put forward by Pérez, Bañón and Sánchez, among others of importance, for the analysis of the evolution of PYME in the Venezuelan and global market, all of great relevance for the design and implementation of the aforementioned proposal. This project is part of the research line "Information as Added Value in the Heart of Public and Private Organizations". The investigation ends by demonstrating theoretically and practically that the proposal can be used as a tool to solve problems related to the strategic management of PYME in the Venezuelan market, specifically considering the context of the company Inversiones Nacional de Alimentos C.A.

Keywords: Inversiones Nacional de Alimentos C.A., strategic management, management, managerial decision making, PYME.

INTRODUCCIÓN

La Gerencia basada en un modelo, en forma general, es expresada según muchos estudiosos desde hace siglos, como una práctica que se desarrolla mediante una guía de optimización para la toma de decisiones estratégica en la organización donde se desenvuelva, esto incluye la implementación. Dada esta aseveración, también juega un papel preponderante la dinámica tecnológica del mercado nacional e internacional en la actualidad, ya que la ejecución de los modelos gerenciales en la actualidad, están íntimamente relacionados a la vanguardia definida por la Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Un amplio ramo de empresas venezolanas, utilizan modelos gerenciales tradicionales que funcionan dentro de su organización, pero que sin embargo, no necesariamente están brindando los frutos esperados. Es por ello que nace la necesidad de abordarlos en detalle y profundizar en su diseño y ejecución para optimizarlos y a su vez optimizar a los procesos organizacionales.

El sector de la Pequeñas y Medianas Empresas (*pyme o pymes*), representa un componente importante del mercado venezolano e igualmente por su estructura organizativa, personal de trabajo e infraestructura tecnológica, no escapa de ser una de las que requieren adoptar formas de trabajo optimizada como las expresadas por el uso de los modelos gerenciales.

Inversiones Nacionales de Alimentos C.A. (INACA) es una pyme que se encarga de abastecer el mercado venezolano con productos alimenticios del mar a la población venezolana a través de sus propias instalaciones y de aliados comerciales que difunden sus productos. Por su parte también espera enrumbarse en el futuro cercano a la exportación de sus productos, considerando los mejores estándares de producción.

En esta empresa se ha detectado la necesidad de optimizar el control de las comunicaciones entre departamentos y entre su personal, además del manejo de la información, los procesos y las tecnologías existentes; las cuales requieren ser adecuadas en mejor forma para conseguir el mejor provecho al utilizarlos, es por ello que la presente

investigación se concentrará en diseñar un modelo gerencial adaptado y que basado en el uso de las TIC permita lograr la optimización de los procesos estratégicos de la organización.

En función de conseguir este objeto, la investigación se estructurará en cuatro capítulos para presentar una propuesta digna de la situación prevaleciente en la empresa de la siguiente forma:

El capítulo I Se enfoca El Problema, se describe la situación actual de INACA, asimismo, se define el Objetivo General y los Objetivos Específicos que se cubrirán durante el desarrollo del trabajo de grado. Finalmente, se plantea la Justificación, donde se exponen las soluciones que se lograran con el desarrollo de la propuesta desde el punto de vista institucional, técnico, económico, social y académico.

El capítulo II o Marco Teórico, se detallarán los antecedentes que sustentan la investigación, exponiendo la síntesis que se hará de trabajos anteriores considerados como soporte al desarrollo del presente trabajo, también se mostrarán las bases teóricas y legales que soportan la investigación.

El capítulo III o Marco Metodológico, se presenta el tipo y diseño de la investigación, así como la también, la recolección de los datos óptimos para la investigación y se contemplan también las necesidades de la propuesta.

En el capítulo IV, titulado La propuesta, luego de presentar el análisis del capítulo anterior y en base a las observaciones realizadas se describirá la Propuesta, su justificación y los respectivos objetivos que se buscan lograr con la misma, su aplicabilidad, la localización de la investigación y la metodología para el desarrollo de las actividades, se explicará además la determinación de los recursos, el estudio de factibilidad, de la viabilidad y el desarrollo de la propuesta. Finalmente, se presentan las conclusiones del presente trabajo y las recomendaciones del autor frente al diseño presentado para INACA.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

3.1. Planteamiento del Problema

Diagnóstico de la situación

En Venezuela, las pymes, al igual que las grandes corporaciones, grupos y consorcios empresariales; emplean en su modelo de negocio a la gerencia estratégica, la cual es tomada como referencia principalmente por su efectividad al articular los recursos humanos, tecnológicos y financieros para asegurar el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

La gestión estratégica en el contexto de las pymes, es valiosamente decisiva, en tanto que representa la capacidad de dirigir los esfuerzos del personal de manera entusiasta, responsable y en equipo, para llevar a cabo las actividades que se requieren en el desenvolvimiento de los objetivos de la organización en pro de lograr el éxito.

Los roles y responsabilidades de la gerencia y de cada uno de los integrantes de las pymes, la adecuación y actualización tecnológica a medida que pasa el tiempo, las regulaciones gubernamentales y las mejores prácticas para llevar el control dentro del entorno comercial en el que se desenvuelve, es primordial, ya que constantemente impactan en forma importante los aspectos sociales, culturales, económicos y políticos en la sociedad venezolana.

La sociedad venezolana, ha transformado el valor de las Pymes, en el proceso productivo y en el medio fundamental de desarrollo y crecimiento personal para millones de venezolanos. El Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), destaca que las pymes emplean al 73% de la población trabajadora, esto representa aproximadamente a 9.000.000 de venezolanos que se enfocan primordialmente a pequeños proyectos de emprendimiento como peluquerías, estética, ventas de alimentos preparados y servicios de transporte privado, entre otros.

De esta forma, las pymes se han convertido en un factor comercial muy importante para al menos un tercio de la población nacional y en las dos últimas décadas, se ha experimentado un gran ascenso de este tipo de organización dado la forma de clasificarse versus el estado actual del movimiento financiero del país.

En la reforma vigente de la Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social (2014), Artículo 5, las pymes venezolanas se clasifican de la siguiente manera: Pequeñas Industrias: las que tienen una facturación anual de hasta 200.000 Unidades Tributarias con una nómina de entre 11 y 50 empleados. Medianas Empresas: las que tienen una facturación anual desde 200.001 UT hasta 500.000 UT y se deben a una nómina de entre 51 y 100 personas; para los casos por debajo de estos valores se consideran microempresas.

Inversiones Nacionales de Alimentación C.A. (INACA), es una mediana empresa ubicada en la Zona Industrial de Valencia Estado Carabobo, se dedica a proveer productos alimenticios del mar a la población venezolana a través de sus propias instalaciones y de aliados comerciales que difunden sus productos. Por su parte también espera enrumbarse en el futuro cercano a la exportación de sus productos considerando los mejores estándares de producción.

La dirección estratégica de INACA, primordialmente se ha dedicado a la importación de pescado de alta demanda dentro del mercado venezolano; y en segundo lugar, a la compra de otras especies obtenidas bajo los fundamentos de la pesca nacional, siendo esta última la que ha prevalecido con mayor fortaleza dado su facilidad de adquisición en el entorno de las regulaciones actuales.

Otro punto de interés a mencionar de INACA, es que uno de los principales objetivos de su gerencia, se centra en el continuo crecimiento de la producción a los más altos estándares, con la intención de lograr atender clientes de todas las exigencias, incluidos los mercados más rigurosos, siendo estos últimos los que demuestran constantemente su intención de aportar las divisas requeridas para la adquisición de productos de importación.

El estado venezolano, basado en el Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social, presentado ante la Asamblea Nacional Constituyente de Venezuela de 2017 en 2019, aprobado el 2 de abril de 2019 y publicado al día siguiente, el 3 de abril, en la Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 6442, con una periodicidad de 6 años; emite políticas que conllevan a la adquisición y procesamiento de materia prima nacional dejando en segundo plano a la importación de bienes y servicios.

Igualmente, estas políticas regulan muchas transacciones económicas que llevan a cabo los bancos nacionales. Es necesario en primer lugar que el proveedor extranjero, trabaje bajo el criterio de la oferta de bienes y servicios en moneda local y posteriormente cumpla con los trámites respectivos ante CADIVI y el Banco Central de Venezuela (BCV) para obtener las divisas que por Ley corresponden a la empresa INACA.

Este criterio y la tardanza de los trámites respectivos, hacen que dichos proveedores foráneos no surtan debidamente las necesidades de importación de INACA, la cual expone al público los productos traídos del exterior; y para asegurarse de adquirir los mismos, la gerencia decide entonces encargarse por su parte de realizar los trámites para obtener las divisas y transar los productos requeridos ante el proveedor.

La intención de importación ha generado en INACA, una situación que recarga las funciones de la gerencia, al personal administrativo y personal de procesos en planta. En este sentido es necesario señalar que para los trámites se requiere pasar por las regulaciones del Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Ministerio de Ambiente (MINAMB), el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), el Registro de Usuarios del Sistema de Administración de Divisas (RUSAD) y la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), entre otros.

Cada uno de estos Ministerios, Registros y trámites, mediante la Providencia del Estado, obliga a atender un importante número de normativas para procesar la importación de productos en Venezuela; ya que como se sabe, es necesario tomar en cuenta el marco jurídico del país en todos los ámbitos de la empresa. Además también es necesario considerar lo

cambiante de los distintos estatutos y reglamentos que se publican en Gaceta Oficial de Venezuela.

Las transformaciones experimentadas por el entorno empresarial, ocurridas gracias a los constantes cambios tecnológicos, económicos y políticos, afectan algunas veces de forma positiva y negativa el éxito de la organización, en tanto que adaptarse a dichos cambios es sumamente necesario para mantener y desarrollar un crecimiento sostenido y competitivo (Bulent A. y Ceylan, A., 2009, pág 25).

Igualmente, la adaptación y la constancia no garantiza el acceso a divisas, transacciones con proveedores y productos importados, entre otros. Sino que los trámites se realizan con la intención de esperar aprobación bajo un espacio de tiempo determinado y que muchas veces resulta infructuoso gracias a la dinámica establecida en los lapsos burocráticos de rigor.

De manera que la tramitación y espera de estas aprobaciones también desgastan a la gerencia y sus trabajadores, produciendo impactos negativos a sus proveedores para recibir pagos y a los clientes por no conseguir el producto buscado, igualmente se registran embudos dentro de la administración pública por la gran cantidad de solicitudes y reclamos que de estos trámites de desprenden.

La falta de permisos, divisas y tiempo, como es de esperarse, hacen que la oferta disminuya y por ende la demanda de productos aumente, que el consumo sea muy exclusivo y los precios se eleven tanto para la adquisición y procesamiento de materia prima, como para la venta del producto final. Esto también se ve reflejado en muchas empresas, corporaciones, grupos y consorcios empresariales, por lo que es una situación que atañe no solo a INACA, sino también todo el complejo importador del país.

Esta situación que atraviesan las pymes del mercado venezolano donde concurre INACA, ha hecho que la misma pierda vigencia para algunos clientes del mercado nacional y algunos proveedores extranjeros, lo cual constituye un escenario bastante crítico que pudiera avizorar proyecciones desalentadoras para la gerencia de la empresa.

Asimismo, dada la pérdida de clientes y de procesos de producción por falta de materia prima importada, la gerencia de la empresa se ve en la necesidad de reducir su personal en ciertos cargos y equipos de trabajo más estratégicos, y cuando llega la producción en masa, la empresa se ve obligada a utilizar la figura de contratación de personal a tiempo determinado, con el propósito de suplir las plazas que demanda el proceso productivo en cuestión.

Situación de la Gerencia de INACA

Al diagnosticar la situación de la empresa, se observa que la Gerencia de INACA se ve en la obligación de buscar nuevos mercados y formas de producción, con la intención de aumentar ventajas a su situación financiera, reduciendo costos y atendiendo clientes con calidad y buen servicio, tomando en cuenta la competencia y los retos que de buscar nuevos mercados, representa en el entorno nacional.

Pérez, M., (2007), señala que la agilidad para identificar nuevos empeños y lanzar distintos productos al mercado, son claves para vencer a la competencia. Todos estos planteamientos, según quienes los esgrimen, favorecen a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), por su capacidad de adaptación y flexibilidad de sus estructuras productivas y de costos.

Por otro lado, con la intención de ser competitivos en el frente empresarial, INACA invirtió en el momento oportuno, en una arquitectura tecnológica para aplicar su gestión administrativa; en este sentido, en la empresa se procesan los datos a través de sistemas dentro de sus instalaciones; y además contempla, el uso de una intranet para gestionar las operaciones de recibo de materia prima, inventarios, almacenamiento y despacho de productos terminados, contacto con clientes y proveedores. La organización también se vale de redes sociales, primordialmente para publicidad y mercadeo.

En este sentido el escenario de facturación, inventario, nómina, publicidad, marketing digital, mercadeo tradicional y producción; se encuentran controlado (como ya se dijo) por el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y es manejado o administrado por un equipo de tecnología o Personal de TI. Sirva la oportunidad para señalar que cada una

de las acciones financieras, contables y demás transacciones internas de la empresa, están siendo llevadas a cabo mediante el ERP (Enterprise Resource Planning) de la organización.

Ahora bien, entendiendo la situación administrativa presentada anteriormente donde la gerencia y su personal se desgastan para conseguir los permisos y divisas para la importación de productos, también se han detectado problema de comunicación interdepartamental. Las normas o pautas de la gerencia (aunque se expresan o difunden por correo y a través de comunicados por la intranet de la empresa), se realizan a destiempo y muchas veces, el personal no está consciente o no entiende las líneas de trabajo.

Dada esta circunstancia, se presentan importantes oportunidades de mejora, la forma de trabajo dentro de la empresa; es decir, aumentan las posibilidades en el flujo de la información desde la gerencia hacia los trabajadores y viceversa; ya que, como se ha señalado, no hay una óptima retroalimentación o canales de comunicación, conllevando esto a tomar decisiones que generan en ocasiones ordenes fuera de lugar, desajustadas o a destiempo; de manera que es necesario entonces un basamento técnico adecuado y menor incertidumbre a la hora de decidir.

Otra necesidad detectada en la organización, es la falta de aplicaciones de atención al cliente que cumplan los estándares del mercado actual, sólo se logra lo elemental; esto es muy grave ya que primordialmente, es para el cliente que aporta los beneficios financieros, el esfuerzo que brinda INACA; y la poca eficiencia en la comunicación interna entre las diferentes áreas de la empresa, los clientes, proveedores, la gerencia y los trabajadores hacen que esta realidad se profundice en un escenario indeseado pero real.

Es un problema frecuente y se presenta por la forma de utilizar los recursos informáticos, que aunque son bastantes estables y actualizados, se operan bajo viejas técnicas de consumo de servicios TIC, la falta de una Web empresarial, exposición de servicios y contacto directo con clientes y proveedores a través de servicios como la nube; hacen que la empresa se vea importantemente comprometida, generando mayor volumen de trabajo, estrés al personal funcional de procesos, administrativos y al Personal de TI.

Dicho Personal de TI, lucha constantemente por no generar inconsistencias ante la falta de una mejor oferta de servicios TIC, relacionadas principalmente con la accesibilidad, seguridad, gobernabilidad y capacidad de cómputo. Dado que se concentra en tener los servicios TIC arriba y no hay una reflexión del mismo equipo ni de la gerencia por generar más productos y servicios al personal de INACA para mejorar su gestión.

Estos escenarios, los del flujo de información, la contextualización de la condiciones jurídicas del Estado y el desaprovechamiento de la tecnología en el marco de una empresa como INACA causa: un alto precio en tiempos de respuesta, acciones básicas con problemas de autorización y circunstancias negativas en contratos, presupuesto, cotización, movimiento de activos, autorizaciones de salidas, solicitudes, aprobaciones, entre otros.

Los referidos problemas, formulados en los párrafos anteriores y relacionados con la toma de decisiones gerenciales, las leyes o normativas nacionales y la usabilidad de la informática, son los principales problemas que se detectan en la pequeña y mediana empresa, lo cual sirve como soporte a la propuesta de un modelo gerencial para optimizar los procesos de las pymes en la República Bolivariana de Venezuela, tomando como caso de estudio a la empresa INACA, para orquestar en mejor forma; la toma de decisiones estratégicas, el mercado de los productos del mar y el marco jurídico actual del país.

Aunque la empresa sí tiene una red dentro de la organización, no se establece una verdadera conexión entre los departamentos, proveedores y clientes, todo se maneja con un correo electrónico e internamente se agrega el componente de carpetas departamentales, que aunque no está mal su uso y se encuentra muy bien su taxonomía dentro de los servidores existentes, se trata de un Data Warehouse de estructura básica que proporciona datos brutos de información pero que necesita mostrar su verdadero valor, generar datos procesados con estadísticas útiles para la toma de decisiones del tren gerencial e inversionistas o directivos de la empresa.

Esta situación que se presenta, es un factor que se tomara en cuenta para elaborar la propuesta, la cual tiene que ver con la falta de un componente con un diseño tecnológico y funcional que le permita saber en tiempo real cuáles son los indicadores económicos, de

producción y departamentales de la empresa para evitar la improvisación y las malas experiencias en situaciones no deseadas o inesperadas en las operaciones, inversiones y funciones de la empresa.

De manera que se procedió a realizar una indagación descriptiva y explicativa de dichos fenómenos que actualmente se presenta en la empresa INACA, todo con la intención de conocer en profundidad sus características y tenerlas presentes en el diseño que se estará presentando más adelante, donde servirán de alternativas de solución realmente útiles para la organización objeto de estudio.

Inicialmente, fue oportuno analizar el modelo de gerencia que actualmente presenta la empresa INACA, considerando a lo largo de su explicación, cual es contexto tecnológico que le acompaña y la forma en que su personal laboral utiliza las herramientas actuales, tomando en cuenta además, sus influencias para la gerencia de la empresa y las necesidades observadas que se pretenden mejorar con la propuesta; y dicho análisis demostró una vez más que la estructura gerencial de INACA no está acorde con los procesos gerenciales que actualmente contemplan las empresas modernas.

Es de vital importancia tener en claro la estructura organizativa, el flujo laboral y el entorno en que se desenvuelve. Adicionalmente, desde ya resulta de mucha utilidad resaltar una buena práctica de la empresa y es que sus objetivos estratégicos se trazan a partir de la misión y visión organizacional de la misma, por consiguiente, como es de esperarse, al tren gerencial se le confían las instalaciones, los instrumentos financieros, el personal, las maquinarias y equipos con la intención de mantener y hacer cumplir dichos preceptos definidos por la empresa desde su creación.

En cuanto a la estructura organizativa presente en la pyme investigada, luego de tener un conversatorio con el gerente general de la empresa y de profundizar de manera abierta sobre su forma de trabajo, se determinó que se trata de una empresa conformada departamentalmente vertical y que lleva a cabo sus operaciones a través de una junta de accionistas conformada por tres personas, los cuales tienen empleados para la consecución de los objetivos a un gerente general, al que a su vez reportan cuatro gerentes de línea: uno

administrativo, uno de compras, uno de ventas y finalmente uno de operaciones. Esta organización, tiene una asesoría legal adjunta a nivel de staff, que utiliza bajo la figura de honorarios profesionales cada vez que pudiera ser útil.

No obstante se señaló adicionalmente, que es indispensable para el éxito de este tipo de estructuras, un elevado compromiso, confianza y responsabilidad entre los miembros de la empresa en cada uno de los departamentos involucrados ya que siempre es necesario dirigir y coordinar simultáneamente con los empleados de la empresa, dado que de ellos depende en gran parte la consolidación de información óptima para la toma de decisiones.

Es de notar que INACA, cuenta con un departamento de informática conformado por cuatro personas, un supervisor y tres analistas, este personal reporta a la gerencia administrativa y están abocados a resolver desde el punto de vista de soporte en sitio, los casos puntuales de los usuarios y el mantenimiento lógico y físico de las redes y los servicios TIC generales de la empresa; no obstante cuando se trata de proyectos de adecuación tecnológica de mayor magnitud o problemas complejos y desconocidos en el ERP, deben acudir al proveedor de servicios que también labora a nivel de staff y se utilizan sus servicios bajo la figura de honorarios profesionales.

Asimismo, cada una de estas gerencias, contemplan organizaciones departamentales destinadas a cumplir funciones en pro de los objetivos de INACA. Adicionalmente vale resaltar, parte de lo explicado anteriormente en las bases teóricas: como ya se sabe es una mediana empresa, que trabaja con un modelo de gerencia que enfrenta constantemente las presiones del mercado actual, siempre teniendo presente las regulaciones del estado para los servicios nacionales e internacionales, esta situación la enfrenta con una administración que trabaja bajo lo estipulado en los preceptos de la Teoría Y o teoría de McGregor.

La gestión gerencial de INACA, contempla un liderazgo basado en el rango que “gobierna” sobre un personal que “obedece” a su patrono. Indiferentemente de esto, el personal con que cuenta la empresa ha demostrado tener bastante compromiso e interés para que la misma sortee cualquier vicisitud a lo largo de su vida útil. El análisis realizado hasta el momento, manifiesta una distribución organizacional donde algunas personas parecen muy

ocupadas; y otras, aunque no dejan de ser bastante útiles o importantes en los procesos, tienen menores presiones, lo que presupone la necesidad de nivelar cargas laborales donde se pueda o sea necesario, para no seguir comprometido las operaciones por errores humanos emanados del cansancio o presión laboral.

Obviamente, por tratarse de una empresa de producción de alimentos, existe un alto volumen de trabajo, el personal de operaciones que lleva a cabo las tareas del departamento de empacados, despostes y almacenado; tienen una labor bastante exigente y a tiempo completo, son prácticamente el corazón de la empresa ya que producen y mantienen el stock de la producción en orden y lista para el cliente, gracias a esto, se mueve toda la maquinaria de la organización, todas las demás gerencias dependen de las cifras que se procesan en operaciones.

El gerente general de INACA, se concentra en garantizar todos los insumos necesarios para que la gerencia de operaciones cumpla su función sin retardos y reporte a su vez una producción óptima para cumplir los compromisos contraídos con los clientes. Entre los insumos se encuentran principalmente las maquinarias, los equipos de trabajo y de seguridad, las instalaciones industriales y lo más importante, la materia prima.

Todos los insumos se obtienen, administran y mantienen según sea el caso, gracias a la gestión que presentan los demás integrantes del tren gerencial y el personal involucrado bajo sus lineamientos. Tal como es de esperarse, hay que recordar que el contacto con proveedores y clientes es sumamente importante, uno para la adquisición de materia prima y el otro para renovarle constantemente de alguna forma, su disposición a adquirir dicha materia prima pero en forma procesada, ya que obviamente estos últimos, son los que aportan el ingreso financiero de la empresa.

La gestión que realiza la gerencia general de INACA para seleccionar y mantener el contacto adecuado con proveedores y clientes es bastante ardua; ya que como se sabe, la eficiente selección de proveedores es fundamental e influye directamente en la calidad del servicio que ofrece la empresa, dado que la calidad de la materia prima condiciona la

preparación de productos terminados para abastecer a los clientes, situación que resulta estratégica ya que de esto depende el futuro de la empresa.

Cada vez que INACA debe elegir un nuevo proveedor, debe hacer una investigación de mercado. Para tomar una buena decisión la gerencia evalúa sus listas de precio, calidad del producto y presentación, el transporte que utiliza, la experiencia que presenta su currículum, la reputación que el mismo tiene en el mercado y los métodos o formas de pago que mismo contempla. Igualmente debe recurrir a los datos públicos del mismo, como sitio web, redes sociales y otros clientes con que trabajan.

Otros factores de gran importancia que debe indagar la gerencia principal de la empresa es clave, la confianza y la situación económica, para esto se mide la fiabilidad y porcentajes de capacidad de entrega, los plazos y la forma de entrega, con esto se observa cuan estable es el mismo a la hora del abastecimiento de la mercancía requerida, en cuanto a su situación financiera, un proveedor estable económicamente hablando es capaz de mantener sus ofertas de principio a fin indiferentemente de las fluctuaciones del mercado, de esta forma se puede considerar que su palabra será un documento bajo las necesidades de productos o materia prima.

Luego de hacer estas indagatorias, la gerencia procede a hacer un análisis basado en los precios actuales y con esto, proyecta las repercusiones financieras de elegir al proveedor dado que esto suma garantía o posibilidades de evitar fuertes dolores de cabeza para toda la empresa o por el contrario la oportunidad de atender sin retrasos los compromisos contraídos con los clientes y el mantenimiento del stock correspondiente de materia prima.

Con dicha propuesta se pretende alinear el flujo de procesos e información, considerando los servicios TIC que se requieren consumir y generando formas de colaboración empresarial que maximice la productividad dentro de las pymes y fuera de sus límites con los proveedores, clientes y las regulaciones del Estado. Adicionalmente; se pretende también, obtener una base gerencial para ser empleado por el empresariado pymes que de alguna forma cumple con contextos similares a INACA y desea mantenerse actualizada y a la vanguardia tecnológica sin menoscabar los principios regulados en el contexto de la nación venezolana.

Por esta situación es que se elaboró y se sometió a la consideración del jurado designado para la evaluación de este trabajo de grado para presentar la propuesta Modelo de Gestión Estratégica para Optimizar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector PYME del Mercado Venezolano; Caso: Inversiones Nacional de Alimentos C.A. – INACA, con el propósito de solucionar el problema observado en el seno de esta empresa.

3.1. Objetivos de la Investigación

1.1.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión estratégica fundamentado en el uso de las TIC que optimice la toma de decisiones gerenciales en el sector pyme tomando como factor de referencia el caso de la empresa INACA.

1.1.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa INACA para determinar los elementos que están interviniendo en la toma de decisiones estratégica de la misma.

Identificar los elementos técnicos y funcionales que deben ser tomados en cuenta para optimizar la toma de decisiones de la empresa INACA.

Compilar en forma holística los componentes técnicos y funcionales identificados para optimizar la toma de decisiones gerenciales del sector pyme, considerando el contexto de empresa INACA.

3.1. Importancia o Justificación

La justificación de la presente investigación está basada en la solución de la problemática existente en la empresa INACA; se determina su importancia en que servirá como punto de apoyo en el diseño de un modelo de gestión estratégica para optimizar la toma de decisiones gerenciales en el seno las pymes venezolanas que se desenvuelvan en contextos similares al de la pyme INACA, la cual se dedica a proveer productos alimenticios del mar a la

población venezolana a través de sus propias instalaciones y de aliados comerciales que difunden sus productos.

Se estudiará la situación que aqueja al circulante económico del sector pymes tomando como referencia a Inversiones Nacionales de Alimentos C.A. y las situaciones no deseadas en los procesos productivos de la misma a partir de la aplicación de un modelo que se propone para la optimización de dichos procesos incluyendo la mejorará de la rentabilidad económica.

Asimismo, el modelo a diseñar servirá para reducir en forma considerable la situación negativa que se presenta al realizar trámites administrativos para adquisición de materia prima, para atención al cliente y al proveedor, así como también para la ineludible relación con la competencia del entorno.

Igualmente con la propuesta; se darán la recomendaciones pertinentes a la gerencia, para evitar climas laborales indeseables, también para que estimule la cooperación de los equipos de trabajo, ahorre tiempo y dinero evitando procesos innecesarios y entre otras no de menor importancia también se logrará con la implementación de la propuestas, aumentar la precisión a la hora de invertir y analizar los indicadores de gestión de la empresa.

En cuanto a las TIC utilizadas para los procesos productivos, la gestión administrativa en general y la toma de decisiones que realiza la gerencia a partir de la aplicación de este modelo de gestión que se presenta, permitirá al personal cumplir los lineamientos en forma óptima y a los gerentes visualizar indicadores de gestión en tiempo real y sin más restricciones que las aplicadas por asuntos de seguridad electrónica.

La aplicación de este modelo le permitirá una mejor toma de decisiones, mayor libertad de criterio y la oportunidad de saber los hechos en forma directa. Tanto para las situaciones normales como para las anormales, el gerente podrá convocar a su equipo de trabajo para discutir estrategias que respondan al porqué de las cosas que ya observó y no para simplemente preguntar sobre qué es lo que está sucediendo dado que no tiene el panorama claro y por ende poca capacidad de liderazgo y percepción.

El liderazgo y percepción clara del gerente, le permitirá excluir las apreciaciones subjetivas, mejorar la colaboración entre los integrantes del equipo y evitar disputas sin sentido o base; será la oportunidad de tomar el rumbo óptimo y a tiempo, para analizar datos de importancia y pronosticar resultados a corto y mediano plazo que fortalezcan a la empresa.

Tal propuesta tecnológica, permitirá el diseño de en una arquitectura orientada a enlazar, especificar, catalogar e interpretar datos en forma eficiente, sin tener que desechar las TIC existentes actualmente, sino más bien reorientarlas a servicios que realmente satisfagan los requerimientos gerenciales y las necesidades del personal que cumple lineamientos estratégicos.

La gerencia de INACA, está dispuesta en colaborar técnica y económicamente para implementar el modelo de gestión que se presenta, en tanto que es una solución funcional apoyada tecnológicamente, permita mejorar la situación de comunicación gerencial, gestión administrativa, oferta de servicios TIC y condiciones legales con el estado venezolano para adquisición de materia prima y venta de productos terminados.

Vale reiterar que la presente investigación es de gran importancia no solo para el personal gerencial de la empresa, sino que además se mejorarán los procesos productivos de la empresa y por ende, resultará en beneficios para colaboradores, socios, personal obrero e incluso a clientes ya que a partir de la tecnología propuesta y la presentación adecuada de indicadores de gestión es posible tabular y medir el desempeño óptimamente a través del tiempo y con esto, la calidad de los procesos, el producto terminado y la aceptación en el mercado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación

A continuación, se presentarán algunos antecedentes que vincularán aportes técnicos y científicos sobre la problemática existente, los cuales serán tratados para tomar experiencias previas y desarrollar a partir de estos el presente trabajo. Se indagará con mayor profundidad sobre los elementos que intervienen en la toma de decisiones estratégicas y la gerencia estratégica en el ámbito actual de las pymes en Venezuela.

Comenzará este apartado citando a González, A (2017); el cual realizó una investigación referida al “Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes del sector metalmecánico del municipio Guacara del Estado Carabobo”; el mismo lo presentó para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad de Carabobo.

Esta investigación se llevó a cabo bajo la modalidad de proyecto factible y se consideró del tipo descriptivo. El investigador, luego de indagar teóricamente y al describir el fenómeno de estudio en profundidad, analizó los datos recolectados para determinar que la gran debilidad que se presentaba en las áreas estratégicas de las organizaciones pymes, en la comunicación interdepartamental y en la toma de decisiones gerenciales; eran los elementos fundamentales a considerar para mejorar los procesos productivos; esto aportó a la investigación realizada las desventajas que deben ser mejoradas en cuanto a estructura organizativa y los componentes técnicos de las pymes.

Para González, A (2017); la naturaleza de las pymes, por sus características generalmente de origen familiar, demuestran en muchas ocasiones poca experiencia o capacitadas en la gestión gerencial, no presentan una planificación que las ayude a afrontar los nuevos desafíos y a reducir el componente del azar en sus decisiones, su poca capacidad de reacción para la renovación y mejoras del proceso productivo, así como las limitantes para la

obtención de financiamientos, colocan a las organizaciones de este sector en una situación de inmensa vulnerabilidad.

Para superar lo anteriormente expuesto, el autor propone corregir un grupo de factores de los cuales las pymes históricamente han dependido y no han superado en forma clara por *la falta de planificación*, ya que generalmente estas organizaciones no tienen plasmado su razón de ser ni tampoco a donde quieren llegar como organización ni mucho menos como o de qué forma quieren hacerlo. Esta situación ocasiona problemas desde los niveles más bajos en la cadena de mando, ya que al no dejar en claro estas variables, no existe una alineación de todas las partes con los objetivos de la empresa.

Adicionalmente, se propuso alinear el talento humano existente en la organización con la estrategia gerencial, la cual corrigió los problemas de comunicación y retrasos de ejecución estratégica, esto permitió que las relaciones existentes con los clientes mejoraran y se optimaran los beneficios de la organización gracias a una mayor relación comercial con dichos clientes.

En esta investigación, resaltó como aporte para la presente investigación dos puntos de interés a saber; en primer lugar, como es de esperarse en cualquier organización empresarial incluyendo a las pymes, es importante establecer en forma clara la misión y visión organizacional, así como sus objetivos estratégicos y a donde quieren llegar como organización.

Por tal razón fue de vital importancia el estudio realizado para definir la razón de ser de la empresa, de esta forma se contextualizó y se plasmó lo que hace INACA para alcanzar su propósito, así como también, la realidad en la que le gustaría verse bajo el entorno en que se desenvuelve, frente al mundo, sus clientes y ella misma en el mediano y largo plazo.

También fue propicio tomar en cuenta de la propuesta de González, A (2017), la forma de enfocar la gestión funcional y a partir de esto, diseñar un modelo de administración gerencial que contribuye a mejorar asuntos relacionados a lo estratégico. Dicho modelo interactúa desde lo estratégico hasta el nivel más bajo de la organización, considerando tener

presente para la continuidad operativa, el mejoramiento continuo y las actualizaciones correspondientes del modelo que se emanan de dicho mejoramiento continuo.

El mapa estratégico diseñado en este antecedente, considera el aprendizaje, los procesos internos, los clientes y la gestión financiera como los entornos de mayor importancia para llevar a cabo la misión y visión organizacional. Esto constituye un cimiento sólido para continuar el estudio a partir de allí y optimizar un diseño adaptado a la realidad de la presente propuesta.

Otro antecedente de bastante importancia y considerado para la investigación, es el presentado por Muñoz, M. (2017). Esta investigadora realizó el trabajo titulado: *“Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la participación en el mercado internacional de las micro y pequeñas empresas (MYPES) del sector textil y confecciones de Lima Metropolitana”*; el mismo fue presentado como trabajo final de grado para optar al título de Magister en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Mayor de San Marcos en Lima, Perú.

Esta investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, secuencial y probatorio, de tipo descriptivo correlacional, con un diseño no experimental transversal. Orientó sus objetivos al uso de las TIC como principal herramienta de trabajo y de estas, verificó cómo influye la participación de la empresa en el mercado internacional de su sector.

La investigadora procedió a indagar sobre 35 empresas del sector pymes y a través de los resultados obtenidos, determinó cuales son las TIC más trascendentales y necesarias para aumentar la eficiencia de este tipo de empresas en el mercado local e internacional, ya que las empresas pequeñas tienden a dejar de lado la tecnología por asuntos económicos, tradicionales o incluso por desconocer que esta inversión puede traer grandes beneficios a mediano y largo plazo.

En este mismo orden de ideas, con su investigación identificó tres aspectos claves para las pymes: la experiencia en tecnología y nivel en el uso de las TIC; la alineación funcional o del uso de las TIC con las estrategias y los objetivos de la empresa; y finalmente, también la

capacitación en el uso de las TIC por parte del personal funcional de los procesos y muy especialmente el del personal gerencial.

Tomando en cuenta estos tres aspectos claves, el principal aporte de esta investigación, fue la comprobación de que el uso de las TIC originan mejoras sustanciales en las pymes, dado que las mismas al igual que en las grandes empresas y corporaciones, representan una herramienta de suma importancia y requerida en el desarrollo estratégico, su utilización es incuestionablemente necesaria en la interacción con el mercado local e internacional.

Esta necesidad de uso de las TIC en las pymes, contrasta dramáticamente con las grandes brechas que se observan en este tipo de empresas cuando se refiere a su adopción a nivel gerencial, sin embargo, también aseveró la investigadora que las oportunidades son bastante grandes y por dicha razón adoptar esta forma de trabajo será muy ventajosa. Además la autora expresó que *El uso de las TIC basado en estos aspectos brindará una mejor posición competitiva para las pymes exportadoras.*

La influencia de Muñoz, M. (2017), en la presente investigación fue bastante oportuna, ya que gracias a la misma, se obtuvo una base de partida en el desarrollo de la propuesta en cuanto a las TIC y su acción para las pymes que operan local e internacionalmente; lo cual es de gran utilidad ya que la empresa INACA, mantiene sus atenciones no solo en el mercado nacional sino también del internacional.

Resultó interesante además, las observaciones realizadas por la autora para adoptar las TIC en el ámbito gerencial de las pymes. La presente investigación consideró estas reflexiones y las instauró en forma contextualizada a la propuesta: Alineación de las TIC a las estrategias y objetivos del negocio, una adecuada elección de TIC tanto para el mercado nacional como el internacional y la capacitación continua del personal que así lo requiera.

En cuanto a la *Alineación de las TIC a la estrategia y objetivos del negocio:* para la propuesta la adopción o uso de estas, obedeció a los objetivos de la organización despejados de actualizar su misión y visión. Esto se consideró con la intención de mantener la alineación de las TIC a mediano y largo plazo.

En cuanto a la *Elección de las TIC apropiadas*: Se consideró para la propuesta en primera instancia, una evaluación de las TIC existentes en INCA y adicionalmente se estudió la necesidad de actualización tecnológica, la cual solo requirió modificaciones en su diseño.

En cuanto a la *Capacitación continua*: La pyme objeto de estudio, requirió una adecuación en el diseño tecnológico, por lo que ahora fue necesario mover la actuación de cierto personal y por lo tanto la capacitación del mismo. Esto conllevó a hacer las recomendaciones pertinentes del caso y considerar algunas estrategias de formación continua que no representaran grandes inversiones ni pérdidas de tiempo.

Finalmente, el trabajo realizado por Dextre, C. (2021), fue de gran interés para el desarrollo de la investigación. Este investigador realizó el trabajo "*Influencia de las características del Gerente en el Desempeño de las Medianas Empresas en Lima Metropolitana*". Se presentó como trabajo final para optar al Grado de Doctor en Administración con mención en Dirección Estratégica.

El investigador utilizó un enfoque cuantitativo y técnicas de análisis descriptivo, también implementó el análisis factorial confirmatorio a través del modelo de ecuaciones estructurales, esto con la finalidad de validar el modelo de investigación propuesto. Esta investigación señaló las habilidades del gerente, profundizando en la influencia que tienen éstas sobre las medianas empresas y su impacto en el parque comercial en que se desenvuelven. Por consiguiente, el objetivo principal del trabajo de Dextre, C. (2021), fue determinar la influencia de las características del gerente en el desempeño de las medianas empresas en Lima Metropolitana.

Este tema se impulsó en gran medida bajo la premisa de que no existe una clasificación concluyente y sus características que puedan ser atribuibles al gerente para que influyan en el desempeño de una mediana empresa; de hecho, los pocos estudios que se han realizado al respecto no definen directamente esta influencia en la administración de grandes empresas o pymes en países desarrollados y mucho menos en países considerados subdesarrollados.

3.1. Bases Teóricas

Tomando en consideración los objetivos planteados en la presente investigación, como se sabe, la intención es el diseño de un modelo de gestión estratégico; para lo cual, es importante estudiar como base teórica: a la *Toma de Decisiones Estratégicas*, Modelo Gerencial y la *Gerencia*.

3.1. Toma de Decisiones Estratégica

En las Grandes, Medianas y Pequeñas empresas, asumir riesgos que pueden poner en peligro las operaciones de producción son parte de las actividades del encargado de tomar las decisiones, esto no significa que sea lo único que esta persona hace en la organización, pero si es importante tener en claro que de su experiencia y sus decisiones depende el futuro exitoso o no de dicha empresa. El desenvolvimiento normal, la innovación y los experimentos que se hagan, deben tener al menos tres características; primero debe perseguirse un objetivo razonable, en segundo lugar si algo sale mal, las consecuencias no sean muy graves y finalmente evitar el riesgo para la continuidad de la empresa.

El proceso de la *Toma de Decisiones Estratégica*, permite poner en práctica una serie de herramientas que luchan constantemente por hacer exitosa la compañía considerando las opciones presentes, por mantener las operaciones al día y funcionando, ser modernos e innovadores sin bajar el nivel y mantener o elevar no solo el normal desenvolvimiento de la empresa sino también de la confianza de los trabajadores y primordialmente la de los clientes que aportan los recursos económicos.

Todo gerente o administrador encargado de tomar las decisiones de envergadura en la empresa, se encuentra condicionado entre dos o más opciones, incluso cuando se tome la decisión de no reaccionar, “la inacción” constituye una opción, tal como expresa Robbins y Coulter (2005), donde se habla de la elección de dos o más alternativas para la Toma de decisiones. La necesidad de satisfacer una demanda o requerimiento en forma efectiva, hacen necesario enfrentarse a la situación seleccionando una línea de acción satisfactoria y focalizada (pág. 134).

Tal como se ha venido mencionando, las decisiones de importancia se toman sobre la base de dos o más opciones y una forma adicional de considerar esta situación de toma de decisiones es basándose en el pasado, las experiencias más positivas y las no tan positivas, establecen de forma importante las posibilidades de un gerente para sumar beneficios a la organización. Siendo consecuentes con lo enunciado, las decisiones se toman entre dos o más opciones, el curso que debe seguir de la empresa y los objetivos enmarcados para el futuro se basan en parte, a las opciones existentes y las experiencias del pasado.

La toma de decisiones también es considerada un sinónimo de gerencia, es prácticamente la parte más importante del proceso gerencial dado que se hace completamente necesaria para cumplir con las cuatro funciones principales de un gerente, planear, organizar, dirigir y controlar, lo distinguen como un ente dispuesto en la organización para tomar decisiones (Robbins & Coulter, 2005, pág. 139).

Stoner et al. (1996), indica que la toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción al tratar un problema concreto y/o aprovechar una oportunidad, lo cual es una parte importante de la labor de todo gerente. Por su puesto que en la vida cotidiana de todo ser humano se toman constantemente decisiones, lo que diferencia este caso es que se hace en forma sistemática y haciendo consideraciones de la forma más especializada posible, para la opción a tomar (pág. 140).

Por otro lado, el enfoque de Daft (2010), plantea dos escenarios de bastante importancia para tomar decisiones, uno basado en que el gerente se encuentra inmerso en la posibilidad de decidir con graves limitaciones temporales y de recursos organizacionales; el otro escenario está basado en que las decisiones se enfrentan al enfoque racional o irracional del gerente, lo cual presta a la interpretación de una metodología empírica para decidir sobre situaciones organizacionales. (pág. 454).

Hablando del componente racional, también existen otros enfoques, para la toma de decisiones estratégicas, la conducta humana tiene el componente de racionalidad inmerso, lo cual es muy importante para tener lógica y objetividad al momento de tomar decisiones, fijar metas claras y asumir los problemas que aquejan a la organización.

Es posible que tomar la racionalidad como una conducta humana, permita orientar adecuadamente la línea de acción para la solución de cualquier problema que se le presente al gerente de una empresa; minimizando las dificultades financieras, de producción y de tiempo con metas claras dictadas por la racionalidad humana (Robbins & Coulter, 2005, pág. 140).

Adicionalmente, las acciones vanguardistas y las capacidades de superar cualquier conflicto con entes internos o externos de cualquier clase, son parte de las posibilidades que brinda la racionalidad al hacer la toma de decisiones estratégicas. Igualmente se observa esta acción racional al afrontar riesgos, medir resultados y cumplir requisitos empresariales de producción, administración y otros.

Otro punto digno de mencionar al referirse a la toma de decisiones estratégicas es el concebido como una racionalidad donde la gran mayoría de estrategias se encuentra considerando mantenerse bajo una racionalidad limitada; lo cual hace que los directivos y gerentes tomen las decisiones sobre las opciones que más les satisfacen. Así pues, la toma de decisiones estratégica pasa a ser intuitiva en muchas ocasiones, donde el gerente decide de acuerdo con experiencias, reflexiones y buen juicio lo cual pasa a complementar el análisis racional (Robbins & Coulter, 2005, pág. 141).

Es de resaltar por consiguiente, que la toma de decisiones estratégicas tiene un alto índice intuitivo, se basa primordialmente en la experiencia, en criterios probados y establecidos; jamás debe considerarse que esto represente una toma de decisiones arbitraria o poco racional. Es la experiencia laboral de un gerente y sus capacidades, las que hacen posible ser asertivos en las decisiones que llevarán a cabo el personal subordinado y que a su vez éstos comprendan y lo ejecuten sin retrasos ni conflictos (Daft, 2010, pág. 459).

Las situaciones económicas, técnicas, sociales, entre otras, a las que se somete un gerente, normalmente distan de ser irrelevantes, sus decisiones impactan sobre las personas y los procesos dentro y fuera de la organización, el uso del tiempo es fundamental y los ajetes externos constantemente buscan la forma de perjudicar las decisiones, es allí donde se enfrenta el dilema de actuar bajo circunstancias de intuición y donde la racionalidad juega un papel preponderante (Daft, 2010, pág. 457).

Para contexto de este tipo, en el departamento gerencial resulta casi imposible analizar detalladamente todas las opciones y además lidiar con los problemas y situaciones inesperadas que se presentan constantemente dentro o fuera de la organización. Estas circunstancias, limitan el rango de racionalidad perfecta y la intuición pasa a jugar un papel preponderante en la toma de decisiones.

Aparte de la racionalidad, otra consideración de importancia para la toma de decisiones estratégicas es el proceso de decidir, múltiples estudiosos lo exponen en distintas formas, pero todos buscan secuenciar los pasos para realizar dicho proceso. Decidir implica la racionalidad o la intuición, también el estilo, la percepción y el contexto que tenga el gerente para ejecutar los pasos del proceso de toma de decisiones.

Existen siete (7) facetas que no necesariamente tienen una secuencia estricta pero que de considerarlos se apegan a una forma estudiada de tomar decisiones estratégicas: Son la percepción del problema, el análisis del problema, la definición del problema, la definición de metas, búsqueda de opciones que se adecúen a las metas definidas, evaluación de alternativas y finalmente implementación de la opción adoptada (Chiavenato, 2007, pág. 300).

Posteriormente a este fundamento; Daft (2010) por su parte, en contraste con esto, refiere que el proceso de toma de decisiones posee 2 fases fundamentales: la identificación del conflicto, donde el conocimiento y la experiencia sobre el entorno empresarial en el que se desenvuelve el conflicto juega un papel fundamental, ya que permite monitorear y constatar los resultados para diagnosticar las causas y las desventajas del momento. En segundo lugar presenta la solución del problema, donde simplemente considera las acciones alternas para elegir la opción que más satisfaga la situación (pág. 452).

Pilar (2011), también decide resaltar un postulado al respecto, donde expone los pasos para llevar a cabo la toma de decisiones estratégica, considerando cinco pasos: El primero corresponde a la definición del problema, luego de esto se definen igualmente las causas de dicho problema, después se proponen opciones o soluciones factibles para llevar a cabo, de próximo es seleccionar la opción factible y proceder a ejecutarla. Estos pasos están

considerados como un modelo llamado “primero pensar” generan un nuevo enfoque sobre la forma en que la gerencia se desenvuelve o se guía para ejecutar sus actividades (pág. 124).

En el estudio del proceso de toma de decisiones se ha involucrado muchos otros autores, que sin duda han estudiado otras secuencias o pasos para realizar el referido proceso; sin embargo luego de verificar alguno de ellos y los de los apartados anteriores, es de notar que no se pasa desapercibido la necesidad de identificar la problemática y entre otras de importancia, seleccionar una opción válida, factible o realizable, para la consecución de los objetivos planteados al momento de solucionar el conflicto en la organización.

La racionalidad, la intuición o el proceso de tomar decisiones en sí, no representan la única forma de determinar una buena toma de decisiones estratégica, también esto implica tomar en cuenta las condiciones en que se toman éstas: Decisiones bajo certeza, donde cada variable se conoce y se determina con tan solo conocer el modo en que se relacionan los hechos y sus efectos. Las decisiones bajo riesgos, donde igualmente se conoce cada variable pero los hechos y sus efectos tienen una probabilidad de ser desconocidos. Decisiones bajo incertidumbre, también cada variable es conocida, pero no se conoce ni el modo en el que se relacionan ni los efectos que estas decisiones producen (Chiavenato, 2007, pág. 384).

La complejidad, también viene a ser un hecho a resaltar para las variaciones que tiene la toma de decisiones gerenciales. Existen las decisiones programadas, que se hacen repetitivas, generalmente se definen en forma correcta y poseen mecanismos claros de aplicación para cualquier situación, tienen una estructura que las hace fáciles de entender y generan mucha seguridad para tomar la opción apropiada. También existen las decisiones no programadas, que regularmente son nuevas y distan de estar definida en forma eficiente para escoger la opción, lo cual como ya se sabe genera muchas dudas (Daft, 2010, pág. 452).

Apoyando lo anteriormente planteado por la diatriba de los autores y las teorías en que se fundamentan sus afirmaciones, vale resaltar que la toma de decisiones estratégica, cumple un proceso que pone en funcionamiento una gran cantidad de herramientas cognitivas para hacer exitosa a la empresa donde se desenvuelven.

La toma de decisiones aporta al gerente, la posibilidad de llevar adelante el negocio basando sus tácticas en la racionalidad como conducta humana al decidir sobre las opciones que se presenta y las estrategias a ejecutar, su postura frente al personal subordinados y al mercado de interés, y adicionalmente el modelo o enfoque para considerar la forma en que se gerencia, se desenvuelve o se guía para ejecutar sus actividades; son algunas de las oportunidades que se pretenden considerar en la propuesta que se plantea en la presente investigación.

Analizar este tema ha proporcionado herramientas importantes para diseñar en mejor forma el modelo gerencial planteado en pro de optimizar la toma de decisiones en la empresa INACA. Considerando que se trata de un juicio emitido por el sujeto encargado de la gerencia, el cual se debe a los objetivos de la organización y que además lleva a cabo este proceso de toma de decisiones a partir de la racionalidad.

Continuando con el fundamento teórico para la investigación, es importante incursionar ahora sobre el *Modelo Gerencial* como otro elemento para la toma de decisiones estratégicas de la gestión empresarial, por tal motivo y luego de haber señalado lo observado por distintos autores sobre este tema, es necesario observar lo expresado por los investigadores sobre el modelo de gerencia en que se soportan las empresas y lo óptimo que es este para llevar a cabo la referida toma de decisiones estratégicas.

3.1. Modelo Gerencial

Alcanzar un óptimo nivel de desarrollo empresarial, depende en alto grado de la forma en que trabaja el gerente; asimismo, también la forma en que fluye la comunicación y la metodología adoptada o las normas convenidas y los procedimientos establecidos para los empleados, esto tanto para llevar a cabo las actividades emanadas de la dirección como para la interrelación departamental y sus procesos. Todas estas acciones, están atadas al modelo de gerencia, el cual como es de notar, coadyuva al fortalecimiento empresarial y a los mercados en que esta se desenvuelve.

Los modelos gerenciales están principalmente abocados a optimizar los procesos y mejorar la calidad de los productos. Existen una gran cantidad de modelos y diseños estudiados y publicados en el mercado actual; sin embargo es necesario entender, que no todas las organizaciones se desenvuelven de la misma forma y por ende, no todos los modelos cumplen con las necesidades de todas las empresas, es necesario adaptarlos o diseñarlos a medida.

Tal como ya se ha dicho, INACA es una mediana empresa dedicada a la distribución de productos alimenticios del mar a la población venezolana a través de sus propias instalaciones y de aliados comerciales que difunden sus productos. Igualmente, también espera enrumbarse en el futuro cercano a la exportación de productos, considerando los mejores estándares de producción.

Un modelo gerencial que se adapte a INACA, debe tomar en cuenta que entre los procesos que lleva actualmente la empresa, se encuentra la importación de materia prima y la exportación de productos terminados, que las ventas se realizan en el mercado local e internacional y que las regulaciones legales de la actualidad deben cumplirse para mantenerse en el tiempo.

Dado este contexto, se procederá a estudiar algunos modelos gerenciales para verificar cual se adapta total o parcialmente, con la intención de acogerlo totalmente o de tomar parte de este para diseñar uno propio. Existen muchos criterios para adaptarlos y los gerentes requieren asegurarse de que la organización cuente con las herramientas para desarrollar óptimamente sus productos y los procesos inmersos.

Para iniciar, es necesario considerar a Arbeláez et al. (2014), el cual menciona que El **Modelo Gerencial**, constituye uno de los puntos de vista más importantes de los administradores o gerentes, desde la antigüedad hasta la revolución industrial actual, los modelos gerenciales han representado una guía que va de la mano con las necesidades de mejorar o desarrollar habilidades estratégicas para la gestión empresarial (pág. 139).

Esta guía de trabajo, que va de la mano con el gerente, se ha enunciado y propuesto por distintos investigadores desde hace siglos, afortunadamente los principales estudiosos de estos modelos, han generado sus teorías aproximadamente entre los años 60 y 80. Siendo Taylor, uno de los principales; con el modelo de administración, el cual toca los preceptos de recursos humanos (RRHH) y la optimización de las destrezas gerenciales para la organización.

Posteriormente, como es de esperarse, se encausaron en el campo gerencial y administrativos, modelos mucho más competitivos y modernos como los de Control de la Calidad, Administración por Políticas, Control de Procesos, Gestión Total de la Calidad y entre otros de gran relevancia los modelos de Mejoramiento Continuo que impactan fuertemente a la organización por su constante afán de mejorar lo que ya funciona.

Taylor además logro fijar fuertes influencias en otros modelos que redefinieron los procesos productivos y la incorporación de la ingeniería de producción en línea, lo cual hizo superar la producción individual. Se ponen de manifiesto modelos que evalúan la productividad del trabajador y el desempeño en el proceso productivo, lo cual en conjunto origina lo que hoy conocemos como *Ingeniería Industrial*.

Arbeláez et al. (2014), también señala los preceptos de RRHH como un conjunto de factores que afianzan y modernizan la eficiencia en la producción. Este concepto si bien fue revolucionario desde el punto de vista de la producción, fue cuestionado por su poca atención ante las necesidades que presenta el Recurso Humano encargado de dicha producción. Sin embargo, los puntos de vista y experimentos realizados por otros estudiosos y empresas en relación a estos preceptos de condiciones laborales, permitieron la apertura a la gestión de recursos humanos en la organización (pág. 142).

Por otro lado a McGregor (1906-1964), se le atribuyen dos teorías que también siguen los preceptos laborales y el recurso humano encargado de llevarlo adelante. Estas teorías conocidas como la Teoría X y Teoría Y, consideran igualmente al trabajador de la organización como un recurso de alta importancia pero bajo los siguientes principios: La Teoría X, expresa que por naturaleza el humano tratará de esforzarse lo menos que sea posible al buscar la consecución de sus objetivos laborales sin importarle la autoridad que representa

su estructura organizacional; por lo tanto, la única forma de afrontar esta situación y lograr los objetivos de la empresa es imponiendo sanciones y haciendo prevalecer la autoridad sobre el personal subordinado.

La Teoría Y en contraposición a esta postura, presupone exactamente lo contrario, el trabajador en acuerdo con sus superiores estará dispuesto a practicar el autocontrol, la autoevaluación y a partir de incentivos, que además considera necesarios de parte del patrono, logrará los resultados esperados para la organización al cumplir de manera idónea los objetivos planteados.

Estos modelos gerenciales estructurados y considerados en la mayoría de las organizaciones, constituyeron lo que se conoce como las teorías de motivación de McGregor. Posteriormente, estas teorías dan pie a una nueva visión, conjugando estos postulados, se suma La Teoría Z, la cual está motivada por William Ouchi; este investigador propone un modelo que adiciona al liderazgo gerencial influenciado en La Teoría Y, los principios de la gerencia japonesa; profundiza la estabilidad de la organización, las personas y la familia al promover empleos fijos, alta moral y satisfacción de los empleados apoyando su bienestar y por ende alta productividad.

De la misma forma, Arbeláez et al. (2014), al profundizar y analizar con detalle las teorías de McGregor y Ouchi, presenta una nueva y muy interesante propuesta, los Modelos de Habilidades Gerenciales; estos revolucionan todas las demás teorías relacionadas a RRHH, ya que predispone la gestión humana dentro de la organización a las acciones o decisiones estratégicas, dado que el desenvolvimiento del gerente frente a la organización es el principal motivador del éxito empresarial (págs. 149-150).

Sin embargo, aunque las habilidades gerenciales no están teorizadas, es de notar que este modelo se apoya en seis habilidades para lograr los objetivos de la empresa: la planeación, la comunicación, el liderazgo, la gestión orientada a los recursos, el empoderamiento y el trabajo en equipo. Dichas habilidades no guardan ningún orden cronológico, sino un desarrollo lógico.

Otro modelo gerencial de importancia por analizar, dada las actividades y procesos del caso de estudio de la presente investigación, es el modelo de Control de Calidad, Arbeláez et al. (2014), también lo estudia y a su vez denota que se trata de un modelo universal que busca la permanencia y competitividad de la organización en el mercado. Este modelo desde sus inicios, fue diseñado como una herramienta para establecer mejoras sobre los productos terminados, detectar los defectos del producto y proceder a aplica correctivos para que el próximo se realizara sin dicho defecto (págs. 168-180).

Después se modificó esta visión y se observó que la calidad de los productos terminados no estaba relacionada únicamente con el producto en sí, sino también con los procesos, lo que induce a introducir otro ingrediente: la gestión basada en el contexto, la cual conlleva a evaluar la gestión de la calidad y por ende, dicho contexto, lo define como un modelo gerencial que se soporta en gran medida a herramientas de automatización, gestión, planificación y control.

Luego de observar estas herramientas de valor para la gestión gerencial, otras empresas de mucho prestigio a nivel mundial deciden tomar el modelo de gestión de la calidad como su punto de apoyo gerencial para competir frente a los grandes productores de los mercados mundiales. Empresas como Toyota y Sony, tomaron pues, la decisión de competir mediante este modelo con los grandes de Europa y América.

De esta forma, al aceptar este modelo como una filosofía gerencial donde no solo se veían las máquinas del proceso y el proceso en sí, sino que también se tiene conciencia sobre las personas, sus capacidades y formas de enfrentar retos; que se procedió a adoptar este modelo como una cultura organizacional. Morita, uno de los fundadores de la Sony, decía que *"la calidad está en la mente de cada colaborador, que es una creencia, es un comportamiento que se hace realidad en cada tarea que realiza un colaborador dentro de la empresa"*.

El Modelo de Gestión de la Calidad adicionalmente, consta de seis elementos para su implementación y desarrollo: La definición de una estrategia y una política de calidad en la empresa, el direccionamiento estratégico de la calidad, el cliente como objetivo central de la

calidad, el uso de métodos estadísticos y de control de la calidad, y finalmente, dar importancia a la evaluación en su conjunto.

Otra observación de importancia que tiene Arbeláez et al. (2014) al respecto de este modelo, es que a parte de los seis elementos mencionados, también posee los siguientes principios, los cuales no pueden quedar por fuera cuando se adopta esta forma de dirección estratégica: son los requerimientos de los clientes; la mejora continua como cultura; el liderazgo organizacional; compromiso; toma de decisiones basadas en hechos tangibles y datos de confianza; por su puesto para finalizar algo que suma mucho valor a estos principios, las relaciones beneficiosas con proveedores (págs. 181-182).

Luego de indagar sobre el control de la calidad, no podía quedarse por fuera lo que expresa a su vez Arbeláez et al. (2014), acerca del Modelo de Mejoramiento Continuo, el cual está referido para incorporar las estrategias de gestión para mejorar los productos terminados; esto se conoce como estrategia para la Gestión Total de Calidad, este modelo está basado primordialmente, como en casos anteriores, en el factor humano como principal determinante de la calidad y de la excelencia organizacional. (págs. 183-186-191).

En pro del mejoramiento continuo y de la madurez organizacional, el recurso humano presente en los procesos productivos, constituyen el factor fundamental para fortalecer la participación, el compromiso y la pertinencia corporativa. Gracias al equipo de trabajadores de la organización, se pueden definir y desarrollar las tareas y los procesos con el fin de producir productos y servicios, informar sobre problemas de cualquier índole, proponer mejoras y establecer soluciones para apalancar la Calidad Total del Servicio al cliente final e igualmente, optimizar la gestión laboral y el desarrollo integral del trabajador para que la organización cuente con el compromiso de todos.

Y hablando de calidad total, Arbeláez et al. (2014), también se referirse a otro modelo conocido como de Administración por Políticas, el cual expresa una filosofía de trabajo gobernada por la Calidad Total, lo que despliega una gran cantidad de herramientas que sirven de base para la toma de decisiones estratégica, ya que ajusta significativamente los procesos y describe orientaciones precisas para “hacer bien las cosas” (pág. 239).

La Reingeniería, es otra práctica gerencial modelada a la que Arbeláez et al. (2014) se refiere, como un el rediseño de uno o todos los procesos de la organización. Implantar este modelo, implica que la organización debe olvidar el pasado y profundizar en lo nuevo para optimizar procesos, ser novedoso en todos los aspectos y valorar las necesidades del “nuevo mercado” al que se enfrentan con la intensión obvia de lograr la satisfacción del cliente y el éxito organizacional (págs. 269-271).

Por otro lado, es bueno señalar que además este modelo, fue considerado y ampliamente utilizado en los 90 por muchas multinacionales y corporaciones de gran importancia que encontraron en bastantes ocasiones resultados óptimos, no siendo así, los resultados de otras tantas organizaciones. Es bueno tener claro que para aplicar este tipo de modelos, es necesario estudiar los procesos, los productos y el mercado; todo con la intención de verificar la vigencia en el gusto del consumidor por calidad y la obsolescencia, entre otras.

La implementación de este modelo actualmente, por lo general se aplica en forma parcial, no siempre es con la intención de reemplazar completamente la empresa, sino para reemplazar un proceso o una parte del mismo, se toma en cuenta las necesidades de optimización calculadas con detalle, considerando a su vez al capital humano como un recurso de gran importancia para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Considerando cada uno de los estudios que previamente se han realizado, se puede observar que los modelos gerenciales son estrategias de gestión que implementan las empresas para dirigir y desarrollar su sistema gestión, en la gran mayoría de los casos, el éxito de las organizaciones está basado en la adopción de un adecuado modelo gerencial. El caso de estudio, la empresa INACA, plantea una notable necesidad de mejorar o implementar un modelo gerencial que le permita optimizar sus procesos y mejorar su posición en el mercado de productos del mar a nivel nacional e internacional, por lo que considerar el análisis de estos modelos es sumamente necesario para acoger la mejor forma de dirigir la empresa.

La empresa INACA, como ya se sabe es una mediana empresa, que tiene un alto grado de compromiso social y mucha cercanía con el personal a pesar de los constantes recordatorios para conservar el liderazgo dentro de las instalaciones desde el punto de vista gerencial. Por lo

tanto, es factible llegar a acuerdos y mejorar las relaciones tanto con el personal como con los proveedores; este será uno de los objetivos a considerar en el modelo a escoger en la presente investigación; siendo uno, el modelo de McGregor, explicado mediante la Teoría Y. Solo será necesario ampliar y adaptar algunos detalles para ser tomado como parte de la solución, es por ello que además se incluye como parte de la solución al Modelo de William Ouchi, La Teoría Z, ya que es necesario profundizar en el principio de gerencia en el seno de la organización, sus departamentos y las necesidades de las personas que en ellos laboran.

También será necesario considerar para el diseño del modelo planteado en la presente investigación, el espíritu de liderazgo que se apoya en los postulados de Fayol y Drucker, dado que para llegar a entendimientos laborales, mejorar los procesos y optimizar por ende los departamentos que se pretende arropar con la Teoría Y y la Teoría Z, es necesario además una filosofía gerencial que tenga liderazgo y le interese el ser humano en forma integral, de esta forma se fortalecerá completamente la organización INACA, los proveedores y el mercado en el que se desenvuelve.

Otro punto de vista importante a considerar para la implementación total o parcial de los modelos presentados, es que será tomada en cuenta la posibilidades de implementación desde el punto de vista de las TIC, ya que actualmente, aunque INACA cuenta con un parque tecnológico bastante actualizado, al parecer no se están aprovechando correctamente ya que su rendimiento, no ha sido el esperado.

Dada esta la necesidad de adopción de un modelo gerencial considerando las TIC, es importante tomar en cuenta además, que el mercado actual se encuentra en la era de las tecnologías de la información y comunicación, las transacciones actuales y su disponibilidad en línea, juegan un papel muy importante en el modelo gerencial, ya que condicionan la permanencia de la empresa en su entorno. (Arbeláez et al., 2014, pág. 12).

Tales explicaciones, hacen que la empresa INACA tome en cuenta tanto el modelo funcional como su adecuación tecnológica para evitar la situación que están causando problemas y además evitar causas que pueden generar grandes estragos a toda la organización.

3.1. Gerencia

En primer lugar, vale recordar que dicho estudio gerencial se realizará con la intención de considerar la mejor forma de gerencia para la presente investigación, de esta forma se demostrará una manera eficaz de optimizar la toma de decisiones estratégicas en el sector pyme del mercado venezolano. También es importante tener presente que se está en la búsqueda de un estilo de gerencia capaz de dirigir estratégicamente a la organización mediante un modelo basado en el uso de las TIC.

Es por tal motivo, que para la investigación actual, resulta claro que estudiar el término de *Gerencia*, es algo más profundo que solo el hecho de dirigir, gestionar y coordinar una determinada empresa, organización o institución desde el eslabón más alto de la cadena de mando; lo cual, es la explicación aproximada que se encuentra en fuentes básicas que la describen en forma general.

Ahora bien, para entender este propósito estratégico organizacional en mayor profundidad antes de considerar una forma de gerencia óptima para el caso de estudio, es importante indagar este tema desde los primeros tiempos de su utilización; por tal motivo es bueno saber, que desde el registro de las primeras civilizaciones se ha estudiado la gerencia y las mejores formas de aplicarla y mantenerla dentro de una determinada organización.

Inicialmente, se llevó a cabo la gerencia para compartir bienes en forma organizada, también para dirigir y administrar los territorios y recursos de los integrantes de dichas organizaciones civiles bajo los primeros criterios gerenciales; posteriormente se denotó la necesidad de instalar grupos militares, obviamente para defenderlos y resguardarlos en caso de ser necesario.

Asimismo, luego de siglos de existencia de estas formas de gerencia, también se registraron sucesos de mayor envergadura donde fueron aplicadas nuevas técnicas; incluso es razonable considerar en este registro, el relato bíblico mediante el cual Moisés lideró al pueblo hebreo para atravesar el desierto y de esta forma liberarse de la esclavitud de Egipto, en este caso, se llevaron a cabo estrategias que pueden considerarse gerenciales por la asignación de

tareas y control, ya que de no considerar la misma, era prácticamente un fracaso esta odisea (Arbeláez Ochoa, Serna Gómez, & Díaz Peláez, 2014, págs. 17-18).

Uno de los principales precursores de la teoría sobre gerencia, Frederick Taylor, planteó mejorar la productividad profundizando en las labores que lleva a cabo el trabajador u obrero, igualmente enunció mediante sus estudios, que la gestión gerencial coordina todos los recursos disponibles en la organización al mismo tiempo que aportó nuevas bases de estudio que significaron el rendimiento empresarial para mejorar la Teoría Clásica de la Administración de Fayol a principios del siglo pasado.

Esta teoría de Fayol, sigue teniendo mucha vigencia dado que a partir de esta, se optimiza la práctica gerencial a partir de estructuras organizativas diseñadas para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones. Es con esta teoría que se instituyen las funciones departamentales; en forma global, se distinguen las funciones principales de los departamentos Técnicos, de mantenimiento, Comercial, Financiero, Seguridad, Contable y Administrativo; siendo éstos los más destacados y vigentes en la pequeña, mediana y gran industria.

A su vez, con esta teoría se busca optimizar el impacto gerencial en estos departamentos, considerando para cada uno las mismas funciones básicas que se contemplan en el ámbito estratégico: Proyectar, planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y finalmente Controlar; destacado siempre los elementos claves de acción a través de la toma de decisiones (Arbeláez et al, 2014, págs. 36-39).

A través de estas funciones básicas, que lleva a cabo la dirección estratégica de la organización, se nutre la experiencia organizacional en las áreas de la economía, ecología, biología, ingeniería, matemática, filosofía e incluso de la religión, entre otras. Lógicamente, la experiencia que adquiere el gerente, permite mejorar sus capacidades y por lo tanto la toma de decisiones es mucho más asertiva. Aun en nuestros tiempos los procesos gerenciales tradicionales y otros no tan tradicionales coinciden en los mismos preceptos.

Otros investigadores como Petit et al. (2012), teorizaron que la posición de la gerencia para enfrentar los desafíos de los mercados en que se desenvuelven, debe ser acoger modelos

gerenciales para el desarrollo organizacional con diseños óptimos que aporte en la toma de decisiones; estos modelos deben permitir orquestar en forma automática las funciones que realizan los departamentos y minimizan la improvisación, integrándose a la innovación y la mejora continua de la empresa (págs. 174-175).

También estos teóricos profundizaron sobre la necesidad del liderazgo del gerente como guía de utilización de dichos modelos de desarrollo organizacional. Expresan la necesidad mínima de establecer redes de interrelaciones con una visión holística del negocio; adicionalmente el gerente debe manejar las TIC y un liderazgo informal, bajo un perfil polivalente, transcompetitivo y multicultural.

Estos teóricos además intuyeron que un gerente debe hacer lo que hace con verdadera pasión; tener una mente de innovación y creatividad, una formación epistemológica de los procesos estratégicos de la organización, esto último, con la intención de generar conciencia y una cualidad gerencial especial para afrontar con éxito la realidad social y empresarial del entorno que le rodea.

Es así que estos estudios, hacen aportes de relevancia para la gerencia moderna, facilitando el camino para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. También es necesario entender que el rol a cumplir por la gerencia debe lidiar en forma expedita con las emociones y las conductas humanas, para esto, el mismo debe comenzar por entender su propia naturaleza y posición en la empresa.

Estas observaciones dan cuenta a la gerencia por condiciones, fundamentadas en las acciones del ser humano; considerando entre otros, su entorno social, económico y cultural, ya que su condición o estado pueden inducir a la persona a comportarse de acuerdo a las necesidades de la organización, o por el contrario, motivarlas a cometer acciones anormales e inadecuadas para la misma organización. (Downs, 2000, pág. 83).

La teoría de gerencia hasta el momento analizada, guarda una gran coherencia con las necesidades que tiene INACA desde el punto de vista estratégico. En la problemática planteada puede observarse la necesidad de optimizar la toma de decisiones estratégicas, y la

teoría de gerencia estudiada, aporta justamente un camino a considerarse para mejora u optimizar la misma.

Las funciones de Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar bajo los preceptos de Taylor y Fayol, así como también, la coherencia que deben guardar las estructuras organizacionales con la gerencia explicada previamente, entregan parte de las opciones existentes para la resolución del planteamiento investigado. De la misma forma, las responsabilidades gerenciales y las relaciones laborales establecidas por Drucker, permite tener una visión más amplia del resultado que se espera con la presente investigación. Siendo estos, uno de los principales autores a considerar para elaborar la propuesta.

Otra consideración de interés emanada de la presente base teórica, es la acogida del modelo gerencial que aporta Petit et al (2012), tomado en cuenta para el desarrollo organizacional y una toma de decisiones fluida al afrontar el reto de las condiciones humanas, tecnológicas y la consecución de los objetivos organizacionales, involucrando su criterio.

3.1. Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela ampara entre sus artículos la economía social de mercado basado en los principios de libertad económica pública considerando de manera importante a la iniciativa privada de los particulares que integran a grandes, medianas y pequeñas empresas sobre los cuales interviene el estado como garantizador de sus requerimientos y regulador principal de sus acciones en el mercado.

En primer lugar, la carta magna de Venezuela (1999), destaca en el Título VI, Capítulo I, artículos 299 al 310 (ambos inclusive), lo concerniente al sistema socioeconómico venezolano. En este sentido, expresa que: “la justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del medio ambiente y solidaridad”, son principios fundamentales que el estado venezolano considerará, asumiendo un papel de promotor y regulador, abarcando a la iniciativa privada para su fortalecimiento y el desarrollo de la economía del país. De esta forma, queda incluida entre otras, las pequeñas y medianas industrias.

Entre estos, detenerse un poco más en el contenido del artículo 308 es necesario, ya que se denota claramente la actuación del Estado frente a la “pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva”, esto define de forma clara una la distinción existente de esta economía para el desarrollo de la nación.

Ahora bien, está clara distinción, donde se resaltan los deberes del estado y los derechos que tienen los microempresarios y los pequeños y medianos empresarios, conlleva a su vez, a la necesidad adicional de dar cumplimiento a las regulaciones establecidas también para las pymes del estado venezolano, a las cuales se les exigen obligaciones mercantiles, laborales, condiciones de trabajo y entre otras, negociaciones colectivas; incluso, existen regulaciones de importancia al momento de la terminación de relaciones laborales.

Es por ello que la propuesta también desde el punto de vista legal contemplará funcionar sin sobrepasar las condiciones establecidas por el estado en pro del ciclo de mejoramiento continuo de la economía financiera del país. Estará contemplado, el normal funcionamiento de las TIC que aplican para garantizar una fluida contabilidad de la organización, un desenvolvimiento óptimo del proceso de administración de recursos humanos y nómina, al llegar a un acuerdo con el colectivo trabajador de la empresa, se tomará en cuenta una adecuación de lógica de los procesos de cálculo de pago, bonificaciones y demás compromisos laborales incluyendo aquellos que se destacan de la terminación laboral.

Por otro lado, aparte de las regulaciones del estado sobre los derechos y deberes a cumplir en el desempeño de las actividades de las pymes y de la forma en que la propuesta aportará para cumplir dichas regulaciones, vale resaltar que adicionalmente se considerará en la presente investigación, las mejoría del proceso que involucra el departamento administrativo, para cumplir los requisitos de importación de materia prima y solicitud de divisas para el comercio exterior.

La entidad encargada de implementar los controles y procesos referentes a la adquisición de divisas es el Centro Nacional de Comercio Exterior. Su control abarca todo lo referente al

mercado de importación y exportación de bienes y servicios, tales como la materia prima, maquinaria y equipos que comercializa la empresa INACA. Esta entidad, solicita llevar a cabo el cumplimiento de una serie de requisitos desde el registro hasta la exposición de motivos, pasando por la solicitud de autorización de divisas, aduana y otros.

Teniendo presente que estas funciones se convierten en constantes retos por la dinámica comercial y legal del país, la propuesta tomará en cuenta la necesidad de optimar las acciones necesarias para lograr que cada requisito fluya en mejor forma. Actualmente INACA, procesa en forma repetitiva las carpetas de solicitud de importación y de aprobación de divisas, el departamento administrativo lo hace casi en forma mecánica cada vez que se hace necesario y aunque posee un sistema ERP con licencias y módulos listos para operar, siempre recurre al proveedor de servicios administrativos y legales.

La intención es presentar en la propuesta la utilización y contextualización en el mayor grado posible, del ERP de la empresa, para encausar fluidamente la Providencia N° 119 por medio de la cual se reforma parcialmente la providencia N° 108 que establece en forma expresa los requisitos y el trámite para la autorización de adquisición de divisas destinadas a las importaciones. Para esto se pretende tomar en cuenta el módulo de Control de Importaciones y Distribución de Costos de dicho ERP. Esta opción le permitirá a la pyme INACA, relacionar una o varias compras de importación con sus respectivos gastos.

De esta forma tendrá la oportunidad de establecer directamente el costo real de los artículos que se importan y colocar el margen de ganancia que realmente aplica, sin tener que acudir a hojas de cálculo con fórmulas y macros, donde se plasman las cifras emitidas por el tercero que presta actualmente dichos servicios administrativos y legales. Esto permitirá mejorar el margen de ganancia, la aceptación del cliente final y hará más fluido el proceso de adquisición de bienes y servicios importados; aparte de esto, se reducirá el pago por honorarios profesionales y se tendrá mayor control sobre los elementos administrativos de importación, el personal administrativo se involucrará en mejor forma y se verá mejoría en los estados de ganancias y pérdidas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

Tal como se explicado, la investigación que a continuación se presenta, está orientada a solucionar los problemas de toma de decisiones de la gerencia en la empresa INACA, se ha determinado la necesidad de mejorar su modelo de gerencia potenciando el aprovechamiento de las herramientas TIC que actualmente se encuentran en la organización. De esta forma también se expuso una solución de valor a las necesidades de gestión estratégica del sector pymes de la nación venezolana y de cualquier otra que se maneje bajo contextos similares.

Para obtener la información necesaria en la presente investigación se procedió a realizar a lo largo del trabajo una *descripción* profunda del fenómeno de estudio a través de la observación indirecta, tomando como base principal las diatribas de los investigadores que actualmente tienen teorías probadas sobre el hecho que demanda mejorarse en la empresa INACA.

Escudriñar e identificar completamente el fenómeno de estudio a través de su descripción, se hizo tomando en cuenta la experiencia del autor dentro de INACA, con la intención de recopilar los datos más impactantes bajo su criterio y plasmarlos en la investigación bajo una sección *explicativa e interpretativa* de las observaciones y las diatribas de otros autores sobre la problemática actual, lo cual permitió llevar a cabo el *análisis* de los factores influyentes y su utilidad para la propuesta.

3.1. Recolección de Datos

Luego de pensar, estudiar y analizar sobre cuál es la técnica de recolección de datos que mejor se adecúa al presente trabajo de investigación, se decidió usar la observación indirecta con el apoyo de una pertinente revisión histórica documental; para esto se procedió a analizar e interpretar los contenidos informativos elaborados y plasmados en cada una de las obras documentales escritas por los especialistas en el área de la presente investigación.

En el mismo orden de ideas, al hacer la revisión de fuentes documentales, se estudió el nivel teórico de trabajos citados como antecedentes, esto con la intención de confirmar estudios previos que dieran cuenta sobre la presente investigación, para orientar en mejor forma el diseño de la propuesta y además minimizar las posibilidades de duplicar el estudio realizado por otro investigador sobre las pymes en el mercado venezolano. La intención principal fue tomar datos de interés para el diseño o continuar estudios encontrados en los mismos.

Con el análisis de autores e investigadores, se concibieron enfoques sobre la gerencia, la toma de decisiones estratégicas y los modelos gerenciales; los puntos de vista arrojados por dichos investigadores, permitieron recabar información de importancia para conocer a ciencia cierta cuál es el modelo gestión estratégica de INACA, la forma en que se está llevando la planeación, Organización y Conducción estratégica de la organización y fundamentalmente, además, la influencia de las TIC en dicha toma de decisiones considerando el modelo de gerencia en el que se desenvuelve.

La realización de este levantamiento de información documental, permitió principalmente, corroborar la necesidad de un modelo de gerencia para la gestión estratégica de las pymes en el mercado venezolano, por supuesto que para esta recolección de datos, se consideró el caso de estudios y a partir de esto fue valioso para la propuesta los escenarios estudiados y descritos no solo para la empresa INACA sino también para otras empresas que se desarrollan en ambientes similares y que desean ser exitosas en el tiempo.

3.1. Necesidad de la Propuesta

Los problemas encontrados en la gestión gerencial, desde el punto de vista de las funciones departamentales, el acceso optimo a las TIC y su impacto a los trabajadores, proveedores y muy importante, sobre los clientes de la empresa objeto de estudio, son los que motivan aseverar la necesidad de la propuesta de un modelo de gestión estratégica para optimizar la toma de decisiones en las pymes del mercado venezolano, considerando contextos similares al del caso de estudio.

El modelo de gestión propuesto, pretende responder a las necesidades de la gerencia de la empresa INACA, se han detectado problemas en el flujo de información y en la toma de decisiones, la gerencia siempre encuentra fronteras entre la información que requiere al día y la información con que cuenta. Los clientes que debe atender la gerencia deben entender sobre retrasos y compromisos pendientes por la gran cantidad de información a destiempo y procesos no optimizados a pesar de contar con el personal y las tecnologías necesarias.

Los trabajadores de la empresa INACA, aunque muestran entusiasmo y satisfacción de la faena cumplida en sus labores, también se encuentra agotado por repetir procesos que pueden resumirse. Las tareas solapadas de actividades desgastan al personal y desconcentran tareas más importantes para procesos de alto impacto en lo estratégico de la empresa.

Otra gran razón que hace necesaria a la propuesta, se encuentra centrada en la necesidad de mejorar la calidad de los productos terminados, cada vez que se mejora la calidad en la toma de decisiones, los documentos asociados y los sistemas involucrados, se está mejorando la calidad del producto manufacturado, es por ello que la propuesta se requiere adaptar en los rubros de gestión y tecnología asociada a dicha gestión.

La comunicación efectiva interdepartamental, es otra razón de amplio interés, razón por la cual se hace necesaria la propuesta para implementar un modelo de gestión que impacte positivamente cada rincón de la empresa. Un modelo de gestión óptimo que abarque tecnológicamente las necesidades de los usuarios funcionales y gerenciales permitirá llevar adelante las metas del futuro y responder adecuadamente al mercado.

Finalmente, vale destacar, que las acciones administrativas de importación y exportación son apoyadas por un tercero, en principio se hizo para garantizar que esta labor no fuese infructuosa por falta de experiencia; sin embargo, esta forma de trabajo que se ha mantenido en el tiempo a pesar de ya poseer la experiencia y un ERP para minimizar procesos que solo requiere ser configurado adecuadamente.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

3.1. Introducción

La gran mayoría de las organizaciones públicas y privadas; incluyendo las grandes, medianas y pequeñas, se apoyan cada vez más en tecnologías emergentes para la mejora de sus procesos, productos y toma de decisiones gerenciales. La adopción de las TIC como herramienta de trabajo principal, no solo se ha convertido en más indicado para optimizar la empresa, sino que además permite ser compatible con los clientes, proveedores e incluso frente a los entes reguladores de las funciones financieras y fiscales de la empresa.

Esta adopción tecnológica está dejando de ser una alternativa para pasar a ser un requerimiento en las pymes debido a la necesidad que tienen de adaptarse en forma rápida a los constantes cambios que se presentan en el entorno donde se desenvuelven, dada la gran cantidad de competencia, la elaboración de productos terminados para los clientes requieren ser cada vez de mayor calidad y de rápida producción, por lo que resulta de gran ayuda adoptar las TIC o adecuar las que ya se tienen para sacar su mejor provecho.

En este contexto, tal como se ha descrito previamente, la pyme objeto de estudio, posee una serie de procesos manuales o de poca automatización, también posee herramientas tecnológicas de bastante importancia y oportunidades de mejora en su configuración y uso; por lo que trae consecuencia muchas veces de pérdidas económicas por errores humanos, la alta inversión de tiempo en sus actividades y los altos costos por tomas de decisiones a destiempo o mal fundamentadas por falta de información a tiempo o mejor procesada.

INACA, representa a una mediana empresa de producción de alimentos del mar, su auge de desarrollo ha sido más que notorio dada la demanda de sus productos y aunque posee amplias capacidades de crecimiento, sus operaciones siguen siendo tratadas como se hicieron al fundar la empresa, obviamente salvando algunas que por motivo del mercado se han tenido que modificar. Cubrir la vanguardia tecnológica del mercado ha conllevado a la adquisición de

hardware y software de importancia, mas sin embargo, para mantener los procesos se han configurado de forma muy básica.

A continuación en el presente capítulo, se pretende demostrar cómo se agrega valor a la pyme objeto de estudio con la aplicación de la propuesta; se aspira mejorar la situación financiera, funcional, de procesos y en general, las relaciones que INACA tiene con el mercado en el que se desenvuelve, mejorando la utilización del tiempo, la captación y atención de clientes, proveedores y adicionalmente el sostén de los mismos considerando el nivel de mercadeo.

Igualmente en la propuesta se tomará en consideración, los estudios realizados en el marco teórico sobre los preceptos gerenciales, los fundamentos legales y los antecedentes que brindaron un punto de partida importante dado que los mismos ya adelantaron estudios previos de interés y que además profundizaron en la presente investigación. Todo con la intención de permitir a INACA, la oportunidad de brindar a todos sus gerentes y directivos, una manera de tomar decisiones y de negociar comercialmente de forma óptima.

De manera que las habilidades de negociación del gerente, son prácticamente la mayor influencia en el desempeño de las medianas empresas, al respecto, Chapman, Miles y Maurer (2017, p. 953) afirman que “una negociación efectiva es vital para el éxito de una organización”. Es por ello que se da bastante importancia a esta característica de negociación de los gerentes y es donde cobra valor lo expresado por Shenawy (2010), el cual explica de que el incremento de la habilidad de negociación del gerente genera un mayor desempeño de la empresa y la mantiene en mejor forma frente a los retos del mercado.

Finalmente, es importante mencionar, que la propuesta planteada a lo largo de la investigación como un modelo de gerencia y que se basa en el uso de las TIC para la optimización de la toma de decisiones; manifiesta la oportunidad de ser adaptado a otras pymes que de alguna u otra forma se maneje bajo contextos similares al de INACA para que sus objetivos estratégicos se vean impactados positivamente.

Se llevará a cabo una etapa de diagnóstico considerando la gran importancia del levantamiento de información y con esto, se desarrolló la etapa de diseño; donde se tomará en cuenta adicionalmente las necesidades funcionales de los usuarios incluyendo el tren gerencial y además se diseñará el modelo tecnológico para su implementación.

3.1. Justificación

Tomando en cuenta la problemática explicada y existente en la empresa INACA, esta justificación se basó en la solución de la misma, e igualmente, es importante considerar que la propuesta servirá como punto de apoyo para brindar beneficios de valor a la toma de decisiones gerenciales que requiere el conglomerado de empresas que componen las pymes de la nación venezolana que se manejan bajo contextos similares al de la empresa objeto de estudio.

A partir de la optimización de los procesos de producción de productos terminados, se mejorará la rentabilidad económica de la empresa y para esto, se contrastarán los fundamentos que vienen utilizándose con los encontrados luego de verificar las teorías e investigaciones de importancia dentro del marco de la investigación. Asimismo, luego de indagar teóricamente, se tomarán las medidas necesarias para reducir en forma considerable la situación negativa que se presenta al realizar trámites administrativos para la adquisición de materia prima, para atención al cliente y al proveedor, así como también para la ineludible relación con la competencia dentro del entorno en que se desenvuelve.

Igualmente es objeto de importancia para la presente justificación, la optimización de las TIC que se utilizan en los procesos productivos, en la gestión administrativa general y obviamente en la toma de decisiones que realiza la gerencia; y a partir de esta, se incorporará una propuesta que basada en un entorno de trabajo colaborativo, permita al personal cumplir los lineamientos en forma óptima y a los gerentes visualizar indicadores de gestión en tiempo real y sin más restricciones que las aplicadas por asuntos de seguridad electrónica.

La intención es mejorar la toma de decisiones al gerente, mayor libertad de criterio y la oportunidad de saber los acontecimientos en forma directa. Tanto para las situaciones

normales como para las anormales, el gerente podrá convocar a su equipo de trabajo para discutir estrategias que respondan al porqué de las cosas que ya observó y no para simplemente preguntar sobre qué es lo que está sucediendo dado que no tiene el panorama claro y por ende poca capacidad de liderazgo y percepción.

El liderazgo acentuado por el dominio de información y la percepción clara por ese mismo liderazgo, le permitirá al gerente, excluir las apreciaciones subjetivas, mejorar la colaboración entre los integrantes del equipo y evitar disputas sin sentido o sin base; será la oportunidad de tomar el rumbo óptimo y a tiempo, para analizar datos de importancia y pronosticar resultados a corto y mediano plazo que fortalezcan a la empresa.

Adicionalmente, la propuesta permitirá un diseño basado en una arquitectura que se orienta a enlazar, especificar, catalogar e interpretar datos en forma eficiente, sin tener que desechar las TIC existentes actualmente, sino más bien reorientarlas a servicios que realmente satisfagan los requerimientos gerenciales y las necesidades del personal que cumple lineamientos estratégicos.

También es importante mencionar, que luego de indagar directamente con la gerencia de INACA, la misma está dispuesta en colaborar técnica y económicamente para implementar una solución funcional que apoyada tecnológicamente, permita mejorar la situación de comunicación gerencial, gestión administrativa, oferta de servicios TIC y condiciones legales con el estado venezolano para adquisición de materia prima y venta de productos terminados.

Vale reiterar que la presente investigación es de gran importancia no solo para el personal gerencial de la empresa, sino que además se mejorarán los procesos productivos de la empresa y por ende, resultará en beneficios para colaboradores, socios, personal obrero e incluso para clientes ya que a partir de la tecnología propuesta y la presentación adecuada de indicadores de gestión es posible tabular y medir el desempeño óptimamente a través del tiempo y con esto, también la calidad de los procesos, el producto terminado y la aceptación en el mercado.

3.1. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión estratégica que fundamentado en el uso de las TIC optimice la toma de decisiones gerenciales en el sector pyme tomando como factor de referencia el caso de la empresa INACA.

3.1. Objetivos Específicos

Obtener datos tecnológicos y funcionales de INACA para diagnosticar la situación actual y determinar con el apoyo de otras fuentes, los elementos que intervienen en la toma de decisiones estratégica de las pymes.

Identificar los elementos técnicos y funcionales para diseñar un modelo de gestión estratégica que permita optimizar la toma de decisiones que impacta el sector pyme, considerando para esto, el contexto de empresa INACA.

Compilar en forma holística los componentes técnicos y funcionales para optimizar la toma de decisiones gerenciales del sector pyme, considerando el contexto de empresa INACA.

3.1. Factibilidad

En forma general, es importante resaltar, la seguridad de contar con el recurso humano necesario, primordialmente la participación del autor del presente trabajo, el cual es un profesional de la Ingeniería civil con 16 años de egresado de la Universidad Santiago Mariño, donde obtuvo el dominio de las herramientas fundamentales para ejecutar y recomendar aplicar en la presente investigación, la cual dará solución a la problemática planteada. Además que INACA, tal como se ha dicho, es una empresa encargada de surtir el mercado de alimentos del mar y dicho profesional también posee una especialización como Cheff profesional con experiencia notable en el ramo, lo cual le da una visión mayor a la propuesta.

Igualmente, tomando en cuenta que el autor de este trabajo, es alumno regular de la Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información de la Universidad José Antonio Páez y ha recibido el debido apoyo teórico y práctico de los profesores que integran el plantel docente, se considera también otro beneficio que suma factibilidad y que se engrana con los conocimientos previos para la solución de la propuesta.

También es importante señalar que el autor del presente trabajo, labora en la empresa INACA facilitando el acceso a información de interés para llevar a cabo la investigación, lo cual se combinará con las teorías consultadas y los antecedentes considerados para continuar con el presente trabajo. De la misma se hará la revisión fuentes documentales, físicas y electrónicas, así como también manuscritos personales de fuentes secundarias.

Desde el punto de vista investigativo y considerando la experiencia del autor, se puede observar que la propuesta es factible; sin embargo, dado que se trata de una investigación con un tratamiento de proyecto factible es de importancia establecer puntualmente un análisis más profundo desde el punto de vista operativo, técnico, económico y social.

3.1. Factibilidad Operativa

En INACA, existe la necesidad de solucionar un problema denotado por la falta de información a tiempo justo, lo que en la mayoría de las ocasiones hace tomar decisiones en forma empírica, generar incongruencias y entre otras, causar estragos económicos cada vez con más frecuencia. Es por ello es que a partir de la propuesta, se pretende orientar los recursos actuales y los servicios de comunicación e información en forma efectiva para el beneficiar primordialmente a la Gerencia y de la supervisión encargada de la empresa en sus distintos procesos.

Estos recursos funcionales y tecnológicos que se pretenden reorientar y optimizar, dan cabida al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual permite asegurar que no habrá resistencia al cambio dado que no solo se mejorará el ámbito gerencial y la toma de decisiones, sino que además se vislumbra mayores facilidades para los usuarios en general al utilizar la propuesta.

Tal como se ha denotado previamente, la empresa la compone un equipo de humano capacitado en el área de informática y la computación en general; también están disponibles, los requerimiento materiales necesarios para impulsar la implementación de la propuesta, igualmente se denota una gran disposición a dicha implementación y mejor aún, a operar la herramienta luego de hacer efectiva la culminación de la propuesta, ya que además se vislumbra mayor movilidad informática, lo cual redundará en beneficios para todos los usuarios, por lo que la gerencia accederá siempre y en todo momento a ver indicadores y emitir lineamientos en forma expedita.

Finalmente, luego de estas observaciones para establecer definitivamente la factibilidad operativa, es de resaltar adicionalmente que se pretende hacer una propuesta desde un punto de vista tecnológico, fácilmente escalable en el tiempo, de esta forma se actualizarán de forma automática con mayores posibilidades en el empleo de recurso personal propio que de inversión financiera y de terceros. Esto con la intención de minimizar lo más que sea posible, la obsolescencia que siempre estará presente y siendo este, otro punto de importancia y cubierto, se puede asegurar finalmente que la propuesta es operativamente factible.

3.1. Factibilidad Técnica

La organización INACA, posee una infraestructura tecnológica dispuesta para las operaciones de la empresa; la misma está dispuesta a aportar esta infraestructura bajo los criterios de seguridad correspondientes para el desarrollo de la propuesta. Cuenta con un Centro de Datos que mantiene arriba a una intranet corporativa, además poseen una plataforma actualizada a nivel de software y hardware, al mismo tiempo un ERP y varios sistemas legados que funcionan de manera estable.

Esta tecnología es la necesaria para adoptar el modelo de servicios que se propone en el presente trabajo. Todo mantenido y administrado técnicamente por el equipo que conforma al personal de informática de la empresa. La configuración actual se ha realizado bajo un estándar básico sin utilizar todos los beneficios inherentes. Se han denotado servicios muy poco desarrollados y utilizados e incluso algunos solo están disponibles y ni siquiera se

utilizan; es allí donde se pretende mejorar su configuración, reutilización, conexión y adecuación.

Dado que la intención es proponer un diseño que optimice la gestión estratégica de la empresa sin ocasionar grandes impactos en lo económico, se procederá a aumentar la calidad de los servicios TIC, lo cual agrega factibilidad técnica a la propuesta y expondrá la modificación de optimización de la infraestructura actual, la transformación digital que se espera realizar con la propuesta pretende impactar positivamente la forma de trabajar en el día a día del personal de la empresa.

Estas modificaciones implican, la colaboración directa del personal del departamento de informática, luego de indagarlo con el jefe del área, este grupo de profesionales no solo está capacitado sino que está dispuesto a afrontar técnicamente lo que esto implica, además pretende ser garante de su normal desenvolvimiento futuro en cuanto a mantenimiento y administración; igualmente de ser necesario, también están dispuestos como lo vienen realizando, a atender técnicamente a los proveedores de tecnología para establecer acuerdos de servicios, reglas de negocio y políticas de seguridad .

Basado en los recursos anteriormente mencionados, en las deliberaciones acordadas con el personal de informática y en la disposición de la gerencia por aceptar la propuesta planteada en el presente trabajo, se pueden detectar fundamentos bases para ser aceptada la factibilidad técnica de este trabajo; sin embargo también es de importancia, conocer que se hicieron dos estudios técnicos.

Opción Técnica Nro. 1 (Contratar un tercero): Esta opción, no fue aceptada como la que mejor aplicación, dado que se propuso contratar los servicios de un tercero, que pudiera tener la responsabilidad de aportar servicios TIC para que la empresa INACA pueda consumirlos. Este servicio encargaría al proveedor de realizar la administración y mantenimiento de la plataforma instalada en el centro de datos, desde un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal de informática y el tercero, siempre considerando un estándar de trabajo seguro y atención remota donde el personal de informática se encargue internamente del soporte en sitio de la plataforma escritorio.

Esta propuesta, desligaba al personal de confianza de la empresa con las actividades estratégicas de la gerencia, igualmente generaba gastos adicionales a INACA y adicionaba preocupaciones técnicas y de administración de sistemas al personal de informática. Bajo este diseño, habría un volumen de trabajo administrativo mayor, además de incursionar directamente en un área no experimentada con un esquema de proveedores de servicios TIC, lo cual es riesgoso principalmente para las actividades estratégicas. Dadas estas situaciones fue que se decidió declinar esta opción y tomar en cuenta otra para la resolución de la problemática planteada previamente.

Opción Técnica Nro. 2 (Mejorar recursos y trabajar con esfuerzo propio): Esta opción, fue tomada como la más aceptable para el contexto de la empresa INACA y de esta forma, la solución de la problemática existente. En este caso se propuso “explotar” los recursos actuales y la creación de nuevos servicios TIC para la atención de proveedores y clientes, así como también el beneficio de las facilidades tecnológicas para el personal de la empresa.

Con esta forma de trabajo, se estaría abarcando los procesos de mayor envergadura o estratégicos a través del personal de confianza de la empresa, en donde generalmente se registran los indicadores de mayor importancia para que la gerencia pueda obtener en forma óptima la información que necesita para la toma de decisiones. Con esta propuesta se mantiene el esquema de funcionar con personal propio a nivel TIC.

Las dos alternativas presentadas, fueron estudiadas desde el punto de vista técnico y en ese sentido, se presentaron ante el personal de informática con la intención de obtener impresiones sobre su factibilidad y adicionalmente, fue presentada ante la gerencia general y el personal funcional encargado de llevar a cabo las instrucciones de primer nivel dentro de la empresa INACA. De esto, como ya se explicó, se detectó como de mayor adaptación a las necesidades actuales a la ***Opción Técnica Nro. 2***, ya que permite sacar el mejor provecho de la tecnología existente y del personal encargado de las actividades para el bienestar de la empresa, generando los datos que permiten a la gerencia optimizar la toma de decisiones y por ende mejorar también los procesos.

3.1. Factibilidad Económica - Financiera

En cuanto al aspecto económico, la factibilidad de la presente propuesta está completamente soportada, ya que aunque se pretende causar el menor impacto económico, igualmente la empresa está dispuesta a invertir si fuese necesario dado los ahorros de horas hombre, tecnológicos, de suministros y materiales que causará implementar la solución.

Estos ahorros se traducen en dinero que aumentará la rentabilidad de la empresa, estará disponible para hacer nuevas inversiones y aparte de fortalecer la empresa con mejores inventarios e insumos; el personal estará concentrado en actividades más claras y en un ambiente laboral mejorado al igual que las maquinarias y equipos con un porcentaje de utilización más beneficioso.

También se denota en el ámbito económico, algunos beneficios inicialmente intangibles, los cuales son dimensionados a nivel Estratégico: con la mejoría y facilidad para la toma de decisiones; de Infraestructura TI: con los aportes técnicos y operativos; y de Gestión con un mejor clima organizacional y de acceso. Todos estos beneficios intangibles, al final de cuentas, impacta económicamente a la organización de alguna u otra forma.

Aunque la empresa solo debe configurar y adaptar la propuesta dado que cuenta con los licenciamientos, el hardware y el personal requerido, es importante mencionar, que dada la adopción de la opción escogida, es importante tener presente que, para este tipo de diseño, fue necesario considerar al equipo humano que conforma al departamento de informática, con la intención de que una vez implementada la propuesta, se encarguen de generar nuevos servicios TIC de administrar los mismos y de mantenerlos, de esta forma se ahorra dinero en contrataciones con terceros, el personal de informática se involucra en mejor forma y se aumenta su nivel técnico, dado que será necesario, la formación de talento humano y concentración de las actividades TIC.

En la etapa inicial, esta implementación requiere el apoyo del proveedor de servicios del ERP para dar las asesorías correspondientes en cuanto la activación de algunas ventajas que se requieren del módulo administrativo, esto para dar comienzo a la inclusión de datos para

generar los reportes de información útiles en las solicitudes de permisologías de exportación, importación y divisas; toda esta información, como ya se explicó previamente, actualmente es realizada por un tercero y la intención es solicitar por el momento, solo la asesoría pero el proceso de recabar y generar la información quede dentro de la empresa. De esta forma se logra un mayor control y la reducción de honorarios económicos a terceros.

Por otro lado, es necesario también explicar la forma en que se consideraron los costos en cada una de las opciones técnicas presentadas para dar veracidad a la escogida y entender por qué no se tomó en cuenta la otra:

Factibilidad económica para la Opción Técnica Nro. 1 (Contratar un tercero): Esta opción es bastante viable para el contexto de otras empresas u organizaciones que requieren un aporte profesional de terceros, bien sea por falta de personal, ciertos recursos, instalaciones, simplemente por comodidad, entre otros; la verdad es que para este tipo de opciones es más costoso y hacer perder en alto grado la autonomía de la empresa, no fue considerada para la presente propuesta, ya que pretende contratar los servicios de un tercero bajo un esquema que le cede la responsabilidad de producir los servicios TIC y su administración técnica, aumentaría importantemente los costos y solo dejaría al personal de informática atendiendo los casos reportados por soporte en sitio y operaciones informáticas menores. Se pagaría más, y técnicamente hablando se controlaría menos, lo cual es imposible aceptar tanto para el equipo de informática como para la Gerencia de la empresa INACA.

Factibilidad económica para la Opción Técnica Nro. 2 (Mejorar recursos y trabajar con esfuerzo propio): Esta propuesta reduce enormemente el costo, ya que los servicios TIC, serían administrados y supervisados por el equipo de informática, el equipamiento de hardware y software que tiene INACA sería utilizado en su totalidad y con esto, se sacaría mayor provecho a dichas herramientas, no se tendría que pagar por servicios TIC, sino únicamente, las asesorías correspondientes del ERP que se requieren al principio y que se pueden conseguir dentro del contrato previamente establecido por el proveedor por mantenimiento de sistemas. En general, los gastos se considerarían bajos ya que solo se seguirá pagando los sueldos del personal encargado y la cuota normal de mantenimiento que debe pagarse por el ERP, indiferentemente de la propuesta.

Es importante además aclarar que posiblemente esta opción requerirá una pequeña inversión inicial por activación de módulo o de la configuración de algunos servicios que el personal de informática no puede realizar por asuntos de copyright en las herramientas actuales de la empresa. De esta forma se fortalecería la empresa dado el control sobre los servicios estratégicos de la empresa, la integración, el rendimiento, el almacenaje, y entre otras.

Después de analizar económicamente las opciones técnicas para la presente propuesta y de determinar la que mejor se adapta a INACA, es muy importante destacar también algunos de los beneficios tangibles e intangibles para la empresa y dimensionados a nivel Gerencial, a nivel de Infraestructura TIC y de Gestión.

3.1. Beneficios Tangibles

Los beneficios que de alguna forma son medibles, generan resultados visibles para la Organización INACA y dada la Opción Técnica Nro. 2, finalmente escogida, es importante resaltar alguno de éstos para entenderlos mejor:

Control mejorado, al implementar la propuesta, será el personal de informática el encargado de mantener y administrar técnicamente la misma, por su involucramiento y experiencia, paso a paso irá mejorando su configuración, adecuación y utilización técnica. Las operaciones funcionales tendrán un apoyo más directo e independiente y cualquier asunto de carácter estratégico confidencial que se produzca será canalizado por personal propio. Además, el control de la plataforma estará garantizado desde el punto de vista de hardware, software y humanware

Optimización de costos: Dicha implementación, redundará en cuanto a beneficios económicos ya que no será necesario cancelar honorarios por cualquier caso que se presente, solo será cancelado lo que lógicamente debe cancelarse por concepto de nómina y gastos de mantenimiento de aplicaciones tal como se debe hacer con o sin la propuesta. Los nuevos servicios que se presentarán, reducirán las funciones redundantes y repetitivas, permitirán menor consumo de horas hombre y entre otras, se determinarán con menor esfuerzo los

indicadores que se requieren para una asertiva toma de decisiones lo cual impacta cada uno de los procesos estratégicos de la pyme objeto de estudio.

Optimización en procesos estratégicos, tal y como se han mencionado previamente, la empresa cuenta con cuatro procesos medulares: Solicitudes y Requerimientos; Inventario de Materia Prima; Producción; y finalmente, Despacho y Entrega todos dirigidos por el tren gerencial de la empresa; cada uno de estos procesos estará contando con la eliminación de la redundancia, el mejoramiento de las herramientas técnicas y funcionales todo será controlado en forma centralizada y la información de procesos (indicadores) fluirá hacia la gerencia en forma automática para eliminar la alta dependencia que hasta ahora ha tenido la gerencia de los departamentos subordinados; de esta forma, los tiempos de respuesta a todos los niveles mejorarán y se focalizarán mejor los objetivos de la empresa.

3.1. Beneficios Intangibles

Los beneficios intangibles considerados para la propuesta son múltiples y varían dependiendo de cada proceso. Es necesario, mencionar algunos considerando la *Opción Técnica Nro. 2*:

Optimización en la gestión administrativa, cada uno de los procesos que se llevan a cabo, estarán influenciados positivamente con la implementación de propuesta. El manejo de información actualizada y la comodidad de observar datos procesados en forma directa sin la intervención de hojas de cálculo será un gran beneficio, manteniendo menor carga laboral y mejores y más rápidos resultados.

Optimización en la gestión de inventario, la propuesta, mejorará la toma de decisiones para determinar entre otras cosas; la rotación de inventario, mantenimiento de stock mínimo y máximo, mayor precisión para la toma de decisiones en este rubro, el reemplazo, registro y control de mercancía será más eficaz.

Optimización en la gestión operativa y de la producción, la planificación de acciones operativas y de producción, manejada con información constantemente actualizada, hacen que

la toma de decisiones se optimice, lo cual maximizará la eficiencia en cada uno de los procesos estratégicos de la empresa.

Optimización de los patrones laborales, con la implementación de esta propuesta, podrá ser posible concentrar funciones y nivelar ciertas labores para evitar sobre cargas de trabajo en algunas personas.

Finalmente, es de mencionar que uno de los mayores beneficios económicos que se conocen en toda empresa es la posibilidad de controlar la información estratégica, la toma de decisiones se basa en esto y la propuesta está condicionada a funcionar bajo un esquema de control administrativo y de producción segura con servicios notablemente establecidos para controlar la información y los recursos en forma confidencial, de haber la necesidad de intervenir técnicamente, esto será verificado y tratado con personal propio.

3.1. Factibilidad Social

En cuanto al ámbito social de la empresa, vale mencionar que los trabajadores se involucrarán en mejor forma con sus actividades y con mayor discernimiento de cada una de las mismas, ya que se optimizarán sus procesos y la comunicación fluirá en mejor forma, la carga laboral se administrará mejor y los directivos, gerentes y supervisores se comunicarán de una manera óptima con el personal subordinado. Esto mejorará el ambiente laboral y las actividades de la empresa.

Un impacto positivo en este ámbito lo será también la comunicación existente entre la empresa y los clientes, así como también con los proveedores. Adecuar la plataforma y muy especialmente la adecuación del módulo de Control de Importaciones y Distribución de Costos del ERP, prestará facilidades tangibles e intangibles dado que no solo emitirá de forma directa los reportes que se requieren para trámites administrativos aduanales, sino que además será un control menos a realizar ya que se hará en casa y no en manos de terceros, lo que mejora tiempos de respuesta y las relaciones interdepartamentales de la empresa.

Además, será posible generar mejores relaciones sociales con la comunidad adyacente, dado que con el control adecuado de los procesos y la optimización de tiempo y recursos, se podrá implementar o mejorar los procesos de mantenimiento de instalaciones y maquinarias, reduciendo las emanaciones al ambiente que se generan durante la manufactura. Este beneficio aportará mejoras a los empleados y a los vecinos de la empresa, tanto las personas como las demás empresas de las zonas aledañas.

3.1. Ámbito de Aplicabilidad

La opción que se ha planteado para solventar la situación que se presenta en INACA, tiene un ámbito de aplicabilidad dentro y fuera de la empresa; internamente, resulta una herramienta de importancia primordialmente para la toma de decisiones del Departamento Gerencial e impactará positivamente o es aplicable a todos los procesos estratégicos de la organización (Solicitudes y Requerimientos; Inventario de Materia Prima; Producción; y finalmente, Despacho y Entrega), dichos departamentos estarán inmersos en la utilización de la propuesta.

Obviamente, si es aplicable a todo el tren gerencial, significa que será óptimo considerar que su uso será aprovechado por los trabajadores o usuarios finales: Presidente de la Empresa, Gerente General, Gerentes de Línea, el Departamento de Informática, Supervisores de procesos y como es de esperarse luego de optimizar la toma de decisiones, se impactarán positivamente el personal supervisado, socios, colaboradores e incluso también aquellos que indirectamente participan o se vinculan desde afuera con los resultados de la propuesta, tal como lo son los clientes, proveedores, accionistas, entre otros.

3.1. Formulación de la Propuesta

Para comenzar, es importante considerar el basamento teórico tomado en cuenta en el segundo capítulo de la presente investigación. Dado que se trata de una propuesta para mejorar la toma de decisiones estratégicas de la empresa INACA, fue necesario revisar lo que algunos estudiosos relacionados con la propuesta han detectado al respecto de dicha toma de decisiones estratégica, para luego discernirlo propiamente en el marco del presente trabajo.

En cuanto a la toma de decisiones estratégica, se observó la gran importancia de saber decidir principalmente mediante el uso de las herramientas presentes en la organización, aplicarlas y mantenerlas e incluso desecharlas si fuese necesario para hacerla exitosa; por lo tanto, la necesidad de satisfacer la demanda de productos terminados hace necesario seleccionar una línea de acción bien focalizada y de alta fiabilidad.

Por lo tanto, basándose en estas consideraciones, la propuesta está planteada como una herramienta que precisa en forma clara y fiable, la información que requiere la gerencia sobre los distintos procesos que la componen, esto con la intención de establecer los datos óptimos requeridos para la toma de decisiones estratégica. Igualmente, para llevar a cabo una toma de decisiones exitosa, es necesario impactar estratégicamente a toda la organización objeto de aplicación, es por lo que fue necesario entender también el modelo gerencial y departamental que actualmente aplica la empresa y para esto, se manifestó la necesidad de estudiarlo.

Dicho estudio, conllevó a entender que se trata de una empresa basada en los preceptos de la Teoría “Y” y la Teoría “Z” de McGregor y Ouchi, respectivamente; toca principios fundamentales de recursos humanos y el proceso de mejora continua gerencial, se maneja un organigrama departamental, con estructuras verticales y una forma de gerencia que profundiza en las relaciones laborales para mejorar desde las bases de los procesos no estratégico. A pesar de esto, se detectó problemas en la aplicación de los roles y responsabilidades de los miembros de la empresa.

Existen departamentos que teniendo responsabilidades importantes y bien definidas, también tienen que encargarse de apalancar funciones que no son propias y que deberían estar siendo desarrolladas por otros. Existen además funciones que son proactivas y que por experiencia las personas las ejecutan en pro del bienestar de la organización y no porque son lineamientos gerenciales, lo cual denota descontroles organizacionales por parte de la gerencia dada la falta de herramientas interconectadas en la red existentes y por lo tanto de la información que deja de obtenerse.

Este modelo de gerencia y las situaciones que se presentan han hecho plantearse una propuesta que además contemple optimizar la estrategia organizacional y por lo tanto, presente

un modelo de gerencia que optimice las situaciones planteadas. Todo esto, como herramienta útil al departamento gerencial y las funciones que la engloban, es por ello además servirá para enfrentar los desafíos de los mercados, minimizando la improvisación e integrándose a la innovación y la mejora continua de la empresa tal como se estudió en las teorías estudiadas.

Sentando estos estudios como base de del presente desarrollo; se presenta a continuación, la formulación de la prepuesta bajo el estudio de tres grandes fases que apuntan a la obtención del objetivo general de la investigación: *Fase de Diagnóstico*, *Fase de Requerimientos* y finalmente la *Fase de Diseño*. Siendo en esta última donde se enunciará el modelo de gerencia propuesto para la empresa INACA.

3.1. Fase de Diagnóstico

En esta etapa se presentará un diagnóstico que relaciona las tareas funcionales u operaciones que se llevan a cabo en los procesos estratégicos, con la situación tecnológica que apoya dichas acciones funcionales que llevan a cabo los empleados de la empresa INACA, de manera tal que pueda tenerse una perspectiva global del diagnóstico de la situación actual. De esta forma se conocerán ciertamente las herramientas que disponibles para que la Gerencia General tome las decisiones de la empresa.

Al considerar las indagaciones realizadas a través de los documentos consultados y las observaciones acometidas en el contexto de la empresa; se determinó como principal situación a estudiar para resolver la problemática que se presenta en la empresa, a la *Demora observada en la Gerencia General para hacer la Toma de Decisiones*. Esto impacta por supuesto a todos los niveles de la empresa y a su vez se presenta aunado a las deficiencias existentes en el modelo gerencial que contempla INACA.

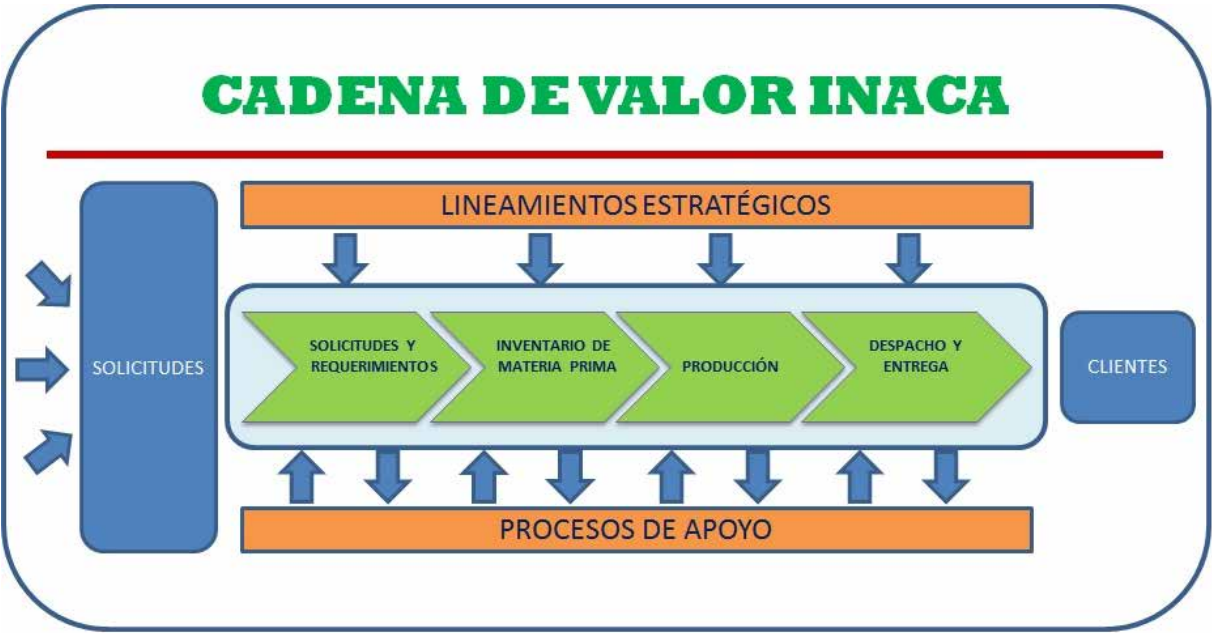
La Toma de Decisiones que realiza la Gerencia General, se soporta sobre el análisis de informes recibidos en archivos de texto, hojas de cálculo y muchas veces presentados en diapositivas electrónicas, para finalmente luego de un tiempo no muy prudencial, observar el movimiento de procesos e indicadores y tendencias bajo las cuales se soportarán los

lineamientos emitidos a todas las Gerencias de Líneas, las cuales a su vez, proceden a hacer lo propio ante el personal subordinado.

Las constantes restricciones observadas a nivel tecnológico, ha hecho que no solo los procesos y la toma de decisiones sea lenta, sino que también muchos clientes se mantengan en una espera rutinaria, lo cual desalienta tanto al mismo cliente como a los proveedores que muchas veces deben tener esperas que soportan alguna vez, con el riesgo que en la próxima oportunidad, desvíen los pedidos a otros que tengan un proceso más expedito en el mercado actual.

Para entender en mejor forma el modelo de trabajo que lleva a cabo la empresa INACA en el sistema actual, es importante observar y entender los procesos medulares que acompañan a esta organización: Solicitudes y Requerimientos; Inventario de Materia Prima; Producción; y finalmente, Despacho y Entrega. Los mismos representan el contexto interno de la empresa donde nace todo y a dónde va el resultado de los esfuerzos que esta lleva adelante. A continuación la cadena de valor a estudiar próximamente:

Figura Nro. 1: Cadena de Valor de INACA



Fuente: Departamento Gerencial de INACA

Tal como se puede apreciar, INACA es un Mediana Empresa que cumple con cuatro procesos medulares para llevar a cabo sus objetivos estratégicos. Para poder hacer un diagnóstico acorde con lo que busca el objetivo general de la presente investigación, fue necesario hacer un diagnóstico que abarque la parte técnica y que además exprese el impacto que tiene la plataforma tecnológica sobre cada uno de los departamentos que conforman la empresa, el diagnóstico organizacional.

3.1. Diagnóstico Técnico / Organizacional

El Diagnóstico Técnico/Organizacional permitió conocer y comprender básicamente la infraestructura actual y sus aportes técnicos para la toma de decisiones al tren gerencial es la intención del presente diagnóstico. Para esto, es muy importante conocer primordialmente la áreas de tecnología estratégicas y los servicios más importantes que prestan éstas; por lo tanto, a continuación se presentan los mismos:

Plataforma Escritorio. Actualmente se cuenta con un conjunto de equipos portátiles asignados principalmente a la gerencia y al supervisor de informática; también se tiene una lista de 48 de equipo de escritorio, dos impresoras y 10 impresoras locales, 39 teléfono de escritorio con número de extensión asignada:

Tabla Nro. 1: Plataforma de Escritorio INACA

HARDWARE ACTUAL		
Tipo de Equipo	Cantidad	Descripción Básica Más Encontrada en el parque tecnológico
Equipo computadoras de escritorio	48	Procesador CORE I7 3770 3.4ghz Windows 10 premium 16 GB de memoria RAM Disco Duro sólido interno 500 GB Disco duro interno 2 TeraBits Puertos HDMI, RCA, Super Video, USB 3.0, sonido Tarjeta de video gráfica NVIDIA GeForce GTX 1070Ti Armor 8GB Fuente de Poder 650W Software edición video (Finel Cup / Adobe Premier) Software edición gráfica (SUITE ADOBE CC 2021) Monitor 32" HDMI Teclado - Mouse UPS 1500VA (1 hora de autonomía batería)
Equipos computadoras portátiles	6	
Impresoras de red	2	
Impresoras locales	10	
Teléfonos de escritorio	39	

Fuente: El Autor

Adicionalmente es importante mencionar por separado el Software Principal que cohabita con la plataforma escritorio. Estos aplicativos de software no están en todos los equipo y trabajan bajo varios ambientes incluyendo la gerencia:

Tabla Nro. 2: Infraestructura de Software principal del INACA

INFRAESTRUCTURA ACTUAL (Software)	
APLICACIONES PRINCIPALES	DESCRIPCIÓN
ERP / Profit	Profit Plus , como sistema integral administrativo.
Gestión de tickets HelpDesk	Service HelpDesk Plus , como herramienta para gestionar incidentes, solicitudes y gestión de cambios referentes a soporte e infraestructura TIC.
Gestión de impresoras e impresiones	Papercut , para la gestión de impresión de papel y copias de todo el grupo.
Bóveda de archivos	M-Files , para la gestión de archivos internos y legales ya que este sistema funciona como bóveda de archivos.
Seguridad de red	Cisco Meraki , como cortafuegos para la gestión de toda la infraestructura de red, datos y tráfico de información.
MS-Office	Office 2010, Office 2013, Office 2016 . Aplicaciones ofimáticas de escritorio.

Fuente: El Autor

Servicios de Tecnología (Informática): La mayor parte de los procesos son gestionados gracias al uso de las TIC; sin embargo, no se tiene disponible un modelo estratégico de gestión de tecnología o de monitoreo que permita agilizar los procesos de seguimiento y control interno; así como también, no se cuenta con un modelo de control de para la creación y administración de servicios de tecnología, en este caso solo se utilizan hojas de cálculo. Adicionalmente, aunque se tiene un ERP, no se explotan las características de control de inventario ya que se maneja en forma genérica y por la falta de contextualización a la empresa, casi no se utiliza, siendo reemplazado mayormente por hojas de cálculo.

La empresa también cuenta entre la tecnología de informática, con un servicio de Intranet Corporativa, que recibe los servicios de internet de un proveedor de servicios externos a 8 Mb de ancho de banda, es una conexión que llega al Data Center de la empresa, donde por motivos de seguridad, a través de un FireWall, se re-direcciona a los usuarios y se controla el tráfico que llega o sale de la red. Este es un servicio que se utiliza para las necesidades elementales dado que siempre se busca mantener un ancho de banda cónsono con las

necesidades de la empresa. La empresa cuenta con cuatro servidores de aplicación, dos de base de datos y un sistema de almacenamiento y respaldo con capacidad para 15 Terabyte.

Luego de describir las principales características de Hardware y Software encontrado, se establece técnicamente el siguiente diagnóstico:

Tal como se observa, los procesos estratégicos presentados en la cadena de valor (Ver Figura Nro. 1) están sustentados con usuarios que poseen una plataforma tecnológica de escritorio bastante robusta para el tamaño de la empresa (Ver Tablas Nro. 1 y Nro. 2), dicha plataforma viene siendo utilizada en forma básica, ya que además de contar con un ERP y otros servicios informáticos de importancia, los usuarios siguen descargando la información de dicho ERP para procesarla en hojas de cálculo y procesadores de texto. Esta práctica determina la falta de formación para los usuarios o simplemente la falta de una adecuada configuración de las herramientas para la empresa.

Es de resaltar que actualmente esta plataforma de escritorio está configurada para trabajar con los procesos internos de la empresa mientras cumplen su horario laboral, al salir de sus labores diarias, todo queda en los equipos y servidores sin poder acceder remotamente en caso de una emergencia, solo el personal gerencial tiene acceso a los datos con una Red Privada Virtual (VPN por sus siglas en inglés); sin embargo, en dicho caso, no es mucho lo que pueden hacer, ya que la información que manejan los departamentos en su mayoría esta resguardada en equipos apagados y sin movilidad informática.

También es sumamente importante recordar, como se explicó anteriormente en el Capítulo III de la presente investigación, que la unidad organizacional que conforma el Departamento de Informática, está constituida por un supervisor y tres analistas de sistemas, con las responsabilidades de llevar a cabo el soporte en sitio, el mantenimiento de la plataforma tecnológica y la administración de los servicios TIC de la empresa INACA. También es importante recordar que sus funciones principales se ven soslayadas por otras funciones, ya que uno de estos analistas de informática apoya a la gestión administrativa a través del manejo de redes sociales.

Los procesos medulares de la empresa, se encuentran manejados por un personal que cuenta con herramientas informáticas útiles pero subutilizadas, no están alineadas para establecer una comunicación expedita, la información siempre debe ser procesada en herramientas ofimáticas antes de ser considerada para la toma de decisiones, de esta forma aunque se tiene productividad en los procesos, no se está usando la capacidad instalada en forma óptima y se está siendo conforme donde existe el potencial para aumentar las ventas y distribución de productos terminados.

Esta situación de desalineación, donde los departamentos involucrados trabajan por separado y entregan la información de procesos e indicadores por separado, está generando incongruencias por deficiencias en la presentación de los resultados dada la gran cantidad de información que se maneja artesanalmente (utilizando hojas de cálculo para procesar); por esta situación, la revisión de los gerentes representa un re-trabajo para los mismos, ya que deben reunirse constantemente con los equipos analistas y hacer preguntas que deberían poderse observar directamente en el ERP de la empresa.

Servicios de Recursos Humanos. De acuerdo con el análisis realizado, los procesos de recursos humanos se encontraban con tiempos de respuesta muy bajos y con gran demanda de funciones. Entre los procesos detectados con alta demanda y poca capacidad de respuesta debido al esfuerzo manual de cada uno de los integrantes del departamento, se encuentran: la gestión de vacaciones y días de disfrute, las solicitudes de constancias y los procesos vinculados a los conceptos de pago de sueldos y salarios.

Por otro lado, además vale la pena mencionar que tanto la gestión y planificación que apoya al tren gerencial de INACA, se encuentra determinada por acciones llevadas a cabo bajo un contexto de mucho trabajo y poca automatización, las herramientas utilizadas tienen potencialidades pero no se emplean y el departamento de informática gasta todo su tiempo en mantener activa la plataforma activa.

Se mantiene un entorno de trabajo presencial, donde el flujo de trabajo depende de la planificación para situaciones normales y bajo contextos previstos. En el caso de situaciones anormales o imprevistas donde los protocolos de seguridad y producción fallen, es necesario

contactar a la gerencia o supervisión encargada para que se apersonen y tome decisiones al respecto y continuar el proceso productivo.

3.1. Fase de Requerimientos

Habiendo despejado el diagnóstico previo, ahora se procederá a establecer las exigencias que debe cumplir la propuesta con el diseño que se planteará más adelante, es por ello que resulta muy importante mencionar cuáles son los factores claves a mejorar para optimizar la toma de decisiones de INACA y de esta forma mejorar los procesos, lo cual se traducirá en beneficios financieros y a su vez beneficios para empleados, clientes, proveedores y el contexto del mercado donde se desenvuelva la empresa.

3.1. Optimizar las Acciones Organizacionales

Tal como se ha presentado previamente, existen funciones solapadas entre informática y administración, además de que cada departamento o gerencia trabaja en forma separada (sin comunicarse) la mayoría de las veces, haciendo que la gerencia general reciba información repetida, cada uno en formatos diferentes, aportan soluciones buenas pero no en la misma línea y muchas veces apuntan a indicadores diferentes, lo que conlleva a una lenta o peor aún, mala toma de decisiones, lo que impacta a todos los niveles internos y externos relacionados con la empresa.

3.1. Optimizar Recursos Informáticos

Para evitar retrasos de producción o administración de procesos, manteniendo una alta operatividad de los servicios que oferta el parque tecnológico de INACA, es necesario fortalecer el uso de los servicios TIC y sobre todo mejorar su configuración, de forma tal que se pueda el ámbito administrativo, la toma de decisiones se optimice y las funciones de los empleados se focalicen por departamentos en pro de cumplir mancomunadamente un solo lineamiento que vaya en función de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

3.1. Optimizar Recursos Financieros

Para garantizar la operatividad de la empresa y poder cumplir las actividades, procesos y funciones en el momento óptimo, es necesario contar con una buena administración y un colchón financiero que permita hacer frente a cual desventura. Muchos recursos financieros se ven impactados cada vez en mayor frecuencia dentro de INACA por el constante re-trabajo y alto consumo de horas hombre, muchas actividades cotidianas pueden resumirse con tan solo aplicar y utilizar servicios TIC que mejoren las funciones y los procesos; los esfuerzos pueden reducirse para invertir tiempo y dinero en mejoras de procesos, tecnologías e instalaciones entre otros.

3.1. Optimizar Comunicación Interna y Externa

Mejorar el trabajo mancomunado entre los departamentos para prestar mejor rendimiento a la Gerencia General, es necesario, ya que actualmente aunque la comunicación existe no es óptima, se requiere aumentar los lazos colaborativos para mejorar las tareas dentro de los procesos y apuntar juntos al mismo objetivo. De esta forma se mejorará la toma de decisiones estratégica y se aumentaran los beneficios para trabajadores, clientes, proveedores y el entorno en que se desenvuelven.

3.1. Fase de Diseño

En esta fase, es necesario cristalizar el Modelo de Gerencia propuesto, considerando para esto, los componentes técnicos y funcionales necesarios para optimizar la toma de decisiones gerenciales de INACA.

Inicialmente, es importante tener presente, que la solución a la problemática planteada para la empresa INACA está valorada bajo lo expresado en la *Opción Técnica Nro. 2*, la cual fue presentada como la posibilidad más viable para el contexto estudiado. Esto dado que maximizar los recursos actuales y la creación de nuevos servicios TIC debe ser a partir de una propuesta económica y óptima; donde los empleados clientes y proveedores sean impactados positivamente y el desarrollo de la misma (la propuesta) sea realizada principalmente con

esfuerzo propio. Para esta opción además es bueno recordar que se impactaran todos los servicios TIC estratégicos contenidos en los procesos medulares de la organización (Ver Figura Nro. 1: Cadena de Valor de INACA), por lo cual es necesario plantear el diseño tomando en cuenta los servicios que impactan cada uno de estos procesos.

3.1. Servicios del ERP

El ERP de la empresa, consolida el control y la gestión de los procesos estratégicos y medulares, esta herramienta tiene las bondades que requiere la empresa para integrar su estructura organizacional desde el punto de vista funcional y además, para obtener de forma directa, los indicadores que proyectan el estado actual de la empresa, así como también el proceso de control de clientes, pedidos, proveedores, declaraciones de impuestos, solicitudes y otros no de menor importancia.

Tal como ya se ha observado previamente, este sistema está siendo utilizado en forma básica y el proveedor del mismo, cobra anualmente su cuota por concepto de mantenimiento de sistemas, lo que hace posible la propuesta de esta parte en el diseño planteado para la empresa INACA. En primer lugar, será necesario la activación de dos módulos adquiridos pero en desuso, el primero, es un Módulo de Servicio Móvil para Gerentes y el segundo es simplemente ampliar el módulo de administración a el Módulo Administrativo de Importaciones.

En cuanto al Módulo de Servicio Móvil para Gerentes, está orientado a presentar información del negocio a través de cualquier dispositivo inteligente, indiferentemente del lugar dónde se encuentre ubicado el gerente o usuario en cuestión considerando los niveles correspondientes de seguridad y políticas de acceso.

De esta forma se podrá acceder de forma rápida y segura a la información se requiera; Ventas, Compras, Tesorería, Cuentas por Cobrar y Pagar, Contabilidad y Nómina entre otros podrán ser visualizados según los niveles de acceso de forma rápida. De esta forma siempre estará activa la empresa y siempre estará la información procesada por sus custodios de manera óptima. Al analizar el módulo en cuestión, se detectó que con su activación, pueden

obtenerse en forma directa, los reportes e indicadores que normalmente se descargan y se procesan en hojas de cálculo. A continuación los más importantes:

- Reportes con los diferentes detalles de tiempo (anual, mensual, diario, etc).
- Se pueden establecer “semáforos” que indican de forma automática las situaciones de procesos y organizacionales bajos argumentos de criticidad configurables.
- Se pueden generar gráficos de control estadístico y de producción para los detalles de tiempo (anual, mensual, diario, etc).
- Es posible almacenar y crear tipos de consultas en el mismo dispositivo de consulta con la intención de consultar posteriormente sin tener que acceder al sistema.
- Es altamente configurable, se tiene la capacidad de definir por usuario, las tareas o los procesos que puede visualizar.
- Se pueden observar en forma de resumen e indicadores, los movimientos de ventas, recepción de facturas, control de cotizaciones, movimientos de inventario y movimientos bancarios, entre otros.

Como puede observarse, la empresa INACA podrá y debe optar por tener mayor control y desde cualquier lugar, sobre la información primordial en las áreas de ventas, cuentas por cobrar y pagar, compras, tesorería, nómina y contabilidad entre otros.

En cuanto al Módulo Administrativo de Importaciones, útil para la distribución de gastos entre los artículos importados para determinar su nuevo costo en forma automatizada y dado que ya se cuenta con el módulo de compras, se hace oportuna esta opción ya que uno complementa al otro. Este módulo no solo permite registrar clientes y proveedores internacionales bajo un perfil que trata de forma “especial” a estas entidades extranjeras, no tiene el mismo tratamiento que lo nacional en cuanto a transacciones financieras, control bancario, impuestos, control de calidad, manejo y envío entre otros.

Asimismo, permite registrar y controlar el artículo de importación o el de exportación, los cuales tienen también un trato especial dado que también aplican campos distintos como las tasas de nacionalización, el termino de negociación de la importación, gastos de importación, tasas de aduana, la trazabilidad para la tesorería nacional y el seniat entre otros.

Actualmente toda esta información está siendo procesada a partir de hojas de cálculo, los datos básico, son descargados del ERP y luego tratados para generar la información en formatos contruidos por los empleados de la empresa donde se cubren todos los requerimientos aduanales, de importación, de requisitos para adquisición de divisas, de declaración de impuestos y otros más.

El Módulo Administrativo de Importaciones está disponible y por el abrumador volumen de trabajo; ha quedado pendiente durante mucho tiempo para otra etapa que no termina de cristalizarse, es por ello que en este momento se presenta justamente la oportunidad de impulsar su activación, se tiene la voluntad gerencial y solo es necesario concentrar a un consultor del ERP (el cual invertiría las horas hombre previamente canceladas por INACA para mantenimiento de la herramienta) y dos funcionales de la empresa; un funcional del área de importación e importación o administrativa y otro del área de informática, este último no representa muchas horas hombre dado que solo viene a ampliar conocimientos ya que conoce el ámbito tecnológicos de la herramienta.

Con la activación de este nuevo módulo, se podrá entre otras cosas no de menor importancia, optimizar el ámbito administrativo para las transacciones nacionales e internacionales y el trámite de perisologías y solicitudes por este rubro ante las instancias reguladoras correspondientes.

3.1. Servicios de Internet e Intranet Corporativa

Lo primero que se plantea, será aprovechar las bondades existentes y una de estas, es la Intranet que se encuentra configurada así como también la existencia del firewall para los servicios de internet que se encuentran contratado con un proveedor de servicios.

A través de esta Intranet funciona un servicio de Internet de 8 Mb, el cual es suficiente para los servicios que se requieren optimizar ya que no es mucho el consumo. Para 53 usuarios, actualmente corren algunas redes sociales, está disponible el uso de YouTube, Skype y DropBox. Lo que más consume ancho de banda a la Intranet es realmente el uso del ERP por lo que los cambios a este nivel no serán representativos en este diseño.

Como se explicó previamente en el Capítulo III, la empresa INACA no cuenta con una página web o al menos con un dominio para usar servicios básicos de la empresa como el correo electrónico por ejemplo, por lo cual es importante proponer para este diseño, la creación de un portal con un front-end que permita visualizar los link a las redes sociales y la oferta de productos con las bondades que proporciona el **Carrito de compras virtual** para mejorar la experiencia de los clientes de la empresa, los cuales tendrán un pedido creado y aprobado y solo solicitarán la entrega de productos terminados a su dirección o pueden coordinar retirarlo por sus propios medios.

De esta forma puede recopilarse los pedidos en forma expedita y diariamente, la planificación es más directa y los indicadores de pedidos, clientes activos y ventas; se actualizarían en forma automática. Para simplificar estos gastos, puede adquirirse incluso un dominio gratuito y mediante un asistente de plantillas públicas, se puede configurar o consumir el módulo mediante un *plugin* (módulos preconfigurado para desarrolladores) de los ya existentes en el mercado para ser alojado en un servidor de la empresa generando una “Nube Privada” para administrarla desde el departamento de informática. De esta forma los clientes hacen uso de este servicio desde su casa, empresa o cualquier sitio o dispositivo con Internet.

Este diseño además le dará a empresa, la oportunidad de configurar perfiles de usuario, unos con las opciones generales (las informativas), y otros con perfiles Gerenciales, Supervisión y Técnicos. Principalmente, se presentará la vista de indicadores de gestión que guíen o apoyen la toma de decisiones para la Gerencia General y para las gerencias de línea. Otros beneficios de importancia con esta parte de la propuesta serán:

- Proyectar una imagen más profesional del INACA por Internet, donde se pueda presentar servicios y enlazar a las redes sociales, incluso para presentar promociones.
- Se mejora la actualización y presentación de indicadores en forma automática, sobre todo de clientes y proveedores.
- Le da presencia mundial a la empresa desde una perspectiva más formal y no solo como se viene haciéndose por redes sociales, lo cual a su vez, es necesario seguir manteniendo.

- Este servicios impacta toda la organización por consiguiente, al optimizarlo se sumaran beneficios tangibles e intangibles a toda la empresa.

3.1. Servicios de Ofimática

El hecho de presentar nuevos servicios en el ERP de la organización INACA, no deja por fuera el uso de las herramientas ofimáticas que se vienen utilizando, es de resaltar que solo se resumiría su uso para asuntos de indicadores estratégicos, igualmente se cambiaran las tareas repetitivas de descarga del ERP para luego procesar en hojas de cálculo, ya este proceso pasaría a ser automático; la gerencia desde cualquier lugar y en cualquier momento, podrá tener esta información sin solicitar la utilización de horas hombre en un proceso que “normalmente” involucra el error humano.

Igualmente, como puede observarse, será posible continuar usando las herramientas ofimáticas, solo que de una manera optimizada, las constante presentaciones serán resumidas y el uso y modificación constante de macros, códigos y formatos será reemplazada por la propuesta o al menos, se minimizar ampliamente esta forma de trabajo.

3.1. Procesos funcionales

A parte de los servicios TIC mencionados anteriormente, cabe destacar en este diseño, los procesos que serán impactados positivamente por la propuesta; en primer lugar, las funciones administrativas serán optimizadas con la puesta en marcha de los módulos de servicio móvil para gerentes y el de administración de importaciones. De esta forma se ahorran horas hombre, las cuales podrán ser utilizadas para focalizar el uso de redes sociales sin el apoyo del departamento de informática.

También el ERP configurado bajo lo previsto previamente en el presente diseño, permitirá interconectar los departamentos en forma segura y sin el trastorno común de la resistencia al cambio, dado que la información no solo debe seguirse procesando para la gerencia, sino que además será un trabajo que se llevará a cabo de una forma más expedita y sencilla de presentar, ya que solo se ingresarán los mismos datos que se vienen trabajando y el

propio sistema se encargará del resto, minimizando el re-trabajo y aumentando la capacidad instalada del ERP para la empresa INACA.

Cada uno de los departamentos ingresará los datos desde las áreas y el ERP procesará bajo una filosofía que permitirá a la gerencia observar la información en forma directa del sistema y en las distintas combinaciones que se requieran. Cuando la gerencia en cuestión incluyendo la gerencia general, llame al personal, será para solicitar explicaciones de resultados observados en el sistema y no para apenas comenzar a enterarse de lo que está ocurriendo en la empresa.

Con esta forma de trabajo al lado de los servicios TIC optimizados y mencionados previamente, cada Supervisor, Gerente de Línea o Gerente General, podrá obtener la información que requiera, directamente del sistema y bajo los distintos niveles de seguridad y acceso lógico, donde cada quien observa lo que le compete y no tiene acceso a la observación desautorizadamente. Esta forma de trabajo, no solo optimiza la gestión funcional departamental sino que además establece un nuevo modelo de gerencia que permite a un gerente estar informado en tiempo real y tomar las decisiones en el momento justo para beneficiar a la empresa. A continuación se presenta en forma gráfica el modelo planteado.

3.1. Modelo Gerencia Propuesto Para INACA

Figura Nro. 2: Propuesta del Modelo Gerencial



Fuente: El Autor

En el diseño presentado a través de la figura Nro. 1, se pueden apreciar de forma gráfica, todas las funciones del personal de la empresa, el foco que debe tenerse sobre cada proceso y un mayor control de la demanda del mercado que finaliza en la satisfacción del cliente. Con este nuevo modelo, toda la Gerencia de Línea al igual que la Gerencia General pueden acceder en forma directa a sus indicadores, los cuales deben apuntar a los objetivos estratégicos de la empresa.

Las líneas punteadas detallan la interrelación existente entre los procesos y las flechas doble el constante intercambio de información. Es de notar que la junta directiva no interviene emitiendo lineamientos, pero si monitorea y analiza la toma de decisiones estratégica, dado que su inversión es importante verificarla constantemente. La Gerencia General por su parte, atiende sugerencias en consenso (cuando se tienen) y considerando los indicadores de gestión toma decisiones que impactan a toda la empresa.

Es igualmente importante destacar, que la cadena de valor no se ha modificado y la propuesta la considera exactamente igual como fue concebida en su momento, la gerencia general tiene acceso a toda la información de los subprocesos de dicha cadena de valor y a las decisiones de valor que lleva a cabo la Gerencia de Línea, que a su vez es apoyada desde todos los flancos por los procesos de apoyo que ahora trabajan de una forma mucho más expedita con la activación de los nuevos módulos del ERP, la focalización de funciones administrativas e informática y mayores ventajas para la atención del cliente y el proveedor de servicios y materia prima.

A partir de la presente propuesta, todos los procesos están apoyados con el manejo directo del ERP sin la incomodidad de esperar los antiguos procesos de descarga a hojas de cálculo, para comenzar a penas, los procesos de generación de información útil para la toma de decisiones en la gerencia de línea, que a su vez, pasará a reportar a la Gerencia General y que por su parte procesaba también para conseguir en forma consolidada los indicadores estratégicos.

Igualmente, cada departamento aunque será autónomo con la información que maneja dada la configuración bajo niveles de acceso de seguridad; sin embargo, los demás

departamentos homólogos, podrá observar e interrelacionarse con la información objeto de visualización, lo cual dará mayor coherencia y asertividad al proceso para generar los indicadores que aportan a la toma de decisiones. Anteriormente solo se sabía el resultado de cada uno al final luego de las sábanas de información procesadas en hojas de cálculo que siempre estaban sujetas al error humano.

Dada esta nueva propuesta, se aprovisionará a la empresa de nuevos servicios TIC que optimizan las horas hombre de labor, lo cual además impacta positivamente al tiempo que se utiliza para mejorar y aplicar nuevas técnicas en los procesos, esto minimiza el gasto y optimiza los niveles de inversión en maquinarias, equipos, infraestructura y obviamente en materia prima, equipos de trabajo humano y además de lo tangible, una gran cantidad de beneficios intangibles.

También es de notar, que la presente propuesta, es escalable a nivel tecnológico y funcional porque dado el pago que ya la empresa vienen realizando al proveedor de servicios del ERP por concepto de contrato de mantenimiento anual, las actualizaciones serán obtenidas sin complicaciones y el personal aprenderá de forma paulatina a estar en sintonía con las nuevas impresiones del mercado TIC. De esta forma, no solo estarán actualizados sino con un muy agradable ambiente de trabajo que saldrá de la monotonía y mantendrá feliz a las personas en este ámbito.

:

3.1. Conclusiones y Recomendaciones

3.1. Conclusiones

Al analizar la situación actual de la PYME objeto de estudio, se manifestaron los elementos que intervienen en la toma de decisiones de las empresas de este tipo, que a su vez se desenvuelven en contextos similares al de INACA. Por lo cual, luego de identificar dichos elementos y detectar la forma de mejorarlos u optimizarlos, se generó una propuesta técnica que influye positivamente sobre todos los trabajadores en forma integral, para apoyar a la gerencia de línea y a la gerencia general en sus objetivos estratégicos mientras toma medidas que hagan a la empresa exitosa optimizando procesos, recursos y beneficios.

Proponer un modelo de gerencia para optimizar la toma de decisiones estratégica en el sector pyme, fue el objetivo general de la presente investigación; para lograrlo, a través de la observación indirecta se llevó a cabo una investigación profundamente descriptiva, explicativa e interpretativa del fenómeno objeto de estudio (retraso en la toma de decisiones gerenciales). Esto permitió recopilar datos resultantes de las diatribas de especialistas renombrados en la problemática planteada; es a través de esto, de investigaciones previas y de distintas conversaciones con los trabajadores de la empresa se realizaron diferentes reflexiones concluyentes a saber:

Ü Las empresas pymes, generalmente nacen de una agrupación amistosa o familiar, muchas veces esto conlleva a mantener en el tiempo por costumbre, las viejas forma de trabajo sin verificar muchas veces, los cambios del mercado y la vanguardia tecnológica dado que en muy pocas ocasiones se formaliza la investigación y desarrollo en este tipo de organizaciones y por tratarse de asociaciones generalmente de confianza entre sus integrantes se asume el buen funcionamiento.

Ü Una Mediana empresa que se desenvuelva en un contexto similar al de INACA, debe considerar en primer lugar, la adopción de TIC optimizadas. Para esto la Gerencia General, debe verificar si el sistema administrativo está permitiendo observar claramente los indicadores que entregan cuenta de las variables operacionales y financieras para la toma de decisiones.

Ü El tipo de empresas pyme, generalmente tiene un modelo gerencial adoptado al contexto de iniciación y basado técnica en un diseño empírico, por eso mientras crecen y se desarrollan, la

evolución del mercado demanda cambios que muchas veces son desestimados y las hacen quedar desactualizadas.

Ü Una empresa como INACA necesita considerar el rendimiento que su modelo de gerencia y la tecnología que apoya la gestión de dicho modelo gerencial en cuanto a procesos, trabajadores, clientes, proveedores y adicionalmente; al contexto comercial y social en que se desenvuelve. De no tomar este tipo de consideraciones, puede condenarse a desaparecer.

Ü No es óptimo solapar actividades para este tipo de empresas, el personal debe dedicarse a sus propias labores, ejecutarlas y liberarlas otro departamento o a quien pueda ser necesario dentro de la empresa. Esto ayuda no solo a mantener focalizadas las actividades sino que además, permite mejorar la toma de decisiones.

Analizar a INACA en sus actividades, su flujo de procesos y componentes tecnológicos, permitió reestructurar y adecuar nuevos flujos de procesos más innovadores y actualizados. Dando como resultado una mejor rentabilidad con resultados más óptimos. Es de destacar que se realizó prácticamente con el mismo recurso humano. Dando como principal cambio un flujo de procesos más avanzado en la búsqueda de un mejor producto terminado.

Un modelo de gerencia como el propuesto, optimiza la satisfacción en la compra, venta, estudios de mercado, control de procesos y entre otros, el despacho de los productos a los clientes. El recurso humano de INACA demostró una excelente adaptabilidad, tanto la consultoría como la adecuación de nuevos módulos es factible frente a este ambiente laboral y organizacional. Dado que la interacción entre departamentos, reconoce los cambios continuos y constantes, sobre todo en sociedades tan cambiantes como las que se mantienen alrededor de este tipo de empresas.

Con este nuevo modelo gerencial, puede decirse que INACA ahora cuenta con una propuesta digna de considerar para mejorar a nivel de procesos y de esta forma optimizar la toma de decisiones estratégicas. Igualmente, la propuesta plantea un punto de partida para nuevas investigaciones que permitan continuar mejorando organizaciones pymes y sus procesos manufactureros, financieros y estructurales, lo cual genera bienestar a clientes, proveedores, el mercado en sí y en definitiva aporta mejoras al país.

3.1. Recomendaciones finales

Acercar las ventajas competitivas de INACA, requiere tomar en cuenta la presente propuesta y para implementarla de forma óptima es necesario tener presente las siguientes recomendaciones:

Ü Es de suma importancia definir desde el inicio una estrategia que profundice en el control administrativo de los procesos ya que anteriormente la gerencia esperaba la información de parte de los departamentos y ahora la información fluye en forma automática por el ERP de la empresa.

Ü En el proceso de adopción de la propuesta, el personal del departamento de informática debe ser muy diligente, ya que aunque no se trata de un nuevo sistema a adaptar, si se activarán nuevos módulos y será importante que los mismos tengan claridad en cuanto mantenimiento y actualización.

Ü Es necesario garantizar la formación profesional del personal administrativo y gerencial en el nuevo módulo que la propuesta sugiere activar.

Ü Es necesario mantener el contrato de mantenimiento que se vienen pagando al proveedor de servicios del ERP. Dado que el mismo prestará soporte a aquellas actividades especializadas o de gran volumen en dicho sistema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, C. (2009). Innovación, competitividad y nuevos modelos gerenciales. Cuadernos de investigación EPG, 1-15.

Arbeláez Ochoa, J., Serna Gómez, H., & Díaz Peláez, A. (2014). *MODELOS GERENCIALES* (1era ed.). Medellín, Colombia: FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO. doi:ISBN: 978-958-57332-4-4

Arocha, C., Lugo, V., Useche, M., & Páez, H. (2014). *Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez*. Edo. Carabobo, Venezuela: Universidad José Antonio Páez.

González, A. (Febrero de 2017). *Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes del sector metalmecánico del municipio Guacara del Estado Carabobo*. Carabobo, Venezuela: Facultad de Administración Universidad de Carabobo.

Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Editorial Pearson Education.

Buonacore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología* (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar.

Bustamante, G. G. (2017). *La Gerencia Estratégica y su importancia para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Volumen I*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-gerencia-estrat%C3%A9gica-y-su-importancia-para-alcanzar-guillen/>

Chiavenato, I. (2001). *Gestión del Talento Humano*. Pág. 37. Obtenido de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Constitución. (30 de diciembre de 1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 36.860. Recuperado el enero de 2018, de http://www.cne.gob.ve/registrocivil/uploads/repoDocs/62f851f23b128c8c39d4bf117e0009ae16c267b2_1293028542.pdf

Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: Pearson, Cengage Learning.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (Novena ed.). (Pearson Hall, Ed.) México.

De Kluyver, C.A. (2001). *Pensamiento Estratégico: Una Perspectiva para los ejecutivos*. P. 5. Buenos Aires, Argentina: Editorial Pearson Education S.A.

Dextre, C. (2021). Influencia de las características del Gerente en el Desempeño de las Medianas Empresas en Lima Metropolitana. Facultad de Administración. Universidad Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Downs, A. (2000). Los siete milagros del management. (t. F. Ortiz, Ed.) España: Prentice Hall.

Fournel, L. (24 de Agosto de 2016). 5 Razones por los que se debería mover su empresa a la nube. Obtenido de <https://www.yumpu.com/xx/document/read/59210098/reasons-why-you-should-move-your-business-to-the-cloud>

Gonzálvez, N., Soto, P., Trigo, A., Molina, F., & Varajão, J. (2010). El papel de las TIC en el rendimiento de las cadenas de suministro: el caso de las grandes empresas de España y Portugal. 28, 102-115.

Henche, L. (2008-2009). Introducción a la Notación BPMN y su Relación con las Estrategias del Lenguaje Maude. Tesis de Master en Investigación en informática. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed.). México: McGraw-Hill.

Ibáñez, N., & Castillo, R. (julio-octubre de 2010). Hacia una epistemología de la gerencia (Vol. 6). (R. C. Orbis, Ed.) Maracaibo, Venezuela: Fundación Miguel Unamuno y Jugo. doi:ISSN: 1856-1594

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (26 de septiembre de 2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 37.291. Recuperado el febrero de 2018, de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_ven_anexo24.pdf

Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. 13, CienciaUAT. México: Tecnológico de Monterrey. doi:10.29059/cienciauat.v13i1.1014

Muñoz, M (Julio 2017). Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y la Participación en el Mercado Internacional de las micro y pequeñas empresas (MYPES) del Sector Textil y Confecciones de Lima Metropolitana. Facultad de Administración de Negocios Internaciones. Universidad Mayor de San Marchos. Lima, Perú.

Munck, A. (24 de Agosto de 2016). 5 Razones por los que se debería mover su empresa a la nube. Obtenido de <https://www.yumpu.com/xx/document/read/59210098/reasons-why-you-should-move-your-business-to-the-cloud>

Pacheco, J. (2017). ¿Qué es la optimización de procesos? Un paso a paso para el éxito de su negocio. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/automatizacion-procesos/que-es-optimizacion-procesos/>

Petit, E., Abad, R., López, M., & Romero, R. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica (Vol. 28). (Opción, Ed.) Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia. doi:ISSN: 1012-1587

Pilar, J. V. (2011). Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones. Argentina: Hanne. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de https://www.jorgepilar.com/assets/pdf/Herramientas-para-la-gestion_2-edic_Jorge-Pilar.pdf

Piraquive, F. N. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214457007>

Ramírez, T. (1999). Como hacer un proyecto de investigación (1 ed.). Caracas, Venezuela: Panapo.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Teoría y diseño organizacional. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Rómero, R. (2011). Modelo de gerencia estratégica como elemento de mejora de la gestión habitacional en el Estado Lara (Venezuela). Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.

Rosenberg, L. (1995). Diccionario de Administración y Finanzas. España: Editorial Océano Grupo.

Sallenave, J. P. (1991). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Sallenave, J. P. (1995). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Sánchez Murillo, A. J. (2006). PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS (Vol. II). Bogotá, Colombia: Universidad El Bosque. doi:ISSN: 1900-5016

Stoner, J. (1996). Administración (6ta ed.). México: PPH Editores.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). Administración. 6ta. (N. d. Juárez, Ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.