

CONSTRUCTO TEÓRICO A UN MODELO GERENCIAL ECOSOCIALISTA CENTRADO EN EL MAPA ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS PROCESADORAS DE JUGOS Y CONCENTRADOS DE FRUTAS

Castellanos Pinto, Aída Leonor ¹

RESUMEN

El objetivo de investigación es generar un constructo teórico a un modelo gerencial ecosocialista centrado en el mapa estratégico, para empresas procesadoras de jugos y concentrados de frutas y, tomando como referencia la empresa Multifruit en el estado Yaracuy, Venezuela. El abordaje de la investigación es cuantitativo, modalidad descriptiva de campo. A nivel de estrategias de investigación, se destaca la aplicación de encuestas, tipo Likert, a una muestra de ochenta y tres (83) personas, que incluyó a gerentes y personal de las unidades administrativas en la empresa. Las conclusiones plantean la existencia de pocos estudios para determinar necesidades de clientes, escaso nivel de revisión de cambios que afrontan, y baja frecuencia en la elaboración de planes de mercadeo. Finalmente, se propuso un constructo teórico que aborda siete (07) dimensiones: Características de los mercados de consumo en la globalización, mercadeo, condición humanística del mercadeo, filosofía de gestión, ética y gerencia, ecosocialidad, dimensión estratégica.

Descriptor: gerencia, cuadro de mando integral, mercadeo, ecosocialista.

THEORETICAL CONSTRUCT TO A MANAGERIAL ECOSOCIALIST MODEL FOCUSED ON THE STRATEGIC MAP FOR FRUIT CONCENTRATES AND JUICE PROCESSING COMPANIES

SUMMARY

The objective of research is to generate a theoretical construct to a managerial ecosocialist model focused on the strategic map to processors of juice and fruit, taking as a reference the company Multifruit concentrates in Yaracuy State, Venezuela. The research approach is quantitative, descriptive fieldwork mode. At the level of research strategies, the implementation of Likert-type surveys stands out to a sample of eighty-three (83) people, which included managers and staff of administrative units in the company. The conclusions raise the existence of few studies to determine needs of customers, low level of review of changes faced, and low frequency in the elaboration of marketing plans. Finally, a theoretical construct that addresses seven (07) dimensions was proposed: Characteristics of consumer markets in globalization, marketing, humanistic condition of marketing, philosophy of management, ethics and management, ecosociality, strategic dimension.

Keywords: management, scorecard, marketing, ecosocialist.

¹ Docente Agregado y Coordinadora de Doctorado, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA, Venezuela), Doctorado en Ciencias Gerenciales y en Gerencia, Postdoctorado en Gerencia de Organizaciones Transcomplejas. aidacastellanos@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas afrontan hoy en día, grandes retos; estos son suscitados entre otros, por la competitividad, el desarrollo tecnológico, nuevas aperturas económicas, alianzas, aumento y condiciones de demanda de los consumidores y la intervención del Estado, lo que procura condiciones de alta emergencia en los mercados mundiales. Ante esta realidad, es necesario que la gerencia de las organizaciones esté preparada para enfrentar y gestionar los cambios; en pocas palabras, que dé paso a las estrategias necesarias que conlleven al mantenimiento y aumento de participación en los escenarios en donde compete.

En este orden, (Drucker, 2005), manifiesta que el desafío central de la gerencia del siglo XXI es que la organización se convierta en líder del cambio, por tanto, a éste se le debe ver como una oportunidad, la cual se busca incluso se lleva a implementar medidas que conlleven a saber buscarlo, pero sobre todo que genere mecanismos para aprovecharlos tanto en el entorno interno como externo. Las industrias procesadoras de alimentos destacan manifestaciones productivas distintas a otro tipo de organización, aunque los efectos de los distintos factores le afectan por igual en tal sentido, (Fritscher, 2002), destaca que es una rama productiva altamente concentrada, con atención a mercados locales e impactada por altos procesos de reconversión del alimento a partir de la materia prima agrícola es decir, es un tipo de industria que se aleja de los comportamientos normales que presentan las organizaciones frente a la globalización sobre todo en lo que atañe a aspectos básicos de su dinámica, flexibilidad y descentralización productiva.

La gerencia en las empresas agroindustriales destaca hoy, al igual que el resto de los gerentes del siglo XXI, la necesidad de responder a una difícil realidad nacional sin descuidar las exigencias globales, para ello debe conciliar la construcción de organizaciones más flexibles, enriquecida con nuevos estilos de liderazgo, que promuevan herramientas analíticas y de enfoque estratégico lo que finalmente provea creatividad, alianzas y redes. Para alcanzar esto, las empresas deben sortear escenarios diversos que le lleven a ser más eficientes, capaces de adaptarse al mañana, reduciendo costos, pero también siendo innovadores; pero también a evaluar riesgos, no descuidar las finanzas y ser flexibles frente al cambio, aplicando la inteligencia emocional, liderazgo, destrezas para trabajar en equipo para diseñar estrategias empresariales en medio de un entorno impredecible ante las iniciativas en las que se participa.

En estos términos, se hace necesario manejar herramientas de aplicación estratégica que ponderen las condiciones de la organización y faciliten al monitorear el entorno externo una capacidad de reacción al cambio y comprometa acciones para el alcance de los objetivos que como organización se tengan.

Una de estas herramientas es el denominado Cuadro de Mando Integral, que según (Carrión, 2007: 437), es un "...modelo de organización que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de las compañías". Es decir, constituye un mecanismo que acondiciona de manera estratégica el conjunto de recursos y argumentos con los que cuenta la organización para alcanzar objetivos y para cumplir con las condiciones que le impone el entorno, por demás cambiante. En este contexto de valoraciones, de insumos y condicionantes estratégicos, se debe destacar que, en el Estado Yaracuy, se observan las mismas condiciones de desarrollo de las empresas industriales a nivel nacional, tanto en el entorno productivo, como en el seguimiento de estrategias en el sistema gerencial. Bajo este contexto, en la entidad se presentan situaciones difíciles en el contexto del sistema industrial, en el cual se destaca una amplia brecha operativa y funcional entre lo que se oferta y lo que se demanda; lo que está vinculado con políticas, estrategias de desarrollo y el escaso accionar estratégico que proyectan algunas empresas.

Por lo tanto, se llega a un escenario de bajo perfil en los alcances estratégicos respecto a los mercados de actuación, desvinculando en muchos casos la acción, investigación y planificación, como elementos necesarios del accionar empresarial dentro de su entorno. Las labores gerenciales, según (Morera, 2015) se adelantan de manera continua, pero las cambiantes situaciones del entorno y los mecanismos de control, entre otros hacen perder la visión estratégica, llevando más a aplicaciones coyunturales que al seguimiento de planes cuasi-estructurados. El Estado Yaracuy, constituye uno de los principales productores de jugos y concentrados; no obstante, se enfrentan problemas de orden táctico – operativo que afectan la producción y el mantenimiento de los establecimientos dedicados a esta rama del sector industrial.

El autor antes mencionado, sostiene que no se observan mecanismos renovadores y facilitadores para el desarrollo efectivo de la actividad industrial que involucre tanto al empresario, al gobierno o Estado y a los consumidores de tales productos; en consecuencia, se presenta una visión fragmentada del negocio, que se apoya en un débil sistema de investigación y evaluación de los productos procesados por las empresas y en general por incongruencias gerencia-administrativas. Este hecho ha sobredimensionado la relevancia de potencialidades y restricciones, acerca del mercado de consumo de los jugos y concentrados de frutas, creando una visión poca ajustada, que ha estado sustentada en experiencias y realidades tomadas de otros espacios, los que por esencia generan problemas de aplicabilidad y funcionabilidad en el estado.

Lo anterior, remite a la necesidad de desarrollar una investigación que describa la realidad imperante en torno a las perspectivas de finanzas, procesos internos, formación - crecimiento y clientes que se generan en el entorno agroindustrial, en cuanto a su visión y la formulación de estrategias adecuadas ante los cambios y retos que se presentan hoy día, a través de un cuadro de mando integral.

2. Objetivos de la Investigación

2.1 General

Generar un constructo teórico a un modelo gerencial ecosocialista centrado en el mapa estratégico, para empresas procesadoras de jugos y concentrados de frutas en el Estado Yaracuy.

2.2 Específicos

- Señalar las necesidades teóricas y procedimentales que están afectando el proceso gerencial en la empresa de jugos y concentrados de frutas Multifruit en el Estado Yaracuy.
- Determinar los procesos teórico-procedimentales que permiten introducir el mapa estratégico y el ecosocialismo en la gerencia de las empresas procesadoras de jugos en el Estado Yaracuy.
- Estructurar los principios que deben conformar un constructo teórico de un modelo gerencial ecosocialista centrado en mapa estratégico, para empresas procesadoras de jugos concentrados de frutas en el Estado Yaracuy.

3. Bases Teóricas

3.1 El Mercadeo y su Concepción

En el proceso de intercambio comercial o de actuación en el mercado, las empresas u organizaciones trazan estrategias de carácter competitivo, cuyo fin inmediato es el alcance de los objetivos y metas organizacionales; con ellas también se abordan acciones compensatorias que buscan solventar situaciones de conflicto que se puedan generar en torno a los intereses de la organización, los clientes o la sociedad misma.

En cierta forma, son estrategias o directrices que aclaran la forma en que se dirige el negocio, que justifican las actuaciones o políticas de la organización en su función de maximización o de obtención simple de los objetivos, metas y beneficios que el ejercicio comercial le propende. Bajo estas argumentaciones, (Kothler, 2005),

sostiene que existen cinco orientaciones o conceptos de competencia, en los que se enmarca la actividad comercial o mercantil de las empresas: El concepto de producción, de producto, de venta, de mercadotecnia y mercadotecnia social.

En el caso de la concepción de mercadotecnia, (Kothler, 2005: 18), señala que "...la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores". Es decir, que el proceso de actuación de la empresa debe enmarcarse en el conocimiento de las expectativas y necesidades que manifiestan los consumidores de su área de actuación y con ello lograr una adecuación productiva que le inserte efectivamente por encima de los demás competidores. Diferenciándose así, de la concepción de venta en que ésta basa sus estrategias en la necesidad del vendedor, y no en la satisfacción de las necesidades del cliente por medio del producto y productos asociados de producción y consumo.

Por su parte, (Stanton, 2001: 11), señala que la concepción de mercadotecnia es "... una filosofía de negocios que declara que la satisfacción de necesidades del consumidor justifica, social y económicamente, la existencia de la empresa". Es decir, lo asume como el conjunto de principios de orientación al mercado de consumo que se sostiene en la investigación de las necesidades de los consumidores, con el único fin de satisfacerlas y lograr utilidades o beneficios en el largo plazo, fin último de la empresa u organización comercial.

3.2 Producción Industrial

La producción industrial, se ha caracterizado a lo largo del tiempo, y en su dimensión más general, por buscar la satisfacción de necesidades provenientes de unos demandantes; sin embargo, también se ha orientado a crear necesidades de consumo que paulatinamente han afianzado el desarrollo y mantenimiento de esta labor productiva. En líneas generales, se podría indicar que todo lo que se produce no es útil, pero si es comercializable. En este contexto, (García, 2004), señala que la producción industrial, es un proceso de transformación social de la naturaleza, mediante el trabajo y el capital en objetos de valor y de uso, el cual involucra una visión de sistema para su concreción. Se plantea entonces, que esa producción es una transformación de naturalezas que van orientadas a satisfacer y dar equilibrio a un conjunto de necesidades, dentro de un conglomerado social; su sustento no es de elementos aislados, sino de relaciones e intercambios que fortalecen la idea de uso, consumo y disfrute de necesidades y expectativas, las cuales al final proyectan mejoras en la calidad de vida.

Para (Ogawa, 2004), la producción consiste en hacer bienes, cosas de valor; esto significa un proceso de transformación de recursos con una dirección de atención, que es la satisfacción de unas necesidades provenientes de un entorno social. Es, en definitiva, el tratamiento sistemático de recursos a los fines de su transformación y puesta en valor para un contexto social, que los consume y que le de utilidades de acuerdo a la expresión de sus necesidades. Desde este punto de vista no se observa a la producción industrial, solamente como aquella que involucra el procesamiento de unos recursos para su transformación, sino que va más allá, incluyendo estudios de mercados e innovaciones tecnológicas.

En este sentido, (Ogawa, 2004), refiere que el término producción industrial incluye no solo las actividades de manufactura propiamente dichas, sino todas las fases que le preceden desde el pronóstico tecnológico; es decir estudios de mercado, tecnologías, investigación y desarrollo, planificación del producto y preparación de la producción. De allí, surge entonces la idea de una interrelación, que va más allá del simple encuentro o presencia de elementos productivos, sino que involucra su existencia y su permanencia al relacionarse.

3.3 Autoorganización y Cambio Estratégico

Una característica importante de todos los sistemas, es la condición dinámica que en torno a ellos se genera; la dinámica interna y la que se propicia en el entorno, surgen como factor equilibrante y adaptativo, son en sí signos de supervivencia de los sistemas. En esta misma perspectiva, (Cornejo, 2004), sostiene que los sistemas continuamente se están modificando y buscan organizar sus estructuras y sus procesos para asegurar su supervivencia acorde a esos requerimientos que impone el medio ambiente.

Se destaca así, la necesaria incorporación de procesos negentrópicos que faciliten el nivel de subsistencia; esa condición se abre campo a partir de la importación desde el ambiente, de elementos asociados a información y, en general, a energía que fluyen en los subsistemas, los cuales se relacionan para que ocurra la realimentación y la corrección para que funcione así el negentropismo. En este sentido, (Cornejo, 2004), sostiene que los sistemas para poder subsistir tienen que importar negentropía, energía del exterior, a través de recursos e información para poder subsistir y autorregularse. Están constantemente sometidos al crecimiento del desorden interno y por ello deben hacer uso adecuado de la energía que poseen.

En todo caso, dependiendo de la capacidad de manejo de esa energía se tenderá a una condición de entropía en mayor o menor grado, lo que exigirá la generación de una nueva forma de organización que permita un ajuste a nivel de las cambiantes estructuras ambientales. Considerando lo señalado, (Prigogine, 1993), sostiene que

existen estructuras de condición disipativa, es decir aquellas que experimentan entropía las cuales, al intentar minimizar los factores de perturbación, se alejan del equilibrio y tienden a propiciar un proceso de autoorganización.

El autor, indica así que en aquellos sistemas en que se producen constantemente intercambios de energía y de materia con el medio, el equilibrio no es posible, por darse procesos disipativos que continuamente producen entropía, o desorden. En consecuencia, se observa un proceso constante de búsqueda de equilibrio y de adaptación a los cambios que el entorno proyecta como tal y que el sistema busca como una manera de mantenerse, es en si una forma de organización interna para imponerse ante las situaciones que provee el entorno. Ahora bien, la condición de atención del cambio refiere el tratamiento sistemático de los aspectos necesarios que permitan una adecuación, manteniendo en lo posible las estructuras sistémicas iniciales.

En todo caso se visualiza la construcción de estructuras que promuevan la subsistencia; estructuras que se renovarán constantemente a partir del proceso de intercambio de energía, la presencia de procesos entrópicos y por ende el desarrollo de esquemas de caos y desorden que propenden a una evolución sistémica. Si esto no sucediere así prácticamente el sistema llegaría a desaparecer. Por su parte, (Cornejo, 2004) sostiene que el desorden es un sistema ideal para lograr el cambio. Sin él, los sistemas reforzarían indefinidamente sus estructuras internas, aislándose cada vez más del medio ambiente, hasta que eventualmente el sistema moriría. Es entonces el caos fuente de creatividad, es el desorden la esencia del cambio hacia más elevados sistemas de complejidad en una evolución de adaptación continua del medio y de sus integrantes a los que somos arrastrados. Surge así el planteamiento básico de cómo gestionar el cambio organizacional, como estar preparado para manejar esa condición cambiante en el entorno que afecta inevitablemente las condiciones dentro de la organización.

3.4 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de Mando Integral surge inicialmente como un argumento orientado a facilitar la formulación de estrategias y el control de gestión que sobre la misma se debe llevar en una empresa. Básicamente, plantea establecer balances en los distintos indicadores de gestión, para aminorar la direccionalidad intensiva que manifiestan los indicadores financieros sobre las estructuras de decisión y orientación estratégica en las distintas organizaciones productivas.

En efecto, la perspectiva financiera y los impactos que tienen en la implantación de la estrategia son los principales elementos que orientan la definición del Cuadro de Mando Integral; la perspectiva financiera, constituye la forma tradicional de medir

los resultados de las actividades que tienen las empresas, de hecho gran parte de las actuaciones están supeditadas a la labor que sobre estos indicadores se tienen en la propia organización; sin embargo, el sustrato de las mediciones financieras muestra discordancias a la hora de facilitar la convalidación de las estrategias que se aspira implementar para alcanzar los objetivos propuestos.

En este sentido, (Niven y Kaplan, 2003), sostienen que la medida financiera no está ayudando a las organizaciones a establecer los resultados por cuanto se miden dimensiones distintas; su uso debería ajustarse, para mostrar cómo se está administrando los recursos, más que para señalar las acciones futuras de la empresa.

En consecuencia, se deben estructurar nuevos argumentos que orienten la definición de las estrategias y el alcance de los objetivos que institucionalmente se tienen planteados, parte del hecho debe surgir de la puesta en conocimiento de la visión estratégica entre todos los miembros de la organización, que plantee un redimensionamiento de compensaciones de los trabajadores no ya sobre lo meramente financiero, sino sobre el alcance de las estrategias y sus metas en el corto plazo. Así mismo, se deben vincular los recursos y sus presupuestos con las estrategias en el corto y mediano plazo, todos ellos integrados y no vistos de manera aislada como se hace aún en muchas de las organizaciones.

Por tanto, es vital asumir las orientaciones hacia la definición estratégica que provee el Cuadro de Mando Integral; éste se concibe como el conjunto de medidas sistematizadas desde la estrategia que permite medir, accionar estratégicamente y comunicarse en el entorno interno y externo de la organización para alcanzar así los objetivos que se tienen definidos en el horizonte de planificación.

El Cuadro de Mando Integral sustenta su accionar en cuatro perspectivas, sobre las cuales se mantiene los objetivos estratégicos de la organización productiva; por tanto, la estrategia surge a partir de las relaciones causales entre tales objetivos. Básicamente es establecer un balance entre los componentes de la ecuación, es decir entre las variables de orientación externa, de primordial atención para los accionistas y clientes, y las variables de orientación interna, referida a procesos de negocios, innovación y aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas que sugiere el Cuadro de mando Integral son: a) perspectiva del cliente; b) perspectiva del proceso interno; c) perspectiva de aprendizaje y crecimiento; y d) medida financiera.

4. Metodología de la Investigación

Esta investigación sustentó su accionar epistemológico, en el enfoque positivista; ya que se origina desde una realidad muy particular, y dentro de una representación verdadera del mundo objetivo; más propiamente, se detecta una necesidad

presente en una organización productiva, que ve afectada su realidad funcional con elementos del entorno o ambiente, y en la cual el componente social proyecta relaciones y dinámicas diversas.

La investigación es de carácter descriptivo de campo, se basa en un análisis sistemático para comprender la naturaleza, factores constituyentes, limitantes y expectativas que se generan en torno al proceso gerencial y la implementación de perspectivas básicas en el cuadro de mando integral, en la empresa Multifruit del estado Yaracuy, para Generar un constructo teórico a un modelo gerencial ecosocialista centrado en el mapa estratégico, para empresas procesadoras de jugos y concentrados de frutas en el Estado Yaracuy . El desarrollo de este trabajo, se inició con una revisión bibliográfica, a fin de manejar información sobre: El problema y su diseño; así mismo se revisaron los fundamentos filosóficos y conceptuales que le son inherentes. Una fase posterior, conllevó a la aplicación de un instrumento con escala tipo Likert a los gerentes y personal de la empresa Multifruit, en el Estado Yaracuy; a fin de indagar sobre sus perspectivas y necesidades respecto la gerencia, mercadeo y aspectos vinculantes con el cuadro de mando integral. La información que se obtuvo de la revisión bibliográfica y de los cuestionarios, tuvo como propósito el especificar lo que sería incluido en la aproximación teórica al modelo gerencial, y con ello ajustarse a los planteamientos propios de los actores sociales involucrados, sobre todo en la fase de gestión y gerencia.

La población investigada, estuvo constituida por ochenta y tres (83) miembros, que conforman el equipo de gerentes y trabajadores de la empresa Multifruit. Esta población muestra niveles diferenciales en cuanto a personal, condiciones socio-económicas, experiencias y perspectivas en torno a gerencia y cuadro de mando integral. En el caso de esta investigación, la muestra quedó conformada por ochenta y tres (83) personas, entre gerentes y empleados de la empresa, que tienen inherencia en el procesamiento de jugos y concentrados de frutas, es decir coinciden población y muestra. En este sentido, (Arias, 2006:26), sostiene que cuando la población de acuerdo a las unidades que las integran, es accesible en su totalidad, entonces no se hace necesario extraerle una muestra, pudiéndose investigar a toda la población objetivo sin que se trate estrictamente de un censo.

Se aplicaron instrumentos diseñados para la valoración de aspectos generales sobre mercadeo, gestión gerencial, filosofía y elementos constitutivos del cuadro de mando integral en la empresa Multifruit, y considerar así elaborar constructo teórico a un modelo gerencial ecosocialista centrado en el mapa estratégico, para empresas procesadoras de jugos y concentrados de frutas en el estado Yaracuy. Los instrumentos fueron estructurados tomando como referencia los objetivos de la investigación; su elaboración se abordó bajo la escala tipo Likert, en la que

(Hernández y otros, 2007: 341), señalan que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

La validación de los instrumentos se hizo a nivel de contenido, basándose en el juicio de expertos; éstos lo constituyeron especialistas, docentes e investigadores en el área de gerencia, mercadeo - comercialización. El criterio de estos expertos fue expresado por un informe escrito que expresa la conveniencia o no de lo que se propone medir. La confiabilidad de los instrumentos se realizó por el procedimiento del Coeficiente Alpha de Cronbach. El instrumento utilizado alcanzó un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,8200; éste valor destaca a dicho instrumento como generador de estabilidad al aplicarse en diferentes oportunidades y casos.

5. Conclusiones

En cuanto al análisis de la situación de la empresa, a nivel de recursos y capacidades, la mayoría de los entrevistados sostienen que en la organización se cuenta con una filosofía de gestión, lo cual facilita el manejo de decisiones y aspectos estratégicos en torno a la producción y las formas de actuación en el mercado.

En este sentido, las estrategias de intervención se han ido manejando, asumiendo principalmente una revisión de los productos que se elaboran en la organización, así como el desarrollo de estudios para determinar las necesidades de los clientes, aunque esta última, pareciera no ser una herramienta de frecuente uso.

Otro elemento, que se considera imprescindible en el accionar estratégico, es la atención de fragmentos específicos del mercado de actuación, al que se vincula el análisis de comportamiento de consumo, la segmentación, evolución de demanda y factores para el consumo del producto en el mercado de actuación.

En definitiva, se plantea a nivel de la organización el análisis permanente de cambios y fluctuaciones en el ambiente interno y externo. Aunque, la tendencia es a la revisión condicional y esporádica en los cambios demográficos, económicos y culturales que inciden sobre aspectos productivos de la organización. En este orden, se toma con mayor fuerza la consideración de aspectos políticos, legales y tecnológicos vinculados con la actividad comercial y sus actores, para articular estrategias adecuadas de actuación.

Respecto a la estructura y procesos del plan de mercadeo, como instrumento de accionar estratégico, se observa que la organización no asume frecuentemente su elaboración, y por ende el seguimiento e importancia; lo que remite a la

desvalorización del análisis de la situación de recursos y capacidades que tiene la empresa como elemento estratégico y estructurante. No obstante, lo anterior, la confección del plan, una vez decidido su diseño, se orienta considerando más el comportamiento, propensiones y segmentación del mercado, antes que las condiciones y capacidades internas de la empresa.

Para la organización, el proceso productivo sustenta su desarrollo en el análisis y satisfacción de las necesidades y expectativas que expresa el entorno social; por ello, la tendencia es hacia la integración de estudios de mercadeo y de innovaciones tecnológicas como elementos que agilizan una satisfacción de demandas sociales provenientes del mercado. En su visión productiva, la organización mantiene sistemas con un ritmo acelerado, continuo y sin interrupciones, lo que caracteriza un sistema de producción masivo que se contextualiza con la producción de grandes cantidades y según las demandas provenientes del mercado. Los procesos productivos se asocian con la localización estratégica de los puntos de inventarios en los mercados para prestar los servicios requeridos a costos de transporte razonables.

La empresa constantemente intercambia con el entorno, recursos e información que le permita un ajuste a nivel de las cambiantes estructuras ambientales. Esto obliga a que la organización implemente cambios internos para favorecer un reacomodo organizacional. En su accionar la empresa, continuamente aplica controles y regulaciones que permiten una adecuación con las condiciones del medio manteniendo en lo posible las estructuras básicas; de allí que se tome en cuenta las realidades, relaciones y capacidades organizacionales para las consideraciones estratégicas de actuación.

Por ello, la organización, ante los cambios que provee el entorno, debe estar en una permanente adecuación de sus estructuras y formas productivas; para ello, considera elementos tecnológicos, estructurales y de eficiencia como indicadores de gestión cambiaria y adecuación. No obstante, se observa una disposición a considerar el cambio organizacional por adaptaciones progresivas producto de las dinámicas funcionales y operativas internas a la organización. En este sentido, los cambios que se producen dentro de la organización son producto de la interacción contextual de sucesos, valores y fuerzas que compiten para ganar y mantener el control; básicamente, se considera que el cambio organizacional es producto de las acciones, relaciones y transformaciones que desarrollan las empresas de acuerdo a las condiciones que le impone el entorno.

Respecto al pensamiento sistémico y cambio estratégico, para la empresa, los modelos mentales que poseen sus miembros, se imponen como elementos básicos de acción ante los efectos de la realidad; fundamentalmente, se piensa que se

tienen claras las metas en relación con la misión, asumiendo así una visión compartida que se proyecta en la vinculación trascendental y de conjunción de voluntades de todos los miembros.

Todo esto, permite que el nivel gerencial de la empresa, obtenga la información sobre el entorno y pueda determinar los momentos en que se presenta una entropía en el sistema y observar cómo se reordena, la organización, actuando como sistema abierto insertando las capacidades de los distintos equipos para alcanzar los resultados que desean los miembros. Finalmente, se precisa que existe en la empresa un desequilibrio en los argumentos relacionados con la definición estratégica, su ejecución y control; este hecho se contextualiza en la debilidad estructural del mapa estratégico y la desalineación funcional entre las diversas unidades de negocio.

6. Reflexiones Finales: Constructo Teórico a un Modelo Gerencial Ecosocialista Centrado en el Mapa Estratégico para Empresas Procesadoras de Jugos y Concentrados

La estrategia se configura como el conjunto de actividades, que una organización ha asumido para generar un proceso de diferenciación y mantenimiento, en el mercado de actuación sobre el que se vincula. Esta condición de diferenciación se referencia en patrones de competitividad que puede llevar a alcanzar, según los intereses y condiciones de la organización, a una excelencia en productos e innovación, supremacía sobre procesos operativos, o la distinción en procesos de gestión de clientes.

Indistintamente de cual se la orientación, la empresa debe posibilitar condiciones de desarrollo de acciones que propicien un cifrado en las cambiantes realidades que enfrentan cada día. Es sobre esta realidad, en escenarios variables, con conocimiento de las condiciones internas a la organización y las posturas de avance o visión que se tengan, en que comienzan a estructurarse argumentos estratégicos que facilitan maniobrar según los escenarios y el rumbo que se tiene.

Ese umbral estratégico, sin embargo, debe ser alcanzado con una estructura de operaciones que integre distintos estratos dentro de la organización; por tanto, todos en la empresa deben involucrarse en la generación y desarrollo del entramado estratégico funcional, distinguiéndose así responsabilidades y formas de participación diversas. Bajo estas circunstancias, se entiende que la gerencia debe desarrollar de manera clara un proceso administrativo que les permita afianzar ese objetivo de integración y de alcance de los fines propuestos, como un todo. El proceso administrativo, se refiere así al conjunto de actividades que cada administrador establece para facilitar la conducción de labores de la organización

en una intención que subyace al uso efectivo de recursos, definición de acciones e integración de esfuerzos en un fin común.

Por lo tanto, las funciones de planificación, organización, dirección y control, constituyen un andamiaje para la definición, implantación y control de las estrategias que requiere la empresa para avanzar en sus intenciones productivas y de atención a los mercados donde actúa. Desde este punto de vista, se puede señalar que entre estas funciones administrativas, la dimensión de acción estaría sustentada en la que se denomina planificación, y desde allí surgen las vinculaciones con las otras funciones para conformar un entramado que facilita el alcance de propuestas hechas desde el seno organizacional. Todas estas funciones se relacionan y sistematizan con los distintos esfuerzos que se hagan desde cada dimensión, ya sea para controlar, dirigir o posicionar un camino de acción a seguir; sobre todo en el corto y mediano plazo. Lo anterior, explica la dinámica que orienta al trabajo gerencial, visto desde la articulación de los procesos administrativos que se deben seguir; sin embargo, en muchas organizaciones la visión que se tiene en esta instancia, no es necesariamente de conveniencia estratégica, sino más bien un enfoque operativo, a manera de medios que se utilizan para la acción, cotidiana o del día a día.

De tal manera, el proceso gerencial por su naturaleza, debe trascender estas instancias, procediendo a alcanzar un nivel más estratégico e ideológico, que es referenciar un sistema de pensamiento y de actitudes que conlleve a análisis y a una construcción ideológica propia. Surge así, el manejo claro dentro de la gerencia de la denominada planificación estratégica, la cual no es más que un proceso en el que se definen lineamientos para la gestión y se escogen asuntos o temas estratégicos para ser acometidos en el horizonte de planificación. Con ella, se potencia la función de planificación del proceso administrativo, integrando las acciones en el corto, mediano y largo plazo, configurando una mayor disposición para actuar. La planificación estratégica, perfila mayores condiciones para contextualizar estrategias.

Ahora bien, para abordar las consideraciones estratégicas y contextualizar con mayor propiedad el proceso administrativo, a la luz de los horizontes de planificación, se deben atender tres momentos, que sincronizadamente se orientan a perfilar el accionar organizacional en diferentes escenarios. Estos son: El análisis estratégico, la formulación estratégica, y la implantación de la estrategia.

El primer momento, corresponde al análisis estratégico, en la cual básicamente se hace un análisis de los propósitos y objetivos de la empresa, se revisa el entorno, el análisis interno (capacidades estratégicas), y se valoran los activos intangibles de la empresa (conocimientos, redes, relaciones, entre otras). Por su parte, en el

segundo momento, se establecen las estrategias corporativas, competitivas u operativas con las cuales las distintas dependencias o niveles asumirán las labores integradas hacia el alcance de los objetivos.

Por último, en la fase de implantación de la estrategia, se atenderá la adecuación de las estructuras organizativas, la definición de planes de acción que se orienten a la consecución de los objetivos estratégicos y el establecimiento de un sistema de monitoreo de la estrategia. Esta última instancia es de mucho valor, y tiene una correspondencia íntima con el proceso administrativo en las funciones de planificación, organización, dirección y de control, entendiéndose que el dimensionamiento estratégico tiene estructuras operativas en la cotidiana labor gerencial.

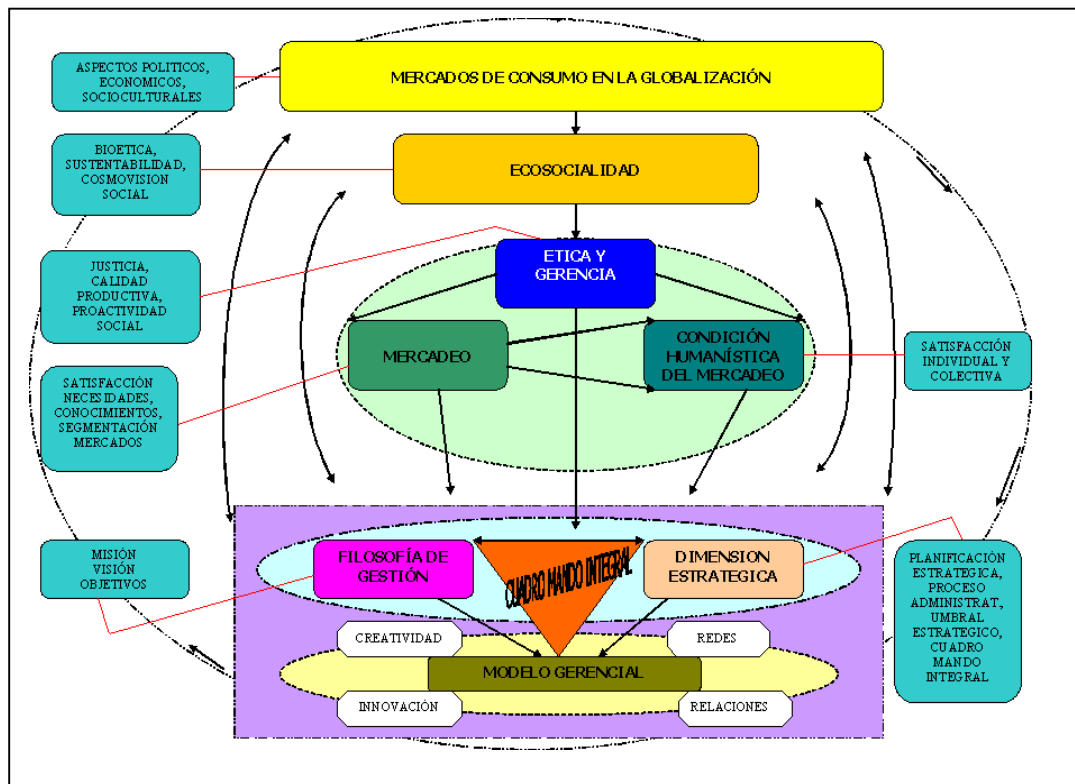


Figura N° 1: Constructo Teórico a un Modelo Gerencial Ecosocialista. Centrado en el Mapa Estratégico. Fuente: Castellanos (2018)

Ahora bien, para impulsar la fase de implantación de la estrategia, es menester hoy en día, apoyarse en dos valiosos insumos como lo son el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral. El primero de ellos, permite la formulación de estrategias

y objetivos operativos, mientras que el Cuadro de Mando Integral atiende lo pertinente a controles de implantación de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral y su correspondiente mapa estratégico, más que herramientas se constituyen en un principio filosófico de accionar, que contextualiza el proceso administrativo con la visión estratégica; surgen como elementos de conciliación entre las distintas funciones administrativas con las cuales se orienta la labor gerencial en una organización. Este hecho se concreta al revisar el alcance y elementos que conforman el Cuadro de Mando Integral, el cual surge de la misión que tiene la empresa; desde esta dimensión se proyecta el objetivo global que se tiene para el largo plazo o visión de negocio, lo que a la final se constituirá en el eje de impulso de la estrategia organizacional. Esta última, recoge con amplitud de detalles los distintos objetivos a través de las diferentes perspectivas enlazadas en una cadena causa-efecto y que confluyen en la propia visión del negocio.

Una vez que se definen y caracterizan los factores clave de éxito, se definen los objetivos estratégicos o propósitos específicos que se pretenden conseguir y que conforman el conjunto del plan estratégico, instrumentalizado a través del diseño del denominado mapa estratégico (abstracción de componentes de la estrategia). Estos objetivos se materializarán en una serie de iniciativas, es decir, actividades, programas o proyectos que contribuyen a su logro. Si bien el proceso de conformación del Cuadro de Mando Integral reviste una integración entre los distintos elementos operativos y funcionales de la organización, los hitos que destacan y expanden estas relaciones son básicamente las denominadas perspectivas; en efecto, la perspectiva del cliente se asocia con las funciones de dirección y planificación, para revisar el cómo ve o percibe a la organización, el consumidor de sus productos o servicios. En relación a ello se orientan acciones de marketing vinculadas con satisfacción del cliente, fidelidad, etc.

Por su parte, la perspectiva del proceso interno, está muy relacionada con la función organización y control, puesto que allí se establecerán elementos de gestión para las operaciones, clientes y e innovación necesarios para generar procesos de creación de valor para clientes y accionistas de la empresa. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en la cual se incluyen aspectos relacionados con el talento humano, infraestructura tecnológica y organización, está asociada íntimamente con la función dirección y control, en lo concerniente al desarrollo de procesos y mecanismos de satisfacción de demandas de los clientes de la empresa.

Finalmente, la perspectiva financiera, vinculada con la función dirección y control, define la ejecución efectiva de las estrategias organizacionales y el alcance de los objetivos planteados en los lapsos previstos. La implantación de la estrategia, sin embargo, debe considerarse más allá de la definición de los planes de acción, la

adecuación estratégica y el monitoreo de los mismos; debe tomarse en cuenta, la cultura y gestión del cambio dentro de la organización, el liderazgo y la atención de las personas en su desarrollo.

7. Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2006). Proyecto Metodológico de Investigación (3^{ra} edición). Caracas: Episteme.
- Carrión, J. (2007). Estrategia: de la Visión a la Acción. (4^{ta} edición). Madrid: Esic Editorial.
- Drucker, P. (2005). Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. (5^{ta} edición). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Fritsher, M. (2002). Globalización y Alimentos: Tendencias y Contra tendencias. [Libro en línea] Disponible: <http://www.redalyc.uaemex.mx/pdf/267/26701804.pdf> [Consulta: 2015, Enero 25]
- García, J. (2004). Breve Historia de la Administración de la Producción y de las Operaciones. http://webdelprofesor.ula.ve/economia/gsfran/materias/Producci%F3n_I/Historiap.pdf
- Kotler, P., (2005), Mercadeo (5^{ta} edición). México: Mc Graw-Hill.
- Morera, E. (2015). Informe General: Gerencia y Producción en el Estado Yaracuy Año 2015. Cámara de Comercio del Estado Yaracuy: Autor
- Niven, P. y Kaplan, R. (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso (4^{ta} edición). España: Gestión 2000.
- Ogawa, E. (2004). Production management. <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%202%20Ogawa.pdf> [Consulta: 2015, Marzo 15]
- Prigogine, I. (1993). Tan solo una ilusión. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.google.co.ve/search?hl=es&q=francisco+martin+barcelona&meta=> [Consulta: 2015, Abril 5]
- Stanton, W. (2001). Fundamentos de Marketing (2^{da} edición). México: Mc Graw-Hill.