



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



**FACTORES DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO DE LAS PyMIS DEL
MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO-VENEZUELA, BAJO EL
ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

Autor (a):

Msc. Utrera Reinales Mitsy Evelin
Cédula de Identidad Nro.V-12.607.592

Tutor:

Dr. Pérez Y. Isaac C.
Cédula de Identidad Nro.V-16.100.874

Bárbula, Julio 2.019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



**FACTORES DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO DE LAS PyMIS DEL
MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO-VENEZUELA, BAJO EL
ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

Autor (a):
Msc. Utrera Reinales Mitsy Evelin
Cédula de Identidad Nro.V-12.607.592

Bárbula, Julio 2.019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



**FACTORES DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO DE LAS PyMIS DEL
MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO-VENEZUELA, BAJO EL
ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

Autor (a):

Msc. Utrera Reinales Mitsy Evelin
Cédula de Identidad Nro.V-12.607.592

Tutor:

Dr. Pérez Y. Isaac C.
Cédula de Identidad Nro.V-16.100.874

Tesis Doctoral presentada ante la Universidad de Carabobo, Área de Postgrado para optar al título de Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales.

Bárbula, Julio 2.019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR DE CONTENIDO

**FACTORES DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO DE LAS PyMIS DEL
MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO-VENEZUELA, BAJO EL
ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

Tutor:

Dr. Pérez Y. Isaac C
Cédula de Identidad Nro.V-16.100-874

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales
Por: Dr. Pérez Y. Isaac C.
C.I.V-16.100.874

Bárbula, Julio 2.019



AVAL DEL TUTOR



Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dr. Pérez Y. Isaac C., titular de la cédula de identidad Nro.V-16.100.874, en mi carácter de tutor de contenido de la Tesis Doctoral titulada:

“Factores del Desempeño Corporativo de las Pymis del municipio Valencia estado Carabobo-Venezuela, bajo el Enfoque de la Competitividad Sistémica.”

Presentado por el (la) ciudadano (a) Msc. Utrera Reinales Mitsy Evelin, titular de la cédula de identidad Nro. V-12.607.592, para optar al título de Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 25 días del mes Octubre del año 2017.

Firma Autógrafa
C.I V-16.100.874

INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: UTRERA REINALES MITSY EVELIN, cédula de identidad Nro.V-12.607.592. TUTOR: Dr. PEREZ Y. ISAAC C. cédula de identidad Nro.V-16.100.874, correo del participante: mixvutrerahotmail.com.

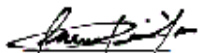
Título tentativo del trabajo:


“Factores del Desempeño Corporativo de las Pymis del municipio Valencia del estado Carabobo-Venezuela, bajo el Enfoque de la Competitividad Sistémica”

Línea de investigación: Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa.

Sesión	Fecha	Hora	Asunto tratado	Observación
1	10/06/2017	9:45am	Definición del tema a investigar	
2	13/06/2017	10:00am	Selección de la bibliografía	
3	18/06/2017	1:15pm	Realidad a investigar	
4	25/07/2017	2:00pm	Definición de objetivos	
5	30/07/2017	9:45am	Revisión de la justificación	
6	16/08/2017	1:20am	Operacionalización de variables	
7	19/08/2017	5:00pm	Revisión del instrumento de recolección de datos.	
8	21/09/2017	3:20pm	Inicio de entrevistas	
9	25/11/2017	10:00pm	Análisis de resultados	
10	26/01/2018	2:45pm	Transcripción de entrevistas	
11	01/05/2018	9:30pm	Análisis de la evidencia suministrada por los informantes clave.	
12	05/08/2018	3:30pm	Elaboración de los capítulos IV y V.	
13	10/09/2018	11:00pm	Construcción de la metodología para diseño de instrumento.	
14	13/09/2018	9:50pm	Elaboración del modelo propuesto.	
15	19/11/2018	4:00pm	Revisión general y final.	

En Valencia a los 12 días del mes de Marzo de 2019


Dr. Pérez Y. Isaac. C
C.I.V-16.100.874


Msc. Utrera R. Mitsy
C.I.V-12.607.592



ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 140 y 149 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

"FACTORES DE DESEMPEÑO CORPORATIVO DE LAS PYMIS DEL MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO BAJO EL ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA"

Presentada para optar al grado de **DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES** por el (la) aspirante:





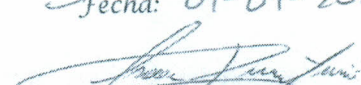
UTRERA R., MITSY E.

C.I.: 12.607.592

Realizado bajo la tutoría de el **DOCTOR ISAAC PEREZ YUNTS**
Cédula de Identidad N°. 16.100.874

Habiendo examinado la Tesis Doctoral presentada, se decide que la misma esta APROBADO.

En Bárbula a los Nueve días del mes de Julio del año 2019.

 Prof. DRA. EVELYN MARTINEZ C.I: 9.119.983 Fecha: 09/07/2019	 Prof. DRA. NEIDA IBAÑEZ (Pdte.) C.I: 6.340.543 Fecha: 09-07-2019	 Prof. DRA. PAOLA LAMENTA C.I: 12932845 Fecha: 09-07-2019
 Prof. DR. ERO DEL CANTO C.I: 1624882 Fecha: 09-07-2019	 Prof. DR. ISAAC PEREZ C.I: 16.100.874 Fecha: 09-07-2019	

DEDICATORIA

Utrera & Mitsy

A GRADECIMIENTOS

Es un placer para mí, agradecer a todas aquellas personas e instituciones que durante la realización de esta Tesis me brindaron su apoyo y colaboración.

Mi agradecimiento muy especial para el Dr. Pérez Y. Isaac C., por su apoyo y confianza, por su capacidad para guiar mis ideas y por su valioso aporte en el desarrollo de esta tesis.

Y finalmente, a mí querida Alma Mater, la Universidad de Carabobo, por tanto conocimiento y saber.


Mil gracias a todos...!

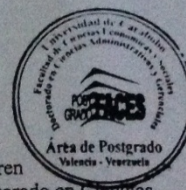
Acta de aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral

La Comisión Coordinadora del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Tesis Doctoral titulado: "Factores de desempeño corporativo de las PyMES del Municipio Valencia Estado Carabobo – Venezuela, bajo el enfoque de la competitividad sistémica", cuyo autor es la Doctorando **Mitzy Utrera**, titular de la Cédula de Identidad N° V- **12.607.592** y bajo la tutoría del Dr. Isaac Pérez, considera que el mismo reúne los requisitos establecidos por este Programa Doctoral y en consecuencia está **APROBADO**.

En Valencia, a los 08 días del mes de febrero de 2019.

Por la Comisión Coordinadora:


Dr. Williams Aranguren
Coordinador del Doctorado en Ciencias
Administrativas y Gerenciales



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



FACTORES DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO DE LAS PyMIS DEL MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO-VENEZUELA, BAJO EL ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.

Autor (a):

Msc. Utrera Reinales Mitsy Evelin

Tutor:

Dr. Pérez Y. Isaac C.

RESUMEN

En el entorno de mercados altamente competitivos que caracteriza a la economía globalizada del presente siglo, resulta de vital importancia mejorar la competitividad de las empresas, especialmente en las pymis a fin de tratar de garantizar su supervivencia y éxito en el tiempo, por lo que se considera indispensable conocer y analizar los factores que coadyuvan a alcanzarla. La presente tesis doctoral tuvo como propósito construir un modelo de gestión estratégica de los factores de desempeño corporativo para las pymis del municipio Valencia, estado Carabobo-Venezuela, bajo el enfoque de competitividad sistémica. Proporcionando una base teórica para el análisis de los factores determinantes del sector tomando como referencia la planificación estratégica de Porter (1990) y el enfoque de competitividad sistémica sugerida por un grupo de investigadores del Instituto alemán de desarrollo, destacando elementos relacionados con su entorno visto desde otras perspectivas, tratando así de unir en un mismo análisis diferentes aproximaciones teóricas. La misma se enmarca dentro del enfoque epistemológico positivista, ya que a través del paradigma positivista se analizan los fenómenos, prestando especial atención a hechos o sucesos de manera objetiva, aportando evidencia que permitió explicar el objeto de estudio, con especial énfasis en la verificación y validación de los datos obtenidos, utilizando el instrumento de la entrevista para la recolección de los datos. De igual manera se realizó una revisión literaria y de antecedentes que sirvieron de base conceptual para el desarrollo satisfactorio de la presente investigación. Concluyendo que los principales factores determinantes para el desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia, estado Carabobo-Venezuela, fueron: la estructura de la industria, los recursos y las capacidades; lo que permitió construir un modelo de gestión estratégica acorde con las cinco fases de la metodología desarrollada, como son: el establecimiento de objetivos, diagnóstico, rediseño de la estructura organizativa y por último el diseño y validación del modelo.

Palabras clave: Pequeña y Mediana Industria, Factores de Desempeño Corporativo, Competitividad Sistémica.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



**DETERMINING FACTORS OF THE CORPORATE PERFORMANCE OF
SMEs IN THE VALENCIA CARABOBO-VENEZUELA MUNICIPALITY,
UNDER THE APPROACH TO SYSTEMIC COMPETITIVENESS.**

Author (a):

Msc. Utrera Reinales Mitsy Evelin

Tutor:

Dr. Pérez Y. Isaac C.

SUMMARY

In the environment of highly competitive markets that characterizes the globalized economy of this century, it is vitally important to improve the competitiveness of companies, especially in SMEs in order to try to ensure their survival and success over time, so considers it essential to know and analyze the factors that help to achieve it. The purpose of this doctoral thesis is to build a strategic management model of corporate performance factors for SMEs in the municipality of Valencia, Carabobo-Venezuela state, under the systemic competitiveness approach. Providing a theoretical basis for the analysis of the determinants of the sector taking as a reference the strategic planning of Porter (1990) and the systemic competitiveness approach suggested by a group of researchers from the German Development Institute, highlighting elements related to their environment as seen from other perspectives, trying to unite different theoretical approaches in the same analysis. It is framed within the positivist epistemological approach, since through the positivist paradigm the phenomena are analyzed, paying special attention to facts or events in an objective way, providing evidence that allowed us to explain the object of study, with special emphasis on verification and validation of the data obtained, using the interview instrument to collect the data. Similarly, a literary and background review was conducted that served as a conceptual basis for the satisfactory development of this research. Concluding that the main determining factors for the corporate performance of SMEs in the Valencia municipality Carabobo Venezuela state, were: the structure of the industry, resources and capabilities; what allowed to build a strategic management model in accordance with the five phases of the methodology developed, such as: the establishment of objectives, diagnosis, redesign of the organizational structure and finally the design and validation of the model.

Keywords: Small and medium industry, Corporate performance factors, Systemic competitiveness

ÍNDICE

VEREDITO	Pág. VII
DEDICATORIA	VIII
AGRADECIMIENTOS	IX
ACTA DE APROBACIÓN	X

RESUMEN	XI
ÍNDICE	XII
ÍNDICE DE CUADROS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
INDICE DE TABLAS	XVI
INDICE DE GRÁFICOS	XVI
INTRODUCCIÓN	17

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

1.1 Entorno competitivo de la pequeña y mediana industria.....	23
1.2 Importancia de la pequeña y mediana industria en Venezuela.....	24
1.3 Situación de la pequeña y mediana industria en el estado Carabobo	27
1.4 Formulación del problema.....	30
1.5 Objetivos del estudio.....	30
1.5.1 Objetivo general.....	30
1.5.2 Objetivos específicos.....	30
1.6 Justificación y relevancia de la investigación.....	31

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS Y PROPÓSITO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PymIS

2.1 Importancia de la pymi en el estado Carabobo.....	38
2.2 Perspectiva conceptual de la pymi.....	42
2.3 Clasificación de la pequeña y mediana industria.....	43
2.4 Conceptualización del diseño de estrategias en las pymis.....	47
2.5 Perspectiva de desarrollo de las pymis.....	54
2.6 Enfoque de la planificación estratégica.....	56
2.7 La planificación como proceso estratégico.....	62
2.8 Factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis...	64
2.8.1 Origen del término competitividad.....	70
2.8.2 Perspectiva del enfoque de la teoría de competitividad sistémica	77
2.9 Modelos de gestión estratégica aplicados a las pymis.....	93
2.9.1 El modelo de balanced scorecard.....	96
2.9.2 Modelo de planificación estratégica aplicada.....	96
2.9.3 Modelo de Russel Ackoff.....	97
2.9.4 Modelo de Fred David.....	98
2.9.5 Modelo de Igor Ansoff.....	100
2.9.6 Modelo de Michael Porter.....	100
2.9.7 Modelo TOE (Tecnología-Organización-Entorno).....	102

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

3.1 Postura epistemológica en la investigación.....	105
3.2 Tipo de investigación.....	108
3.3 Diseño y técnica de la investigación.....	109
3.4 Fase de aproximación cuantitativa.....	111
3.5 Fuente de datos.....	111
3.6 Población de estudio.....	111
3.6.1 Muestreo.....	112
3.6.2 Muestra.....	112
3.6.3 Técnica e instrumento de recolección de información.....	118
3.6.4 Características del instrumento de recolección de información...	121
3.6.5 Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de información.....	123
3.6.6 Análisis de las variables y presentación de datos.....	128
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO DE LAS PyMIS	
4.1 Análisis y presentación de los resultados del cuestionario.....	130
4.2 Análisis de los resultados presentados en función a los objetivos de la investigación.....	152
CAPÍTULO V: ESTUDIO SITUACIONAL DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA PyMI, BAJO EL ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	
5.1 Estudio situacional de la pymi.....	156
5.2 Análisis de la matriz FODA de la pequeña y mediana industria....	160
5.3 La planeación estratégica como herramienta de gestión.....	161
CAPÍTULO VI: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTE DE LAS PyMIS.	
6.1 Metodología para el diseño de un modelo de gestión estratégico para el análisis de los factores de desempeño corporativo de las pymis	166
6.2 Consideraciones finales de la metodología.....	177
6.3 Modelo de gestión estratégico para el análisis de los factores determinantes de las pymis, bajo el enfoque de la competitividad sistémica.....	186
A MODO DE CONCLUSIÓN.....	198
RECOMENDACIONES FINALES.....	206
REFERENCIAS.....	209
ANEXOS.....	218

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nro.		Pág.
1	Clasificación de las pymis.....	45
2	Pymis seleccionadas para el estudio.....	114
Apéndice A.	Matriz de evaluación de metodología para evaluar modelo.....	178
Apéndice B.	Cédula de autoevaluación para validar propuesta de generar un modelo estratégico basado en el enfoque de competitividad sistémica.....	179

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nro.		Pág.
1	Aproximación teórica.....	41
2	Determinantes de las ventajas competitivas del diamante de Porter.....	50
3	Niveles del enfoque de competitividad.....	53
4	Planificación estratégica-metodología formal.....	57
5	Factores de desempeño corporativo y competitividad empresarial.....	69
6	División del enfoque de competitividad sistémica.....	82
7	Factores determinantes de la competitividad sistémica.....	92
8	Cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción.....	95
9	Modelo de planificación aplicada.....	96
10	Planificación de la empresa del futuro.....	98
11	El modelo integral de dirección estratégica.....	99
12	Modelo de estrategia de la empresa.....	100
13	Modelo de Michel Porter.....	101
14	Análisis situacional- FODA.....	157
15	Esencia de la matriz FODA para la pyimi del estado Carabobo.....	160
16	Planteamiento para la elaboración del plan estratégico.....	162
17	Fases para la elaboración de la metodología.....	173
18	Factores esenciales definidos y analizados en la tesis.	184
19	Etapas del modelo propuesto.....	193
20	Modelo de gestión estratégico para el análisis de los factores de desempeño corporativo de las pymis.....	195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro.		Pág.
-------------------	--	-------------

1	Preguntas del cuestionario a aplicar.....	126
2	Procedimientos para el desarrollo metodológico.....	172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro.		Pág.
1	Situación actual del sector industrial.....	132
2	Pymis competitivas en la región.....	133
3	Situación actual de la empresa.....	135
4	Áreas a reforzar en la pymi.....	136
5	Expectativas con respecto año 2018.....	138
6	Mecanismos para generar oportunidades de negocio..	139
7	Aspectos que impactan en la fabricación de productos.....	140
8	Incremento de costos 2017 con respecto al 2016.....	141
9	Operatividad de la empresa.....	143
10	Factores internos que afectan la productividad.....	144
11	Factores determinantes para mejorar la productividad	145
12	Factores externos que afectan la productividad.....	146
13	Áreas a reforzar para aplicar modelo estratégico.....	147
14	Aspectos que debe poseer la pymi.....	148
15	Gestión estratégica para incrementar productividad...	149
16	Aplicación de un sistema de gestión estratégico.....	150
17	Cambios fundamentales en las pymis.....	151

INTRODUCCIÓN

El proceso de integración regional es un elemento fundamental para insertarnos en la globalización, la cual se caracteriza principalmente por un aumento en la intensidad de la competencia en los mercados de productos y servicios, también en los mercados de capitales, y por un desarrollo tecnológico acelerado que no tiene precedentes. Todo esto, crea un mercado global incierto y extremadamente competitivo, para lo cual las empresas y muy especialmente las pymis, tendrán que hacer cambios radicales internos enfocados principalmente en los factores determinantes de su desempeño en los cuales la competitividad sistémica pueda incidir.

De acuerdo a lo señalado por Soto y Dolan (2004) “la globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación. La dirección de las empresas necesita aplicar metodologías estratégicas que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado.”(p 2). En este contexto, el diseño de un modelo de gestión de los factores de desempeño corporativo, basado en el enfoque de la competitividad sistémica para las pymis puede ser una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que combina la visión macroeconómica, oportunidades y amenazas como factores externos de la problemática empresarial y con el enfoque microeconómico las fortalezas y debilidades como elementos internos, a fin de establecer los objetivos que se desean alcanzar y llevar a cabo los planes de actuación correspondientes. Esta estrategia planteada como un modelo de gestión combina la perspectiva de la visión macro de la organización y su dirección micro, la cual se encuentra enmarcada dentro del concepto de planificación estratégica desarrollado por Porter.

Considerar en el pasado reciente a la pequeña y mediana industria como factor que pudiese contribuir en forma significativa con el desarrollo y

crecimiento económico de cualquier país, parecía una excentricidad, por decir lo menos, dado el esquema de industrialización dominante el cual propendía a fortalecer las organizaciones de grandes dimensiones, desconociendo las potencialidades de los negocios de tamaño pequeño. Sin embargo, la prosperidad mostrada por algunas regiones geográficas en el mundo condujo a reconocer el papel de estas, por su importancia como generador de empleo, su contribución al producto interno bruto y por la cantidad de empresas que conformaban el denominado sector, los cuales constituían aproximadamente para los años ochenta, el noventa y cinco por ciento (95%) de los negocios mundiales.

De acuerdo a lo señalado por Zavala y Colmenares (2007), durante los últimos cuarenta años, Venezuela ha estado permanentemente en crisis. La marcada fluctuación en los precios del petróleo a partir de 1970 ha creado una fuerte volatilidad de los ingresos fiscales. Además de la variabilidad en el recaudo fiscal, aunada a las políticas implementadas por los sucesivos gobiernos, ha dejado una secuela de desequilibrios y distorsiones en la economía.

Aunado a ello, la fuerte dependencia de la economía en el ingreso petrolero, la volatilidad del precio mundial del mismo y la elevada participación del estado en el quehacer económico se combinan para que las empresas deban desenvolverse en medio de condiciones de extrema incertidumbre, aunado a barreras económicas y políticas cambiantes. Bajo este contexto las diferentes empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas han tenido que enfrentar, de forma permanente, inestabilidad política, inseguridad jurídica, barreras administrativas de toda índole, distorsiones en la política económica, además de los diferentes controles cambiarios y regulaciones estatales.

A su vez, los diferentes cambios políticos, económicos y sociales, sufridos durante los últimos años exigen mayor creatividad, adaptabilidad y flexibilidad a los nuevos tiempos, contribuyendo de manera significativa con el desarrollo

económico y social del país. Dentro de este contexto la pequeña y mediana industria, juega un papel muy importante logrando así, el bienestar económico y social de los diferentes sectores que la integran. Dada su presencia y su reconocida participación como agente impulsor de la economía, se ha centrado el interés de la presente investigación de indagar a cerca de los factores que intervienen en su desarrollo y por ende la participación de este importante sector en la economía del país.

En síntesis, a través de la presente tesis doctoral, se realizó un análisis de los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis en el municipio Valencia del estado Carabobo-Venezuela; a fin de desarrollar un modelo de gestión estratégico acorde a las necesidades de la misma; ya que a través de este se pretende exponer lo esencial de este sector tan importante para el país, a fin de obtener un análisis más amplio en función de las conexiones, relaciones y contexto que el entorno les ofrece. El mayor reto de la pymi de hoy, además de la globalización, radica en ser competitiva ya que esta característica le va a dar la oportunidad de encaminarse hacia una ruta tecnológica de crecimiento, propia de cada giro o actividad en particular. Por lo tanto, la competitividad en la pymi no es estática, sino que va evolucionando con los cambios que el entorno le presenta.

A este respecto, la competitividad juega un papel muy importante en el presente siglo, debido a la creciente apertura de los mercados nacionales, al aumento del comercio internacional, a la expansión de los servicios financieros, a la reorganización espacial de la producción y a la búsqueda permanente de ventajas comparativas y de competitividad de los diferentes sectores económicos y productivos.

Por su parte, la competitividad sistémica es definida como una teoría formulada por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo,

donde Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer (1996). Este enfoque sistémico, adquiere especial relevancia si se toman en cuenta los desafíos que enfrentan las pymis en la actualidad, en su constante proceso de adaptación, ante una realidad cambiante y un entorno más competitivo y abierto, ofreciendo novedosas alternativas de análisis. En este sentido, analizar el comportamiento de las pymis en el estado Carabobo, no sólo obedece a un estudio de carácter académico-reflexivo, si no que resulta de gran interés e importancia para los diferentes usuarios y actores sociales del país, a fin de indagar sobre su origen, desarrollo, evolución y competitividad a través del modelo propuesto, producto del análisis y estudio de las diferentes teorías estudiadas.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación tiene como propósito fundamental construir un modelo de gestión estratégico de los factores de desempeño corporativo bajo el enfoque de competitividad sistémica; dicho objetivo, se define y explica a lo largo del primer capítulo, a través de los objetivos específicos y de la pregunta de investigación.

La presente tesis doctoral consta de seis capítulos y se encuentra estructurada de la siguiente manera:

El primer capítulo es de carácter introductorio, en el mismo se realizó un diagnóstico y contextualización de la pequeña y mediana industria, que conllevó a análisis del entorno competitivo de la pequeña y mediana industria, de su problemática y de la situación actual de las pymis, además de su importancia en el estado Carabobo, atendiendo así las motivaciones y el valor agregado de la investigación detallado en la justificación de la misma. Además de la pregunta de investigación, la cual se ubica en la formulación. Y por último los objetivos planteados.

Luego en el segundo capítulo, se realizó una revisión previa sobre las líneas que sustentan la investigación y de las diferentes teorías sobre los fundamentos y propósito de la gestión estratégica de las pymis que explican el desarrollo de los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis en el estado Carabobo, y del enfoque de competitividad sistémica así como los estudios y diversos modelos de planificación y gestión estratégica, buscando así unir diferentes perspectivas, para así delimitar el área de estudio y posibilitar la determinación de los factores de desempeño corporativo teóricamente para las pymis en estudio.

En el tercer capítulo, con el fin de orientar el proceso de investigación, se presentan los elementos epistemológicos y ontológicos de la investigación, donde se realizó un estudio de la metodología de estudio y análisis del nivel y diseño de naturaleza de los factores de desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia en el estado Carabobo.

En el cuarto capítulo de acuerdo a la metodología utilizada en la investigación, se analizó el contexto de las pymis y los factores de desempeño corporativo bajo el enfoque de la competitividad sistémica a fin de dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados. En este capítulo se presentan los resultados del estudio llevado a cabo. A su vez, se describe y analiza la muestra seleccionada y por consiguiente los resultados obtenidos a fin de dar respuesta al objetivo general de la investigación. Este capítulo permitió, de acuerdo con los resultados del estudio realizado en los capítulos previos, analizar la consecución de los objetivos planteados. Se estudió en qué medida las cuestiones teóricas planteadas se podían verificar de manera empírica en el capítulo de análisis de resultados.

En consecuencia, en el capítulo cinco, una vez desarrollados los objetivos específicos mencionados sobre el análisis situacional de las pymis, se procedió a la creación de la metodológica para la construcción de un modelo de gestión

estratégica con el fin de analizar los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia bajo el enfoque de competitividad sistémica.

Y por último en el capítulo seis, se presenta el modelo de gestión estratégico para el análisis de los factores determinantes del desempeño corporativo de la pequeña y mediana industria del estado Carabobo, bajo el enfoque de la competitividad sistémica. A fin de dar respuesta al objetivo general de la presente Tesis Doctoral.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado luego de una investigación exhaustiva. A su vez, se relacionan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos complementarios.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA INDUSTRIA

1.1 Entorno competitivo de la pequeña y mediana industria.

En el entorno de mercados altamente competitivos que caracteriza a la economía globalizada del presente siglo, resulta de primordial importancia mejorar la competitividad de las empresas, a fin de tratar de garantizarles su supervivencia y éxito, por lo que se considera indispensable conocer los factores que coadyuvan a alcanzarla. La misma supone la incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de emprendimiento, lo que está provocando una evolución importante en el modelo de negocios y en la manera de gerenciar.

Al mismo tiempo, si una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, desea mantener un nivel adecuado de competitividad a mediano o largo plazo, debe utilizar antes o después, procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en un marco de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global de la misma. Lo cual obliga a la empresa, sin importar su tamaño a desarrollar ventajas comparativas tales como: habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone a fin de maximizar su rendimiento, convirtiéndose en empresas altamente competitivas tanto en el mercado nacional como internacional.

Asimismo, Fernández y Vidal (2006) señalan que con el vertiginoso avance en el proceso de globalización, y los efectos negativos que el mismo ha ocasionado en los sectores económicos y actividades productivas de los diferentes países; se ha abierto el camino para el surgimiento de organizaciones emergentes novedosas, las cuales exigen mayor creatividad, adaptabilidad y flexibilidad a los

nuevos tiempos, contribuyendo de manera significativa con el desarrollo económico y social del país; dentro de este contexto la pequeña y mediana industria, tiene un papel fundamental dentro del parque industrial venezolano, ya que deben adaptarse a las diferentes cambios que el entorno le presenta a fin de generar los mecanismos necesarios que le permita brindar las soluciones que este importante sector amerita. No obstante, cuanto más dinámica y cambiante sea una economía como consecuencia del nacimiento y muerte de empresas, con un efecto neto positivo, más sólida será dicha economía.

1.2 Importancia de la pequeña y mediana industria en Venezuela

De acuerdo a lo señalado por Penfold (2002) en Venezuela, la pequeña y mediana industria ha jugado un papel muy destacado dentro de la economía, aun cuando es a partir de los años cincuenta con el proceso de industrialización que se favoreció la constitución y concentración de grandes parques industriales, considerados en los sesenta y gran parte de los setenta como uno de los mejores de América Latina, siendo las pymis el instrumento generador de importantes oportunidades laborales para un amplio sector de la población; sin embargo en la actualidad las mismas enfrentan una serie de dificultades; problemática que va desde su administración, inestabilidad en políticas públicas y económicas, hasta la falta de materia prima afectando seriamente su productividad y desarrollo.

Al mismo tiempo y de acuerdo a datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) ente encargado de exponer los indicadores oficiales de la industria manufacturera en el país en el año 2000, en el censo del año 2007-2008, se calculaba que estaban activas cerca de 471.922 empresas. Según el mismo organismo en el 2008 se estimaron alrededor de 27.344 industrias manufactureras, establecimientos productivos clasificados como pequeña y mediana industria en toda Venezuela, representando solo el 5,79% del total de establecimientos en el país, es decir, una reducción drástica del parque industrial

venezolano. La última información suministrada por este instituto es de diciembre de 2013, sin ninguna actualización disponible, sin embargo, la situación para finales de 2014 y comienzos de 2015 ha tendido a la baja, según estudios privados realizados por la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela Fedecamaras (2016) que agrupa a los empresarios venezolanos.

Desde esta perspectiva, el parque industrial venezolano presenta características muy particulares, que generan grandes dificultades en su desarrollo y evolución, tales como: un alto nivel de incertidumbre ante las políticas implementadas por el gobierno nacional, afectando seriamente los niveles de inversión, tanto a nivel nacional como internacional, desenvolviéndose a su vez en una dinámica de cambios continuos y turbulentos que afectan notablemente su supervivencia. Aunado a ello, el mayor reto que enfrentan las pymis actualmente es la globalización, representando un proceso a gran escala tanto de información, tecnologías, disminución de costos y transporte, lo cual en muchos casos genera ciertas dificultades en su accionar.

Todo esto lleva a crear un mercado global incierto y extremadamente competitivo, para lo cual las pymis tendrán que implementar estrategias acordes a su realidad que les permita superar dichos obstáculos, a fin de generar mecanismo de sostenibilidad y sustentabilidad para mantenerse en el tiempo. Lo cual obliga a dicho sector a conformar un tejido empresarial donde se generaren y diseñen herramientas de innovación que contribuyan a dinamizar su proceso productivo, desarrollando así, herramientas de cooperación a fin de incrementar y desarrollar ventajas competitivas, que respondan oportunamente a las necesidades de su entorno.

Aunado a lo señalado por Zavala y Colmenares (2007) en Venezuela, el fuerte crecimiento en el gasto público, que de por sí genera incertidumbre, además

de la aplicación de políticas que redundan en aumentos directos de costos de operación en las empresas, afectan seriamente su productividad y por ende su sustentabilidad y estabilidad en el tiempo. A pesar de la recia inflación y de un ambiente turbulento como el venezolano, la globalización y el entorno, cada vez más competitivos, hacen necesario el diseño de un modelo de gestión para el análisis de los factores de desempeño corporativo de las pymis, bajo el enfoque de la competitividad sistémica capaz de marcar la diferencia y de poner en práctica estrategias que le garanticen la supervivencia a las diferentes organizaciones en un mercado cada vez más exigente que invita al desarrollo de mejores prácticas.

En consecuencia, el desarrollo productivo empresarial e industrial, están estrechamente ligados a procesos de transformación social y reingeniería productiva, ya que no existe un auténtico desarrollo sin una producción rentable que mantenga oxigenado y en cohesión el tejido social de un país. Siendo uno de los objetivos de la presente investigación analizar de manera integral, los principales factores del desempeño corporativo tanto exógeno como endógeno, que influyen directamente en la competitividad de la pequeña y mediana industria, afín de generar un modelo de gestión basado en el enfoque de la competitividad sistémica.

Por tanto, para cumplir satisfactoriamente con el objetivo de investigación, se hizo necesario realizar un diagnóstico del contexto de los factores de desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia del estado Carabobo, con el propósito de tener una visión mucho más clara de la problemática en estudio. Ya que a través de investigaciones previas se pudo determinar que dicho sector no cuenta con un modelo de gestión cónsono con la realidad que vive. La problemática por la que atraviesan las pymis en la actualidad, no sólo obedece a elementos externos, sino a elementos internos, que afectan notablemente su desarrollo y desempeño, entre lo que se destaca: baja productividad, poco o ningún acceso a divisas preferenciales, trayendo como consecuencia dificultades a

la hora de comprar materia prima, problemas de índole laboral (sueldos e incentivos bajos), afectando notablemente el clima organizacional, trastocando seriamente el desempeño tanto individual como colectivo de la industria, es por ello el interés de la presente tesis doctoral el cual consiste en generar soluciones que contribuyan a mejorar tan importante sector industrial.

1.3 Situación de la pequeña y mediana industria en el estado Carabobo

Dentro de este contexto las pymis se encuentran afectadas, así como el resto del parque industrial venezolano, por la grave crisis económica, política y social que atraviesa el país, según cifras que presentó el ex presidente de la Cámara de Pequeños Medianos Industriales y Artesanos del estado Carabobo CAPEMIAC, Aldana (2017) las 71 empresas que manufacturan productos con plásticos afiliadas a CAPEMIAC, y las 94 metalmecánicas, han sido las más impactadas, y están trabajando al 10% de su capacidad instalada, por lo tanto sus procesos internos no se ven favorecidos ante las amenazas externas que se presentan. De continuar las políticas empleadas por el gobierno nacional, especialmente en el sector de la pequeña y mediana industria, y de éstas operando bajo esos lineamientos, sus procesos productivos y operativos irán disminuyendo cada vez más, reflejándose negativamente en sus indicadores afectando seriamente su actividad económica y por ende su funcionamiento.

Y como consecuencia, se verá reflejado posiblemente, en la pérdida de más fuentes de trabajo, en una pérdida aun mayor de la capacidad productiva del país, y seguramente en una mayor necesidad de importar bienes terminados; aunados a esto, a una mayor inflación. Por consiguientes se habrán perdido todos los intentos y las buenas intenciones de mayor crecimiento económico y se dará paso a unos elevados índices de pobreza y atraso tecnológico para Venezuela.

Por lo tanto, para las pymis no será posible competir exitosamente, sino son desarrolladas y asumidas nuevas concepciones en las organizaciones; concepciones que den cuenta y sean útiles en los nuevos escenarios: la globalización, el cambio vertiginoso y, sobretodo, la competencia con las economías basadas en modelos diferentes y más propicios para introducir organizaciones humanas eficaces, eficientes e innovadoras.

En virtud de ello se hizo necesario realizar un análisis de los factores de desempeño corporativo de las pymis teniendo como objetivo la construcción de un modelo de gestión estratégica basado en el enfoque de competitividad sistémica, que coadyuve a mejorar sus procesos internos, a fin de generar las herramientas necesarias que permitan optimizar su desempeño corporativo en función y beneficio de todos los que en ella laboran y por ende en beneficio de la colectividad y desarrollo del país.

Asimismo Castells (1999).señala que hoy en día se observa una notable evolución en los sistemas económicos, evidenciándose continuos cambios de paradigmas acordes al contexto mundial, en este sentido es notorio el paso de las economías industriales a las economías basadas en el conocimiento. Hace algunas décadas la economía era meramente industrial, su productividad podía ser medida en cuanto se pudieran aumentar los factores de producción, situación que es muy distinta a lo que se vive actualmente, donde las economías basadas en el saber logran ser más productivas en función de sus conocimientos, en la capacidad para innovar tanto los productos y servicios que ofrecen así como también las prácticas organizacionales y gerenciales que soporten la operación de la empresa que demanda la economía actual.

En síntesis, la pequeña y mediana industria ha alcanzado niveles de complejidad e incertidumbre, donde el éxito de la misma está íntimamente relacionado con la capacidad de sus miembros en lograr una visión compartida y

una estrategia competitiva que le dé mayor flexibilidad, disposición anticipatoria y capacidad de rápida respuesta en un entorno dinámico y turbulento como el que se vive actualmente. Al mismo tiempo la existencia de diversas investigaciones sobre competitividad y de ventajas competitivas han conducido de manera general, a dos escuelas que se destacan por su intento en tratar de explicar y predecir los factores de desempeño corporativo superior sostenido de la industria en un entorno competitivo, entre las que cabe mencionar: La de la estructura de la industria, que incide directamente en la influencia dominante del ambiente externo, en el diseño y acciones estratégicas de la misma.

En tanto que, esta escuela, ha tenido mayor predominio durante la década de los setentas hasta los ochenta y está asociada principalmente con Porter (1982) quien realiza un especial énfasis en los planteamientos de la organización industrial. Al mismo tiempo establece que los retornos superiores a los obtenidos por los competidores son producto principalmente de las condiciones del entorno y de cómo responden estas a las distintas empresas. En general y a nivel amplio o segmentado, sólo existen dos estrategias genéricas, entre las que se mencionan: El liderazgo de costos y diferenciación. Asimismo, la escuela de los recursos internos o el ambiente interno, según Wernerfelt (1984) sostiene que las empresas disponen de un conjunto de recursos y capacidades únicas, ya que en general estas son heterogéneos o diferentes de manera significativa y duradera para las distintas industrias, lo que les proporciona la base para las estrategias, constituyéndose en la fuente primigenia para obtener un desempeño corporativo superior sostenido.

Por consiguiente, construir un modelo de gestión de los factores de desempeño corporativo basado en el enfoque de competitividad sistémica para las pymis del municipio Valencia estado Carabobo permitirá obtener un mejor conocimiento de su naturaleza y funcionamiento, La iniciativa señalada tiene como objetivo fundamental proporcionar una herramienta útil, práctica, sencilla y accesible que permita a las empresas mejorar sus niveles de productividad y

desarrollo a través de un proceso de mejora continua optimizando así su desempeño corporativo.

1.4 Formulación del problema

De acuerdo a lo mencionado anteriormente en la presente investigación se formuló la siguiente interrogante:

¿Cómo generar los mecanismos necesarios que permitan construir un modelo de gestión estratégico para las pymis del municipio Valencia, estado Carabobo a fin de optimizar los factores determinantes de su desempeño corporativo bajo el enfoque de la competitividad sistémica?

En consecuencia y de acuerdo a estudios previos, la relevancia económica de las pymis, indican la necesidad de una mayor investigación sobre el desempeño de este tipo de empresa, lo cual lleva a plantear los siguientes objetivos:

1.5 Objetivos de estudio

1.5.1 Objetivo general

- ❖ Generar un modelo de gestión estratégica de los factores determinantes para las pymis del municipio Valencia, estado Carabobo basado en el enfoque de la competitividad sistémica.

1.5.2 Objetivos específicos

- ❖ Diagnosticar a través del análisis de su contexto los factores determinantes de las pymis del municipio Valencia del estado Carabobo.

- ❖ Analizar los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis del estado Carabobo con el fin de construir un modelo de gestión estratégico basado en el enfoque de competitividad sistémica.
- ❖ Desarrollar una metodológica para la creación de un modelo de gestión estratégica que permita analizar los factores determinantes de las pymis bajo el enfoque de la competitividad sistémica.
- ❖ Construir un modelo de gestión estratégica de los factores determinantes del desempeño corporativo basado en el enfoque de la competitividad sistémica para las pymis del municipio Valencia estado Carabobo que permita obtener un mejor conocimiento de su naturaleza y funcionamiento.

1.6 Justificación y relevancia de la investigación

En el entorno empresarial actual, caracterizado por una gran inestabilidad económica, se percibe la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y a la constante incertidumbre por la que atraviesa este importante sector del país, como lo son las pymis. La innovación, los avances tecnológicos, la internacionalización de los mercados, las exigencias de calidad y la diferenciación de productos y/o servicios, han provocado importantes reflexiones sobre la manera de gestionar las empresas hoy día, tal como lo señala Penfold (2002) en nuestro país la pequeña y gran industria ha jugado un papel preponderante en la economía, sin embargo la actividad económica privada se ha desenvuelto en un entorno cada vez más hostil; el cual ha estado marcado por una alta inseguridad jurídica respecto a la propiedad privada, lo que ha producido un ambiente de exacerbada confrontación entre el gobierno y el sector privado. Lo cual ha despertado la inquietud de indagar al respecto, siendo de vital importancia desarrollar mecanismos que permitan generar soluciones y/o recomendaciones con el fin de optimizar el desempeño corporativo de las pymis en la región.

En este tenor, se analizan los antecedentes de la investigación y se corrobora la poca documentación y la no existencia de un modelo de gestión estratégica, que permita realizar un análisis de los factores de desempeño corporativo de las pymis basado en el enfoque de competitividad sistémica, con especial énfasis en la planificación estratégica, a fin de generar un aporte teórico útil a este importante sector económico del país. En efecto, la necesidad de crear modelos de gestión eficientes y efectivos se convierte en un desafío para los gerentes de hoy. De ahí que la gestión estratégica, como elemento del proceso de dirección, persiga la flexibilidad y capacidad para adaptarse a estas condiciones y se convierta en una herramienta importante para el éxito empresarial venezolano.

Por consiguiente, la distinción entre las características internas de la pequeña y mediana industria y los rasgos de su entorno es una cuestión central en el análisis estratégico y de gestión. Decidir cómo organizar los recursos y las capacidades de la misma, a fin de alcanzar sus objetivos, dependerá de las características del entorno y de su cultura empresarial, entre otros factores. Por ello, en esta investigación se ha pretendido poner en evidencia la relevancia que, actualmente, puede tener un modelo de gestión estratégico para la eficiencia y éxito de la pequeña y mediana industria. Para ello, se han revisado determinados elementos que consideramos implicados directamente con el desarrollo de un adecuado sistema de control de gestión. A su vez, la importancia de las pymis como unidades de producción de bienes y servicios justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

En este sentido, existen según Fariñas (1995), tres razones que sintetizan, la importancia económica de las pymis: entre las que se mencionan: la forma más habitual de organización de la producción; contribuyen a la generación neta de empleo y protagonizan el proceso de renovación del tejido productivo que se asocia con fenómenos de movilidad empresarial, es decir, la concepción del proceso competitivo como un mecanismo de selección natural.

Por lo tanto, el objetivo de la presente tesis doctoral consistió en construir un modelo de gestión estratégico basado en el enfoque de la competitividad sistémica para las pymes que explique su adecuado desempeño corporativo; instrumento de gran utilidad que permitirá la óptima medición y valoración de sus factores tanto endógenos como exógenos, generando importantes beneficios para este sector industrial y por ende el país. De acuerdo a investigaciones previas indexadas en Ebsco, Proquest, google académico, y otras fuentes de carácter electrónicas, y de conversaciones con propietarios y gerentes de las pymis en la región, los mismos dan fe de la necesidad de crear mecanismos o herramientas que coadyuven a dinamizar tan importante sector.

A este respecto, la comprensión de las tendencias del mercado en el desarrollo del sistema económico mundial en su conjunto y el efecto que sobre Venezuela tiene, exige analizar la realidad del sector productivo y en especial el de la pequeña y mediana industria (pymi) ya que es evidente que esta tendencia en los últimos años, ha agotado el patrón de desarrollo industrial basado en el cierre y protección de mercados locales para dar paso a respuestas de apertura de mercados, caracterizados por una abierta competencia externa e interna, tal como explica el expresidente de la Cámara de Pequeños Medianos Industriales y Artesanos del estado Carabobo CAPEMIAC, Aldana (2017), Porter (1999), y otros investigadores. Siendo los factores de desempeño corporativo el eje fundamental para dinamizar dicho sector en función de generar los mecanismos necesarios que coadyuven a contribuir con su desarrollo y potencialidad a fin de garantizar su competitividad.

Es por ello que el desarrollo económico de Venezuela a mediano y largo plazo, debe estar enmarcado en una política económica-productiva que centre su interés prioritariamente en las pymis, convirtiéndolas en el eslabón central dinamizador del sector industrial y de la actividad económica en general, tal como manifiestan algunos autores como Rodríguez y Mujica (2011); Piñero,

Rodríguez y Arzola (2012). Siendo este uno de los elementos más destacables, constituyendo así el eje fundamental de interés para la presente investigación. Por lo tanto, para las pymis no será posible competir exitosamente, si no son desarrolladas y asumidas nuevas concepciones que sean útiles en nuevos escenarios tales como: la globalización, el cambio vertiginoso, y sobre todo, la competencia con las economías basadas en modelos diferentes y más propicios para producir empresas u organizaciones más humanas, eficaces, eficientes e innovadoras.

En efecto, por todo lo señalado, la relevancia del presente trabajo de investigación radica en la construcción de un modelo de gestión de los factores determinantes del desempeño corporativo de la pequeña y mediana industria en Valencia, estado Carabobo, bajo el enfoque de competitividad sistémica, con especial énfasis en la planificación estratégica que permita a los diferentes usuarios aplicar estrategias y generar resultados óptimos en cuanto a su crecimiento, desarrollo y expansión, convirtiéndolas en empresas altamente sostenibles y sustentables a mediano y largo plazo.

Por consiguiente, este trabajo de investigación puede contribuir también a explicar de una manera más precisa la naturaleza y comportamiento de las pymis en el sector industrial venezolano, así como de los factores determinantes que subyacen a la decisión de la gerencia a emprender y desarrollar mecanismos y herramientas de gestión estratégica a fin de optimizarlas.

Asimismo, las pymis constituyen una importante fuente generadora de empleo y bienestar para la comunidad donde se desenvuelven, siendo Carabobo el estado que posee el mayor parque industrial del país, concediéndole a éste una importante ventaja competitiva, la cual le permite contribuir al desarrollo económico y social del mismo. El punto resaltante del presente constructo, es evidenciar la realidad administrativa y gerencial de las pymis en Venezuela, La

justificación de la elección de este importante sector se ha basado esencialmente en dos ejes fundamentales a destacar, como lo son: la importancia que la pequeña y mediana industria tienen en el conjunto empresarial venezolano, y la relevancia personal y profesional que tiene en nuestro caso.

Por otro lado, observamos con especial preocupación como el tejido económico-empresarial carabobeño de las pymis se encuentra afectado, por la grave crisis que atraviesa, así como el resto del parque industrial, pues tal como lo revela el ex presidente de la Cámara de Pequeños Medianos Industriales y Artesanos del estado Carabobo-Capemiac, Aldana (2017) las 71 empresas que manufacturan productos con plásticos afiliadas, y las 94 metalmecánicas existentes, han sido las más afectadas, trabajando al 10% de su capacidad instalada, impactando seriamente sus procesos interno y ante las amenazas externas que se presentan, en función al contexto económico, político y social que las afecta. Es por ello, y por el gran volumen que representan en el tejido empresarial venezolano la razón por la cual se ha dirigido esta investigación. No obstante, se quiere resaltar que la escasez de estudios precedentes, así como la dificultad de captación de datos, respecto a las pymis ha motivado que la presente investigación se encuentre centralizada en este importante sector.

A su vez, se hace necesario establecer mecanismos que permitan potenciar el desarrollo sostenido de las pymis; en vista de esta situación surge la necesidad de estudiar y evaluar al sector, ya que actualmente se encuentra sumergido en un entorno turbulento, que les exige a los diferentes actores sociales crear las herramientas necesarias para superar las adversidades económicas y sociales a las que se han visto expuestas y por ende orientar su desarrollo, crecimiento y expansión sostenido, a través de la aplicación de una herramienta eficaz que fortalezca dicha premisa.

La presente tesis doctoral posee un gran valor agregado al colocar a disposición de los diferentes usuarios especialmente a los gerentes de las pymis un modelo de gestión estratégico basado en el enfoque de competitividad sistémica que les ayude a fortalecer y optimizar los factores del desempeño corporativo de sus empresas, tomando en cuenta las siguientes premisas:

1. Procurar entender mejor el compromiso de estas con su entorno, integrando de manera efectiva los factores tanto exógenos como endógenos, con el objetivo de convertirlas en empresas altamente competitivas.
2. Facilitar la cooperación entre la grande y la pequeña industria, a fin de compartir experiencias positivas que beneficien su desarrollo y desempeño.

En cuanto al aporte científico-académico, el mismo se centra en el análisis y construcción de un modelo de gestión teórico-práctico para la optimización de los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis en el estado Carabobo a través del enfoque de competitividad sistémica y la teoría de la planificación estratégica desarrollada por Porter, generando así este importante constructo. Siendo este el aporte fundamental de la presente tesis de doctoral. Finalmente, podrá servir como apoyo para posteriores estudios e investigaciones, que se lleven a cabo en diversos centros educativos y de investigación en el campo de las ciencias administrativas y gerenciales, tanto a nivel nacional como internacional.

Adicionalmente genera un importante valor agregado para las líneas de investigación del área de estudio de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo con las que se vincula.

Por consiguiente, la presente investigación se justifica en atención a la razón metodológica, puesto que la misma se corresponde con un modelo de investigación cuantitativa, donde el investigador, debe realizar en forma estructurada la recopilación y análisis de diferentes datos obtenidos a través de diversas fuentes. La misma implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para la obtención de resultados. Así mismo, es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor. Permitiendo de esta manera contribuir con el amplio campo del conocimiento que engloba las diversas posturas del pensamiento en la línea de investigación del Programa Doctoral en Ciencia Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, el cual se vincula con el pensamiento gerencial emergente de las organizaciones venezolanas

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS Y PROPÓSITO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PyMIS

Las políticas públicas y privadas para el fomento de mejores prácticas gerenciales para las pymis, están orientadas a promover su desarrollo productivo y operativo, para así lograr obtener ventajas competitivas óptimas a fin de mejorar su gestión y por ende su desempeño corporativo. Tal como lo señalan Ortiz y Kuhne (2008) las pymis pueden obtener ventajas competitivas en la eficiencia y productividad de sus operaciones y en la innovación de sus productos o servicios para satisfacer las necesidades exigentes de sus clientes, es decir, la calidad y capacidad de respuesta son factores clave de éxito.

2.1 Importancia de la pymi en el estado Carabobo

Asimismo, las pequeñas y medianas industrias cumplen un rol de suma importancia dentro de la economía nacional, lo cual las obliga a generar mecanismos de desarrollo cónsonos con su desempeño dentro del entorno donde se desenvuelven. En el presente capítulo se hace especial mención a los conceptos relacionados con el objeto de estudio para la elaboración de un modelo de gestión para el análisis de los factores de desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia del estado Carabobo bajo el enfoque de la competitividad sistémica. El desarrollo de este capítulo permite acotar los términos que forman parte de la investigación.

Una vez definido el objeto de estudio y los objetivos de investigación, dentro del recorrido investigativo realizado se destacan antecedentes y/o experiencias previas que guardan estrecha vinculación con la temática de estudio y que sirven como marco referencial identificando aspectos resaltantes, entre las

que se destaca la actividad empresarial de las pymis que busca mejorar su productividad y por ende su competitividad. Por lo que se puede indicar, citando a Rubio y Baz (2005) que el concepto de gestión aplicado a la administración de las empresas precisa a que estas cumplan con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de las mismas, entre las que se menciona a la planificación estratégica, la cual se emplea para aprovechar al máximo los recursos combinándolos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar fructíferos para la misma, considerando la visualización global de toda la empresa y su entorno permitiendo llegar al camino más directo hacia los objetivos trazados.

En segundo lugar tenemos los recursos de que dispone la empresa, creando una sinergia entre estos y el entorno, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y por consiguiente incrementar las posibilidades de obtener resultados satisfactorios. A su vez, la dirección de la empresa implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del mismo, y por ende aumentar la rentabilidad de la empresa.

Al aplicar las funciones antes descritas se aporta un nivel mucho más alto de organización, permitiendo que la pequeña y mediana industria logre desempeñarse de manera exitosa en su área de acción y sin perder de vista que se debe realizar un seguimiento y monitoreo de dichas funciones lo que le permite llevar de manera óptima el control de su gestión.

Para alcanzar el éxito en una empresa se deben tomar en consideración muchos factores, que tienen que ver con una clara definición de los aspectos estratégico de la misma, ya que al presentar alguna debilidad en este sentido, el proyecto empresarial o la visión de negocios que se tenga quedará marcado y destinado al fracaso por más esfuerzos que se realicen al respecto. Se trata pues,

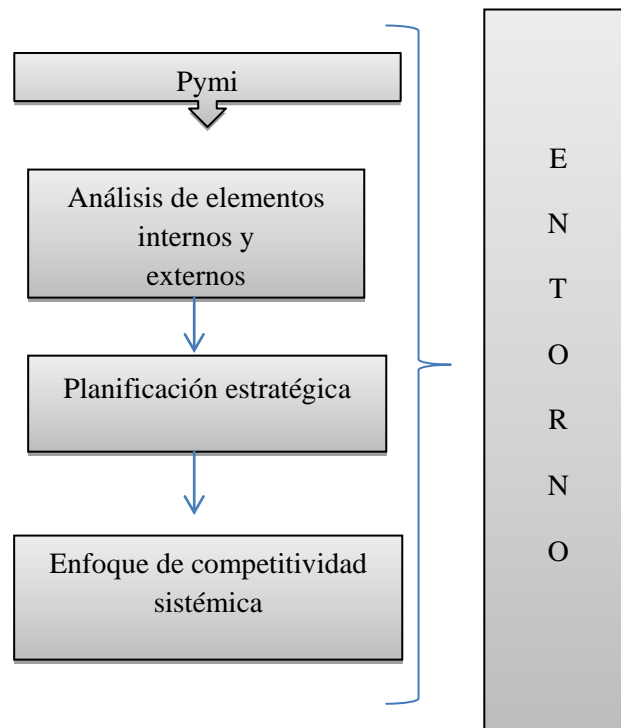
de aplicar un enfoque sistémico donde se reordenan un conjunto de elementos interdependientes que permitan interactuar entre sí en función de lograr un objetivo, ya que en esta investigación la pymi ha de considerarse como un sistema abierto, donde su entorno es significativamente importante y en consecuencia hay que valorarlo e integrarlo a la misma oportunamente.

A este respecto, la presente tesis doctoral se sustenta en teorías y enfoques relacionados con los diferentes ejes temáticos que conforman los objetivos planteados, la línea que se ha creído más conveniente seguir en esta tesis es la de definir y encuadrar los factores integrantes del objeto de estudio, a fin de lograr la comprensión necesaria para el seguimiento y desarrollo que se llevó a cabo en el estudio empírico. Las teorías consideradas a lo largo de la investigación y que se consideraron fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos son las siguientes:

- 1) Definición de pequeña y mediana industria.
- 2) Factores determinantes del desempeño corporativo.
- 3) Diseño de sistema de gestión estratégica- planificación estratégica.
- 4) Enfoque de competitividad sistémica.
- 5) Desempeño contextualizado de las pymis del municipio Valencia.
- 6) Modelos existentes para las pymis y sus factores de desempeño corporativo.

Los mismos proporcionan las bases teórico-documentales necesarias a fin de realizar un análisis minucioso del objeto de estudio, logrando así obtener una mayor comprensión y un adecuado desarrollo de la investigación, los cuales se encuentran reflejados en el siguiente esquema. (*Véase figura 1.1*)

Figura 1.1. Aproximación teórica



Fuente: Elaboración Propia

Sin duda la pequeña y la mediana industria es considerada como aquel sector del economía, destinada a contribuir con el desarrollo económico y social del país, generando un importante valor agregado con la utilización de una gran cantidad de mano de obra. Para entender el entorno de este importante sector debemos conocer la situación actual por la que atraviesa, ya que es el interés fundamental en que se centra la presente tesis doctoral. En la misma se realizó un análisis de los factores de desempeño corporativo de las pymis a fin de crear un modelo de gestión basado en el enfoque de la competitividad sistémica que permita exponer sus elementos esenciales a través de un análisis más amplio en función de las conexiones, relaciones y contexto que el entorno les ofrece. Cabe agregar que la empresa de hoy, específicamente el sector que ocupa (las pymis) se ven forzadas a realizar mayores y mejores estrategias para poder estar alertas ante

los cambios y poder gestionar sus procesos proactivamente adelantándose en lo posible a los sucesos que impacten su normal desenvolvimiento y desarrollo.

Igualmente las pymis tienen la necesidad de transformar y modernizar sus sistemas de gerencia, administración y producción para enfrentar la competencia en el nuevo contexto de apertura externa y de liberación de los precios y mercados. En estas condiciones sus posibilidades de desarrollo dependen de la creación de ventajas competitivas, que a su vez estén en función del conocimiento tecnológico incorporado al proceso de gestión y producción de la empresa de hoy.

2.2. Perspectiva conceptual de la pyimi

De acuerdo a la definición dada por la Real Academia Española (2001), la empresa es una “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” ya que en lo sucesivo se expondrán elementos de análisis de autores que involucran al sector industrial, comercio y de servicio en investigaciones relativas a las pequeñas y medianas empresas PyMES y que por tanto en dicha realidad está incluido el sector industrial, sector en estudio de esta tesis doctoral.

En Venezuela se han realizado importantes esfuerzos para impulsar las pymis, a través de la Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2001), se promulgó la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, Decreto N° 1547, la misma tiene como objetivo fundamental ayudar e impulsar el desarrollo de este importante sector industrial, en este sentido, en su artículo tercero, define a la pequeña industria como las unidades de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúa actividades de producción de bienes industriales y servicios conexos.

Esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos. Por ello, no existe una definición única de la empresa en función de su dimensión, sino que se utilizan diversos criterios diferenciadores del tamaño. Tales descripciones son arbitrarias y no permiten establecer una definición precisa y categórica de lo que en realidad engloba el concepto de la pymi. Con frecuencia, se utilizan otros criterios para definir la dimensión de la pequeña y mediana industria, entre los que se mencionan: la función de la plantilla de empleados; el volumen de ventas y el valor añadido, definido éste como la suma de gastos en personal, amortizaciones, gastos financieros, beneficios netos e impuestos.

Por otra parte, hay que señalar que las pymis son mucho más vulnerables a las condiciones del mercado que las grandes empresas, pues no tienen la capacidad de resistencia que tienen estas últimas imponiendo precios o cantidades, como ocurre en los mercados oligárquicos dominados por unas pocas grandes compañías. En este sentido, a primera vista puede parecer una desventaja competitiva de las pymis frente a las grandes empresas, es al mismo tiempo uno de sus puntos fuertes, porque las obliga a ser más dinámicas y flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados.

2.3. Clasificación de la pequeña y mediana industria

Para calificar una organización con el término de empresa, independientemente de su tamaño, se espera que existan como elementos claramente identificables el capital y el trabajo. Al clasificarlas cuantitativamente se les agrupa en micro, pequeña y mediana empresa. Estas clasificaciones aun cuando se basan en elementos cuantitativos muestran marcadas diferencias. Muchas empresas son clasificadas en términos cuantitativos con base en el número de empleados, volumen de ventas y de ingresos y, en algunos casos, según el sector económico donde se encuentran. En cuanto a la heterogeneidad

multidimensional, existe entre las empresas distintas dimensiones. Con frecuencia, se utilizan otros criterios para definir la dimensión de la misma. Con relación, a lo señalado el CAPEMIAC no tienen una normativa escrita al respecto.

De acuerdo al contexto señalado podemos entender que no existen dos empresas idénticas, no sólo por encontrarse bajo entornos económicos diferentes, sino por contar con variables y naturaleza distintas tales como: personal, clientes, empresarios, estrategias, entre otros. Todas las empresas, por lo tanto, son heterogéneas multidimensionalmente.

En tal sentido se destaca lo señalado por Rosales (1996), “Las oportunidades y requerimientos de ayuda para las pymis se pueden analizar a través de una topología que discrimine aunque sea parcialmente, el amplio espectro de las mismas”. (p.35) Se han hecho intentos al respecto, clasificando las industrias según diversos criterios. Uno de los más extendidos, es el de hacerlo según sea su sector industrial, agrupándolas en tradicionales, intermedias y mecánicas. Sin embargo, aquí se oculta la diversidad de procesos productivos y mercados posibles de atender por las pymis, lo que hace difícil deducir cuáles son los retos gerenciales que éstas deben atender para mejorar su competitividad.

Por lo tanto, en la búsqueda de un criterio apropiado para las pymis, la primera indagación importante que se debe realizar tiene que ver con su baja o alta propensión al crecimiento manifestado en las dimensiones básicas de la industria, número de trabajadores o activos físicos. Por otra parte, otra distinción importante que se debe establecer es la referida a su integración bien sea en mayor o menor grado a una cadena de producción. Al combinar estos dos criterios se obtiene una tipología de las pymis conformadas por cuatro tipos de industrias que presentan características propias a la vez que demandan retos especiales para la gerencia, entre las que se mencionan:

Empresas tipo I: Son aquellas que deciden estratégicamente no aumentar sus dimensiones básicas y obtener la mayor parte de sus ingresos y ganancias atendiendo directamente a sus clientes sin ninguna o con escasa inserción en cadenas de producción.

Empresas tipo II: Como por ejemplo proveedores, pero con una capacidad física de producción limitada y con escasas posibilidades para la variación de los volúmenes de producción.

Empresas tipo III: Van creciendo a medida que lo hacen sus principales clientes.

Empresas tipo IV: Son aquellas que comienzan siendo pequeñas y luego intentan crecer de forma independiente.

Dentro de este contexto se señala, que en Venezuela, no existe una definición (ni conteo) oficial para las empresas comerciales y de servicios; sólo de las manufactureras. A partir de la promulgación del Decreto con fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y unidades de propiedad social de la Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2008), se introduce una nueva definición que establece como parámetros para las pymis, el número de empleados y el nivel de ventas en unidades tributarias estableciendo el siguiente esquema:

Cuadro. Nro. 1 Clasificación de las pymis

<i>Tipo de empresa</i>	<i>Promedio anual de trabajadores</i>	<i>Ventas anuales en unidades tributarias</i>
<i>Pequeña Industria</i>	05 – 50	1.000 a 100.000
<i>Mediana Industria</i>	51 – 100	100.001 a 250.000

Fuente: OCEI (1992); Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2008), Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social.

Tal como se observa, el decreto establece el concepto de *Unidad de Propiedad Social*, siendo estas agrupaciones de carácter social y participativo,

tales como: cooperativas, consejos comunales, unidades productivas familiares y cualquier otra forma de asociación que surja en el seno de la comunidad, cuyo objetivo principal es la realización de cualquier tipo de actividad económica productiva, financiera o comercial lícita, a través del trabajo planificado, coordinado y voluntario, como expresión de conciencia y compromiso al servicio del pueblo, contribuyendo al desarrollo comunal, donde prevalezca el beneficio colectivo sobre la producción de capital y distribución de beneficios de sus miembros, incidiendo positivamente en el desarrollo sustentable de las comunidades.

De ahí que en la mayoría de los casos la categorización de las empresas, se hace principalmente sobre la base de la cantidad del personal empleado, vinculado con otros factores cuantitativos como volumen anual de facturación, valor de activos productivos y otros, ya sean tomados como límites absolutos, o mediante la combinación de uno o más de ellos. Cada país utiliza un criterio de clasificación de acuerdo con las necesidades sociales, políticas y económicas que le rodean.

Por consiguientes, sin importar el tamaño de la empresa, los constantes cambios en el entorno tanto nacional como global demandan de los gerentes y propietarios de las pequeñas y medianas industrias una gestión que reúna ciertas características tales como: capacidad de respuesta, rapidez, innovación y flexibilidad, además de la inclusión de la dimensión territorial en el diseño de estrategias, teniendo como objetivo primordial desarrollar ventajas competitivas sostenibles y sustentables que contribuyan a dinamizar el desarrollo local de sus comunidades y por ende del país.

2.4 Conceptualización del diseño de estrategias en la pymi

Para ello se hace necesario, destacar lo señalado por el coordinador del Programa Regional del Empleo para América Latina y el Caribe PREALC, Infante (1993), el cual define el diseño de estrategias para el fomento de la pequeña y mediana industria en América Latina como la expresión del interés de los diferentes gobiernos para potenciar y encauzar este importante sector de la economía, dentro del contexto de crisis, ajuste y creciente flexibilización en las relaciones laborales que lleva a una situación de precarización de la fuerza laboral con deterioro de los ingresos reales e inestabilidad laboral (pp.6-13).

De lo anteriormente planteado se deduce, la necesidad no sólo de los gobiernos sino también de los gerentes y propietarios de las pequeñas y medianas industrias, de implementar y diseñar estrategias que permitan su desarrollo y adecuado desenvolvimiento, a fin de garantizar la estabilidad económica y social a los diferentes actores sociales involucrados. Es por ello, que la competitividad sistémica podría ser una herramienta estratégica de gran utilidad para la consecución de tal fin.

En relación con este último se puede señalar, lo citado por Serna (2003) donde define las estrategias como “acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p.92).

Es decir, la creación de estrategias permite tanto a las pequeñas como a las medianas y grandes empresas administrar, ordenar y sobre todo anticiparse a situaciones y circunstancias imprevistas, permitiendo establecer acciones coherentes y precisas, para el logro de los objetivos planteados por la gerencia. Cabe señalar que toda empresa independientemente de su naturaleza y tamaño,

necesita tener una “visión estratégica” a cerca del desarrollo del negocio, a fin de poder utilizar todos los recursos que generen la sinergia necesaria hacia la dirección correcta, requiriendo ineludiblemente la implementación de un plan estratégico acorde a las necesidades del negocio.

Es decir, la creación de estrategias permite tanto a la pequeña como a la mediana y gran industria administrar, ordenar y sobre todo anticiparse a situaciones y circunstancias imprevistas, permitiendo establecer acciones coherentes y precisas, para el logro de los objetivos y metas planteados.

Dentro de este contexto, resulta oportuno, destacar lo señalado por Porter (1999) el cual manifiesta la existencia de tres niveles diferentes, en los cuales las organizaciones deben formular sus estrategias a fin de ajustar sus actividades de acuerdo al entorno en que operan y a los recursos con los cuales disponen, entre los que se destacan:

- 1).-El ámbito empresarial, en donde se busca desarrollar una ventaja competitiva sostenible en sus ramas específicas, comercio, industria y/o servicios.
- 2).-Dirigir la atención al nivel funcional por el cual se rige la administración de las funciones organizativas internas. (Finanzas, costos y comercialización.) Para agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de las competencias esenciales.
- 3).-Y por último, dirigir la atención hacia las estrategias corporativas o de múltiples unidades de negocios, definidas aquí como aquellas que procuran la sinergia para una organización mediante la conjunción habilidosa de la cartera de empresas o de unidades empresariales de negocios.

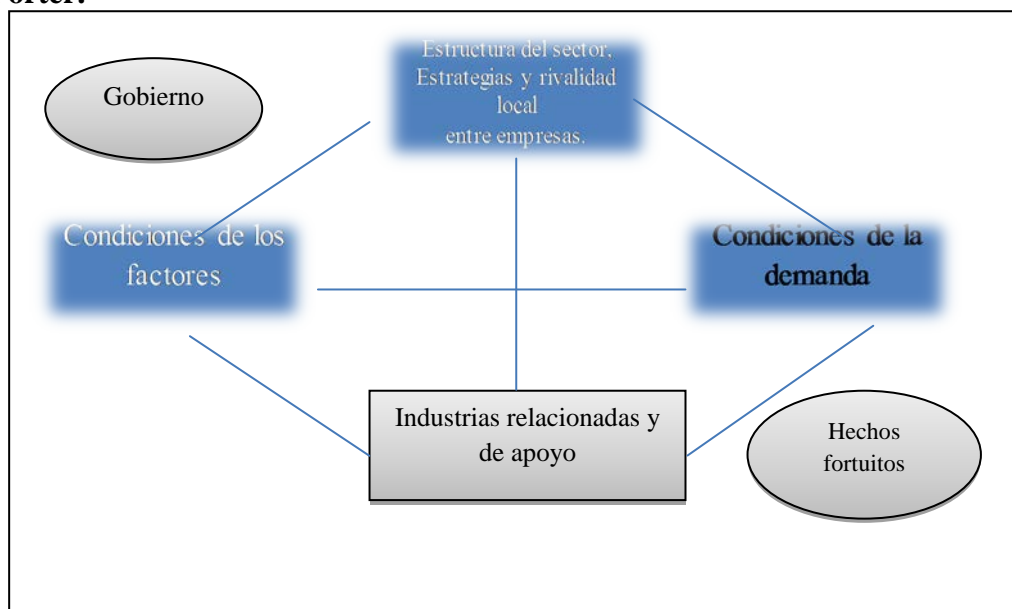
En tanto que, el mecanismo para la formulación de dichas estrategias se establece evaluando las cinco fuerzas competitivas que dan forma al ambiente tanto industrial, de servicio o comercial. Estas cinco fuerzas son:

- ❖ La amenaza de ingreso de nuevas empresas al mercado.
- ❖ Capacidad de negociación de los proveedores.
- ❖ Capacidad de negociación de los compradores.
- ❖ La posibilidad de utilizar productos sustitutos.
- ❖ La rivalidad de competidores actuales.

En consecuencia, cada una de estas fuerzas tiene sus características, debilidades y fortalezas que influyen en la elaboración de una estrategia. Una vez establecido el mecanismo de análisis y tomando en consideración el esquema presentado se pueden analizar las distintas estrategias que se presentan a fin de crear una ventaja competitiva sostenible y sustentable, que permita cumplir los objetivos que se plantea la organización.

Todo lo cual obliga a las empresas a aplicar una metodología estratégica que le ayude a enfrentar los cambios que se producen en el mercado, logrando desarrollar una herramienta de gestión de gran utilidad que se ajuste a las necesidades de la misma. A su vez, es preciso tomar conciencia de los factores que influyen en el proceso de internalización de la actividad económica en general, para esto las empresas deben ajustarse a esta tendencia para poder conseguir los objetivos que desea alcanzar.

Figura Nro. 2 Determinantes de la ventaja competitiva en el diamante de Porter.



Heredados: Ubicación geográfica, recursos naturales, mano de obra.
Creados: Tecnología, infraestructura, capital, tecnologías, investigación de mercados, logística, proveedores

Fuente: Porter (1990)

En este sentido, las industrias relacionadas y de apoyo, tales como proveedoras de insumos, de tecnologías, de servicios logísticos, entre otras, constituirán un factor competitivo según Porter (1990), si logran establecer sinergias, cooperación y apoyo en el sector industrial. Por otra parte Enright, Francés y Scott (1994), sugieren a la proximidad geográfica entre las industrias relacionadas, como favorable para el establecimiento de alianzas destinadas al desarrollo de la tecnología y la innovación. Enright (2000) sugiere la importancia de los Clústers geográficos a efecto de generar ventajas competitivas.

Los clústers geográficos son definidos según Porter (1998) “Los Clústers con concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedoras de bienes y servicios especializados, empresas en industrias relacionadas e

instituciones asociadas en un campo determinado, que compiten pero también cooperan” (p 253). La proximidad local presente entre las empresas conformadoras de un clúster geográfico, permitirá aumentar el grado de coordinación y confianza mutua entre las organizaciones, de este modo se podrá desplegar una eficiente difusión de conocimiento, conveniente para el desarrollo de ventajas competitivas, y la consecuente competitividad del sector industrial.

El factor competitivo referido a la estrategia de las empresas, estructura del sector, y rivalidad local, es susceptible según Francés (2006) de dividirse en dos: por una parte la estructura del sector y rivalidad de las empresas, lo cual está referido a una condición colectiva de las organizaciones, y por otra parte las estrategias de las empresas, las cuales exhibirían una cualidad individual al divergir en cada empresa. Un sector industrial con alta rivalidad entre los competidores, y con una estructura alentadora para la competencia, facilitara según Porter (1990), el desarrollo de las ventajas competitivas necesarias para competir en el ámbito internacional. En referencia a las estrategias empresariales, estas pueden generar ventajas competitivas en la empresa hasta permitirle destacarse en el sector industrial, luego tal competitividad individual, se sumara a la competitividad del sector.

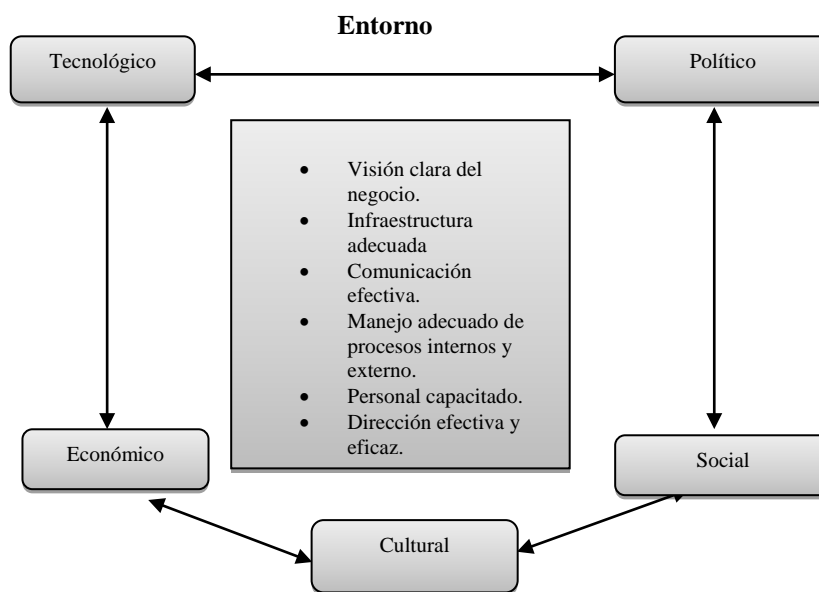
En relación al rol del sector gobierno en el modelo del diamante estratégico, según Francés (2006), su actuación no se considera como una fuente directa de ventajas competitivas para algún sector industrial, no obstante puede interactuar con los cuatro factores competitivos claves, hasta lograr favorecer las condiciones generadoras de ventajas competitivas, de igual modo en atención a lo indicado por Porter (1998), algunas políticas macroeconómicas de carácter fiscal y monetario emprendidas por el gobierno, podrían dificultar en algún momento el desarrollo eventuales ventajas competitivas. Respecto a los hechos fortuitos como generadores de ventajas competitivas alentadoras de la competitividad internacional, se aprecian todos aquellos sucesos imprevistos, susceptibles de

mejorar o favorecer el desempeño de un sector industrial, entre estos se pueden citar: migraciones espontaneas de recurso humano calificado, guerras o tensiones militares, inesperados descubrimientos, entre otros.

Por todo lo anterior, se hace cada vez más necesario generar políticas que permitan fomentar y proteger a las pequeñas y medianas industrias ya que, como se ha demostrado, representan un importante sector en la economía nacional y tienen gran importancia económica y social. Igualmente, es oportuno destacar que en cuanto a los criterios empresariales generalmente la pequeña y mediana industria tiene la tendencia a considerar que todo pasado siempre es bueno, y resulta que este criterio, como base para la formación o capacitación de su personal no siempre es el mejor. Cabe agregar, que para desarrollar la competitividad en la pymi se necesita de gerentes dinámicos, con visión de futuro, abiertos al cambio tecnológico y a la necesidad de innovar constantemente para ajustarse a los cambios que el entorno les presenta.

Dentro de este contexto, es válido resaltar que en Venezuela, las instituciones gremiales y de apoyo a la pequeña y mediana industria, han realizado diversas estrategias de enlace para acelerar la transferencia tecnológica al país. La creciente importancia de la información en los diferentes ámbitos, ya sean políticos económicos y sociales, así como la cultura el conocimiento, y los avances tecnológicos han transformado no solo la economía mundial, sino también nacional y han obligado a las empresa a basarse en el aprendizaje continuo. De acuerdo a lo anterior, para que las pymis puedan alcanzar niveles óptimos de competitividad es necesario tomar en cuenta las siguientes premisas.

Figura Nro. 3 Niveles del enfoque de la competitividad



Fuente: Elaboración Propia a partir de Porter (1982)

Por lo antes expuesto, en el figura Nro. 3 se aprecia como la gestión estratégica de la pequeña y mediana industria, se relaciona en forma directa con la naturaleza y variable del entorno, principalmente aquellos relacionados con la tecnología, la cultura, el aspecto económico, político y social. También, debe centrarse en las personas sin importar su tamaño, y nunca se debe perder de vista la satisfacción de los empleados y la sociedad en general, ya que estos son el eje fundamental sobre el cual se sustenta la empresa.

Por consiguiente, la cultura puede entenderse como un conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a un grupo humano; aplicado al ámbito restringido de una empresa u organización, podemos contemplar la cultura empresarial como la suma de valores y normas compartida por personas y grupos de una organización que controla la manera en que

interaccionan unos con otros y con su entorno. En tanto que la tecnología, surge como un elemento dinamizador dentro de la organización, ya que va a permitir la integración y flexibilización de los diferentes factores tanto internos como externo, generando elementos diferenciadores en función de la innovación y la productividad. En este sentido lo demás elementos, como lo son: el aspecto económico, político y social, tienen especial relevancia en el quehacer diario de cualquier organización, ya que existe en ellos factores determinantes que van a afectar de forma directa e indirecta el normal desenvolvimiento de la empresa y por ende su óptimo desempeño corporativo.

2.5. Perspectiva de desarrollo de la pymi

Dentro de este contexto, y de acuerdo a lo señalado por Porter (1982) si cada uno de los elementos mencionados anteriormente son considerados seriamente por la dirección de las pequeñas y medianas industrias esto le va a permitir:

- ❖ Optimizar costos de producción, comercialización y distribución.
- ❖ Innovar constantemente su stock de productos y servicios.
- ❖ Mejorar los niveles de desempeño del personal.
- ❖ Mayor inserción en mercados tanto locales, regionales, nacionales como internacionales.
- ❖ Mejorar niveles de productividad y rentabilidad.
- ❖ Crear una cultura corporativa, sustentada en valores éticos.
- ❖ Desarrollar capacidades empresariales a fin de mejorar y transformar los sistemas productivos locales.
- ❖ Crear estrategias de cooperación que permitan enfrentar competitivamente los mercados globales a fin de dar respuestas al contexto donde las pymis se desenvuelvan.

No obstante, lo mencionado anteriormente optimizará las perspectivas de desarrollo económico, social y cultural de las pymis, generando mayor competitividad y sustentabilidad en un corto, mediano y largo plazo. Ya que ante la situación planteada, los constantes cambios en el entorno tanto nacional como global demandan de los gerentes y propietarios de las empresas una gestión caracterizada por su capacidad de respuesta, rapidez, innovación y flexibilidad, además de demandar la inclusión de la dimensión territorial en el diseño de estrategias, con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y sustentables que contribuyan a dinamizar el escenario económico local de sus comunidades y por ende nacional e internacional. Todo ello, conlleva a destacar los principales aspectos de la globalización que demandan un mayor nivel de competitividad a nivel empresarial, como lo son: mayor desregulación de los mercados y mayor apertura económica.

En efecto, si se logran cumplir adecuadamente cada una de las variables mencionadas, estas permitirán a las pymis diseñar e implementar estrategias competitivas óptimas a fin de obtener un retorno superior sobre el capital invertido, incrementando de esta manera su valor tanto en el mercado nacional como internacional. Aunado a ello, es válido destacar que cuando una estrategia resulta exitosa y no puede ser superada o imitada por la competencia, en este caso la empresa contará con una ventaja competitiva sostenible, situación que sólo se puede mantener durante cierto tiempo. Este tiempo será el que le tome a los competidores adquirir las habilidades necesarias para igualar o superar la generación de valor de la empresa.

Dentro del marco referencial proporcionado se debe concluir en acciones específicas que conduzcan a la realización de los logros en él establecidos, los que deben abarcar, finalmente, a todos los niveles de la empresa que se concretan en acciones de tipo táctico y de tipo operativo, es decir, proyectos y actividades orientados al logro de los factores señalados por la estrategia diseñada.

En consecuencia, el proceso de desarrollo de una empresa demanda cambios fundamentales, adoptando sistemas de trabajo que garanticen su estabilidad en el corto, mediano o largo plazo. La estrategia que adopte cada empresa, para llevar a cabo un programa o sistema de desarrollo dependerá de su problemática, circunstancia y el nivel de crecimiento en particular.

2.6 Enfoque de la planificación estratégica

A través de la planificación estratégica, la empresa fija su rumbo, determinando así su trayectoria y camino a seguir, ordenando de esta manera sus principales metas y objetivos, a fin de definir las acciones pertinentes para lograrlas en un tiempo determinado.

Asimismo, la planificación estratégica puede ser vital para la toma de decisiones, difícil de alcanzar en un contexto de negocios turbulento. Lo cual obliga al gerente o equipo de trabajo a procesar la información del entorno de una forma sistemática y distinguir el ruido producido por algún evento político, social o económico, de aquellos cambios de carácter permanente. En efecto, a través de la planificación estratégica se facilitan las condiciones gerenciales para ejecutar la estrategia a desplegar.

Figura Nro. 4 Planificación estratégica-Metodología formal



Fuente: Elaboración Propia a partir de Rodríguez (2005)

A través del presente gráfico, se puede apreciar de manera clara y sencilla la metodología, que se recomienda implementar para lograr una eficiente planificación estratégica, la cual al ser ejecutada de manera coherente y lógica, permite a la gerencia obtener una serie de beneficios importantes en el desarrollo de la empresa. Tal como lo señala Vélchez (2008); Rodríguez (2005), Entre los beneficios más importantes de la planificación estratégica destaca los siguientes:

1. Integra el desarrollo de objetivos, metas, acciones, políticas y funciones de cada unidad, de manera de coordinar esfuerzos en función al norte establecido por la organización como un todo.
2. Ofrecer un método organizado para decidir con anticipación las acciones que se van a tomar, cuándo, cómo y por quién, con el propósito de evitar la improvisación.
3. Permite articular los resultados futuros esperados de las acciones a tomar, así como facilitar su debido seguimiento y control.
4. Promueve la elaboración de métodos y procesos para utilizar los recursos de manera más racional.
5. Reduce el grado de incertidumbre sobre el acontecer futuro pertinente a la empresa, aunque no lo elimina.
6. Estimula la reflexión y propicia una mayor sensibilidad entre quienes integren la organización, frente al entorno en que opera.
7. Permite movilizar esfuerzos para reducir riesgos y aprovechar oportunidades.
8. Facilita alinear los objetivos a alcanzar entre la organización y sus empleados, quienes tendrán una visión más clara de lo que de ellos se espera.

Del mismo modo, si todos y cada uno de los aspectos detallados anteriormente, están firmemente concatenados dentro de la planificación estratégica, se lograría generar los resultados esperados, en pro del beneficio de todos y cada uno de los miembros de la empresa. Logrando así, cumplir con los objetivos y metas planteados por la gerencia.

En tanto que, el punto de partida para establecer las líneas de acción que comprenden la estrategia empresarial está en la definición de la matriz estratégica, la cual precisa el conjunto de lineamientos que sirve de base para la planificación, estos lineamientos abarcan, según Blanco y Francés (2008) lo siguiente aspectos:

Los fines: Constituyen la declaración del propósito para el cual existe la empresa, es decir, sus objetivos permanentes frente accionistas, trabajadores y la sociedad en general.

La misión: Define el negocio en el cual participa la empresa, es decir, la actividad que realiza y en cual contexto la adelanta.

Los valores: Conforman el conjunto de creencias sobre el tipo de comportamiento que la empresa y sus miembros consideran deben seguirse en el día a día de las operaciones.

La visión: Identifica una situación y la meta que desea alcanzar la organización en un plazo determinado.

Para tal efecto, las recomendaciones anteriores son válidas en cualquier organización, ya que cobran especial relevancia en el caso de las empresas que operan en Venezuela, especialmente las pymis, pues ofrecen respuestas al manejo de la planificación estratégica en un entorno volátil y de alta incertidumbre. A la luz de la planificación estratégica, la visión y misión marcan la pauta que guía la concepción y la actividad de la empresa, constituyendo el faro para su acción y, por lo tanto un determinante en el modo de enfrentar los problemas y producir conocimientos. En tanto que, de acuerdo a lo destacado por Stoner y Wankel, (1989) la planificación estratégica señala la necesidad de partir de estas categorías para realizar los diagnósticos organizacionales y cualquier proceso de reingeniería comenzando por el establecimiento de la visión y la misión corporativa.

Si bien es cierto que los riesgos de operar en el entorno venezolano imprimen mayor complejidad a la labor planificadora; no es menos cierto que las empresas que planifican tienen más posibilidades de atenuar el impacto de su exposición a tales riesgos. La planificación en Venezuela debe ser lo suficientemente flexible y realista como para vencer el mito de que no vale la pena planificar porque los planes no se cumplen. Sólo de esta manera será posible

que los líderes empresariales disfruten de las grandes ventajas de asumir el control sobre el destino de sus organizaciones.

En consecuencia, en un ambiente turbulento como el venezolano, la rapidez en la ejecución puede ser el elemento central para capturar oportunidades. Por lo tanto, un esfuerzo sistemático en planificar puede ayudar a la gerencia a focalizarse y actuar a tiempo en un contexto altamente complejo. De acuerdo a los señalamientos previos, para lograr una planeación estratégica adecuada, y por consiguiente niveles óptimos de competitividad en las pequeñas y medianas industria Stoner y Wankel, (1989) señalan que se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- ❖ Enfoque en el cliente.
- ❖ Compromiso con la excelencia.
- ❖ Operatividad normal de la empresa.
- ❖ Planeación y productividad.
- ❖ Estrategia o visión de negocios (patrones básicos de organización).
- ❖ *Benchmarking* (análisis del mercado).
- ❖ Ventaja competitiva sostenible (tendencias a nuevas tecnologías).
- ❖ Planificación estratégica formal progresiva (políticas de la empresa).

Igualmente, una de las formas existentes para que las organizaciones puedan enfrentar y asumir el reto de la competitividad, en el largo plazo dentro del mercado y los sistemas económicos es a través del diseño, implementación y aplicación de un proceso de administración estratégica, el cual puede ser conceptualizado como:

1. Un conjunto de teorías y estructuras soportadas por herramientas y técnicas, diseñadas para asistir a los administradores de las organizaciones en pensamiento, planeación y acciones estratégicas coherentes.

2. Un plan para el futuro. Una de las razones más importantes para planear estratégicamente, es que por medio de ella, se puede evitar el desperdicio de recursos.
3. Los innumerables factores culturales, sociales, económicos, educativos y ambientales como idioma, tradición, conocimiento y tecnologías, así como la capacitación académica y profesional.

Hechas las consideraciones anteriores Vásquez (2000), expresa que la capacidad empresarial y organizativa se convierte en un factor estratégico en la transformación y modernización de los sistemas productivos locales. Coincidiendo así, con el planteamiento de David (2003), quien señala que la gerencia estratégica no significa predecir el ambiente, pues ello sería imposible en un medio como el venezolano. Se trata de realizar un análisis formal del entorno para definir escenarios, formular líneas de acción para cada uno, y tomar previsiones para una adecuada ejecución. Como consecuencia de lo anterior, la incertidumbre no constituye un pretexto para no planificar estratégicamente, la justifica.

De acuerdo a lo señalado, dentro del contexto empresarial venezolano la incertidumbre juega un papel fundamental a la hora de planificar y generar estrategias adecuadas y oportunas; ya que la misma es el elemento primordial que todo gerente venezolano, debe considerar para poder planificar y ejecutar dichas estrategias de acuerdo al entorno turbulento que atraviesa el país, para este tipo de ambientes, la capacidad de adaptación y la velocidad en la toma de decisiones es crucial, a fin de generar los mecanismos idóneos que permitan que tanto la pequeña, mediana y gran industria puedan mejorar su productividad y rentabilidad, resultando fundamental tomar en consideración los factores culturales y de idiosincrasia, los cuales juegan un papel importantísimo en el desarrollo y evolución de cualquier empresa, sin importar su tamaño.

En efecto, manejar la incertidumbre y la volatilidad económica por la que atraviesa Venezuela, puede ser un mecanismo que sirva, no sólo para evitar la muerte súbita, sino para capitalizar oportunidades; sin embargo ante escenarios tan volátiles como el nuestro puede haber múltiples senderos disponibles para adaptarse exitosamente, todo va a depender de la capacidad gerencial que tengan las personas que estén al frente de las diferentes empresas u organizaciones. La creatividad y la flexibilidad serian la clave fundamental, que permitiría mantener a flote a la pymi venezolana en tiempos de turbulencia como los vividos en la actualidad, donde la planificación como proceso estratégico, posee un rol fundamental.

2.7 La planificación como proceso estratégico

Un modelo de planificación estratégico se puede definir como un documento técnico formal elaborado por un equipo multidisciplinario dentro de la empresa que le permite orientar la gestión de la misma, para lo cual se requiere la participación proactiva de todos los miembros que en ella laboran para el establecimiento de una filosofía empresarial, donde es la visión y la misión las encargadas de enrumbar la gestión empresarial y el desarrollo de las estrategias para el logro de los objetivos planteados por la gerencia.

De acuerdo a lo señalado por Contreras (2009) en su obra Manual para la Reflexión Estratégica, describe tres eventos que han cambiado el ambiente dentro del cual actúan las organizaciones:

- ❖ **Primero**, el fenómeno de globalización que plantea el reto de enfrentar una realidad donde las consideraciones económicas, políticas y sociales ya no se limitan al entorno próximo de la nación sino que se desbordan cuando menos hasta los países Andinos, del Caribe y Centroamérica.

- ❖ **Segundo**, la transformación que está experimentando el modelo democrático, en el mundo, conduce a una mayor participación de la sociedad civil, de las fuerzas vivas, donde se exige cada vez más rigor y profundidad en las proposiciones que cada grupo social, empresas, organizaciones, sindicatos ante los gobiernos.
- ❖ **Tercero**, la innovación tecnológica y el conocimiento han adquirido una capacidad de cambio y renovación que hacen poco manejable, desde la perspectiva de una organización por sí misma, el caudal de información necesaria para sostener una posición competitiva.

En síntesis, la realidad ha alcanzado un nivel de complejidad e incertidumbre, donde el éxito de las organizaciones está íntimamente relacionado con la capacidad de sus miembros en el logro de una visión compartida y una estrategia competitiva que den a la misma una flexibilidad, disposición anticipatoria y capacidad de rápida respuesta en un entorno dinámico y turbulento. Esto es lo que se conoce como dispositivo estratégico compartido. Definiendo así tres fases para el logro de un dispositivo estratégico las cuales se dividen en fases y consisten en:

Fase I, establecimiento de una metodología, de un lenguaje homogéneo en materia estratégica y de un ambiente favorable al cambio organizacional y al libre fluir de ideas.

Fase II, generación de ideas sobre el contexto de amenazas, oportunidades, fortalezas debilidades de la organización, sobre su misión y visión de negocios y sobre sus objetivos estratégicos.

Fase III, síntesis del dispositivo estratégico de la organización, cuyo resultado es logro de la visión estratégica compartida de la organización y la formulación de sus objetivos globales.

A este respecto, la empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la misma obtiene del entorno los factores determinantes necesarios que emplea en la producción, tales como materia prima, maquinaria y equipos, mano de obra y capital de trabajo. A su vez la gerencia, debe priorizar los objetivos y definir la forma de alcanzarlos con la intención de adecuarlos a los medios disponibles con el fin de obtener los resultados deseados.

2.8 Factores determinantes del desempeño corporativo de la pymi

Uno de los objetivos de la presente investigación consiste en identificar de manera integral, los principales factores determinantes del desempeño corporativo tanto exógenos como endógenos, que influyen directamente en la competitividad de la pequeña y mediana industria. Las diversas investigaciones sobre las fuentes de ventajas competitivas han conducido de manera general, a dos escuelas que se destacan en la actualidad, por su intento al tratar de explicar y predecir el desempeño superior sostenido de la industria en su entorno, entre las que se mencionan: La estructura de la industria, que incide directamente en la influencia dominante del ambiente externo, en el diseño y acciones estratégicas de la misma.

Esta escuela, ha tenido mayor predominio durante la década de los setentas hasta los ochenta y está asociada principalmente con Porter (1982) quien realiza un especial énfasis en los planteamientos de la organización industrial. Esta escuela establece que los retornos superiores a los obtenidos por los competidores son producto principalmente de las condiciones del entorno y de cómo responden estas a las distintas empresas. En general y a nivel amplio o segmentado, sólo existen dos estrategias genéricas, entre las que se mencionan: El liderazgo de costos y la diferenciación.

Entre tanto que, la escuela de los recursos internos o el ambiente interno, según Wernerfelt (1984) sostiene que las empresas disponen de un conjunto de recursos y capacidades únicos, ya que en general estos son heterogéneos o diferentes de manera significativa y duradera para las distintas industrias, lo que les proporciona la base para las estrategias, constituyéndose en la fuente primigenia para obtener un desempeño superior sostenido.

No obstante, los recursos son definidos como un conjunto de factores disponibles en el mercado, que son poseídos o controlados por la industria para la producción de bienes y servicios. Para este fin las mismas utilizan un amplio rango de activos y mecanismos tales como; instalaciones productivas especializadas, tecnología, sistema de información gerencial, programas de incentivos, confianza entre la gerencia y los trabajadores, entre otros. Ahora bien, se han propuesto distintas clasificaciones para los recursos entre los que se destacan según Grant (1991) los siguientes:

- ❖ Recursos financieros.
- ❖ Recursos físicos.
- ❖ Recursos humanos.
- ❖ Recursos tecnológicos.
- ❖ Reputación.
- ❖ Recursos organizacionales.

De ahí que, las capacidades definidas como competencias distintivas o activos invisibles por basarse en información, a menudo se desarrollan en las áreas funcionales de la industria y son producto de la combinación de recursos físicos, humanos y tecnológicos a nivel corporativo. Entre los ejemplos de capacidades y servicios altamente confiables, se mencionan: la innovación de productos, la flexibilidad productiva, la rapidez de respuesta a las tendencias del mercado y los ciclos cortos de desarrollo de productos, entre otros. Dentro de este

contexto, es válido resaltar, que las ventajas competitivas de las empresas en la actualidad, así como los factores determinantes son temporales, pueden cambiar rápidamente por el carácter dinámico e intenso del sector industrial que se está analizando. Según Snow y Hrebiniak, (1980) una clasificación de las capacidades de empleo recurrente es la basada en las distintas áreas funcionales, como las que se destacan a continuación:

- ❖ Gerencia general.
- ❖ Gerencia financiera.
- ❖ Marketing y venta.
- ❖ Investigación de mercadeo.
- ❖ Investigación y desarrollo de productos.
- ❖ Ingeniería básica y aplicada.
- ❖ Producción.
- ❖ Distribución.
- ❖ Asuntos legales.
- ❖ Personal.

En este sentido, la competitividad surge en el siglo XVII por las teorías del comercio sobre todos los aspectos económicos, el principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas; la capacidad de una empresa para ser competitiva se valora en la relación a sus posibilidades de mantener o aumentar la rentabilidad de sus activos; la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico. A este respecto, el capital humano en una organización está acompañado de soluciones para bien y sirve para lograr objetivos organizacionales. Para Edvinsson y Malone (1998) el capital humano consiste en la “Combinación de conocimientos, destrezas, inventiva y capacidad de los empleados individuales de la compañía para llevar a cabo la tarea que traen entre manos. Incluye igualmente los valores de la

compañía, su cultura y su filosofía” (p. 13). Recalcan asimismo, que éste no puede ser propiedad de la compañía.

Este concepto, no es totalmente fiel a lo que debe representar o constituir el capital humano, toda vez que, el hecho de que los empleados pongan en práctica sus conocimientos, destrezas e inventiva para desarrollar una labor encomendada, no es garantía de que la misma sirva para captar o cubrir las necesidades de los clientes y demás factores externos relacionados con la empresa. En este sentido Stewart (1998) presenta una definición que se acerca un poco más a lo que es el capital intelectual, cuando señala que éste debe ser concebido como “las aptitudes de los individuos necesarias para dar soluciones a los clientes” (p.123). Sin embargo, como pudo notarse, este concepto alude la capacidad que tienen los miembros de una determinada empresa para satisfacer o cubrir las necesidades de los clientes.

Si bien esta definición puede parecer aceptable desde un punto de vista general, es claro que la misma, desde otra óptica, tiene un carácter limitante, pues deja por fuera, a partir de una perspectiva interna, la *actitud* de los individuos, la cual también es importante a la hora de ejecutar una acción para dar solución a un problema del cliente y, desde una perspectiva externa, a otros miembros o entes que pueden tener una relación con la empresa.

Por eso considero que la definición dada por Roos, Ross, Dragonetti, y Edvinsson, (2001) está más ajustada a la realidad, en cuanto a los elementos que deben estar presentes o conformar el capital intelectual, entre los que se mencionan: El Capital organizacional o estructural como también lo llaman muchos autores, se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre éstos se pueden mencionar: las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes,

marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.

En este tenor, Stewart (1998) define el capital estructural u organizacional como “las aptitudes organizativas de la empresa para satisfacer los requerimientos del mercado”. En este sentido, se puede señalar que el capital organizacional como el humano, sólo existe en el contexto de un punto de vista, una estrategia, una meta, un propósito. En el caso del capital de clientela o capital cliente, este capital tiene que ver con las acciones o estrategias que emprende la empresa para fortalecer sus relaciones con actores externos a ésta, los cuales no se circunscriben solamente a los clientes sino también a proveedores, inversionistas, entidades financieras, potenciales nuevos accionistas, pudiendo ser llamado también capital relacional.

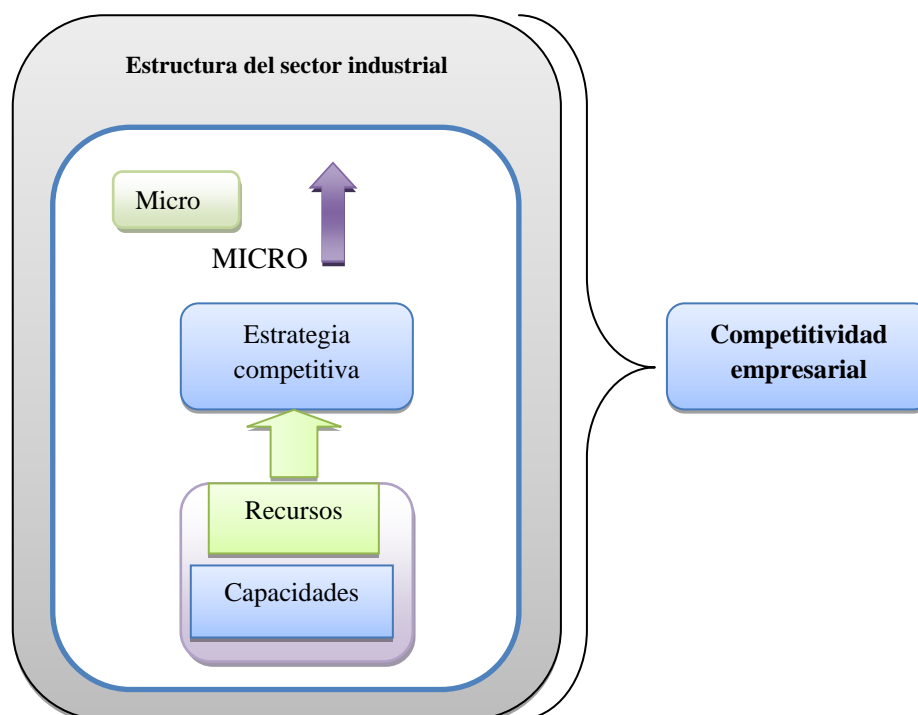
No obstante, es necesario dejar claro que el fortalecimiento relacional de una empresa pasa necesariamente por los otros dos capitales: el humano y el estructural. Una interacción equilibrada de estos tres factores, que a fin de cuentas constituyen el capital intelectual de una empresa, es la que garantizará, no sólo la lealtad de los clientes y proveedores que ya posee o con los cuales mantiene una relación de trabajo, sino también la captación de nuevos clientes y proveedores con mejores ofertas- inversionistas, nuevos accionistas y entidades financieras dispuestas a dar créditos para nuevos proyectos.

Por consiguiente, si las empresas u organizaciones de hoy día desean triunfar, deben hacer énfasis en el desarrollo y potenciación de sus activos intangibles (Capital Intelectual), pues está comprobado que las empresas que actualmente gozan de ventajas competitivas en el mercado son las que han llevado adelante una eficiente gestión de este importante activo. La productividad y motivación de los empleados, la innovación y proyectos de investigación y

desarrollo, el valor de las marcas, la relación con los clientes, entre otros activos intangibles que se insertan dentro de lo que se conoce como capital intelectual, son elementos que permiten agregar valor a las empresas.

Con base a las consideraciones anteriores, la competitividad empresarial se ha convertido en un tema de interés para las empresas en la actualidad, sirviendo de termómetro para su crecimiento en un entorno socio económico productivo, generando indicadores de desempeño que le permite comparar los sistemas de estrategias de otras empresas con los propios y así generar los mecanismos adecuados para mejorar su desempeño corporativo.

Figura Nro. 5 Factores de desempeño corporativo y competitividad empresarial



Fuente: Elaboración Propia a partir de Porter (1982)

2.8.1 Orígenes del término competitividad

Definir el término competitividad va a depender del punto de vista de su autor. De modo general puede considerarse que la competitividad empresarial es el conjunto de acciones que las diferentes empresas implementan con el fin de maximizar sus resultados y de que éstos sean los más relevantes dentro del sector donde se desarrollan. Según lo señalado por Monteverde (1992) los antecedentes del término competitividad se encuentra directamente relacionados con las diferentes teorías del comercio internacional, entre las cuales se encuentran David Hume y los mercantilistas, Adam Smith y las ventajas absolutas, David Ricardo y las ventajas comparativas y Gottfried Haberler y los costos de oportunidad. Los mercantilistas del siglo XVI-XVIII eran partidarios de una intervención de carácter general e indirecta del estado y, por ello, planteaban que debía limitarse a promover las exportaciones, a restringir las importaciones y, en general, a proteger a la clase comerciante. Para lograr los objetivos señalados, establecieron altos aranceles, reglamentaron severamente al comercio exterior, establecieron el monopolio de éste e implantaron una política colonial restrictiva.

A su vez, los mercantilistas sostenían que la forma más importante para que una nación se hiciera rica y poderosa era exportar más de lo que importaba. El superávit resultante sería saldado mediante una afluencia de metales preciosos, principalmente de oro y plata. Entre más oro y plata tuviese una nación, era más rica y poderosa, más competitiva. Esta corriente económica era partidaria de que el gobierno estimulara las exportaciones y restringiera las importaciones.

Posteriormente, en los siglos XVIII y XIX se elaboraron la teoría clásica del comercio internacional por Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mill. En especial se empeñaron por descubrir los principios que rigen el intercambio en el ámbito internacional. Adam Smith propuso el principio de la ventaja absoluta y David Ricardo el principio de la ventaja comparativa. El principio de la ventaja

absoluta establecía que cada país debía especializarse en la producción de aquellos bienes en los que cuente con costos internos de producción absolutamente menores -medidos en unidades de trabajo a los de otros países. De esta forma los países se beneficiarían del comercio internacional por la posibilidad mutua de un mayor consumo de bienes o por el ahorro de unidades de trabajo.

Al respecto Krugman y Obstfeld (2001), señala que la teoría de la ventaja comparativa planteada por David Ricardo, establece que cada país deberá especializarse en la producción y exportación de aquellos productos cuyos costos relativos, a los otros bienes, sean menores que en el resto de los países, a la cual se le considera como la ley de las ventajas comparativas.

En la primera mitad del siglo XX Gottfried Haberler señala que la ley de la ventaja comparativa puede ser explicada en términos de la teoría del costo de oportunidad. Esta teoría plantea que el costo de un bien es la cantidad de un segundo bien a cuya producción debe renunciarse con el fin de liberar factores de producción o recursos en una cantidad apenas suficiente para producir una unidad adicional del primer bien. En tanto, Salvatore (2004) destaca que un país podría producir (y exportar) aquellos bienes en los cuales su costo de oportunidad es el más bajo e importar aquellos bienes en los cuales su costo de oportunidad es mayor.

Mientras tanto, las primeras aproximaciones al concepto de competitividad aparecieron hace varios siglos, las cuales se han venido desarrollando, sin embargo, se observa que en la actualidad no existe una definición homogénea del término, que permita responder de manera adecuada a un mismo enfoque. Los desarrollos conceptuales han sido numerosos y las acepciones del término se han dado desde diferentes niveles y enfoques.

En la literatura existen distintos niveles de definición de competitividad de acuerdo a la unidad de análisis, ya sea a nivel de un país, de un sector económico, de una rama de la industria, de una línea de la industria y de una empresa. Durante los últimos 20 años las definiciones de competitividad han evolucionado debido a un conjunto de eventos internacionales asociado al dinamismo tecnológico y económico. A continuación se mencionan algunas de las definiciones más importantes que diferentes autores y en distintos momentos han planteado sobre el concepto de la competitividad.

Para Porter (1990) la competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Señala que para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales.

En tanto que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE, define la competitividad como “la capacidad de las empresas, las industrias, las regiones, las naciones o las regiones supranacionales para generar, con carácter sostenible, mientras están y permanecen expuestas a la competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos de los factores y de empleo de los factores” La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD, (2002) por sus siglas en inglés, United Nations Conference on Trade and Development.

A su vez, Dussel (2001) para la Comisión Económica para América Latina CEPAL, define la competitividad como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales ex post, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda.

En su defecto, el Instituto Mexicano para la Competitividad IMCO (2003), define la competitividad “como la capacidad de atraer y retener inversiones”. Para poder atraer y retener inversiones, es necesario que un país ofrezca las condiciones integrales aceptables en el ámbito internacional para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y personas que en él radican y, además, incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que sus propios recursos, capacidad tecnológica y de innovación ofrezcan y, todo ello, con independencia de las fluctuaciones económicas normales por las que el país atraviese.

Para Fajnzylber (1998) la competitividad es definida como la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales, y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población.

La competitividad tal como se ha desarrollado trata más que nada, de que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo. En 1990 un profesor de Harvard, llamado Michael Porter realizó un trabajo de investigación cuyo objetivo era determinar porque algunas naciones tienen éxito y otras no. Y encontró atributos que impedían la creación de una ventaja competitiva, entre esos atributos se encontraron la rivalidad de firmas importantes, estructura y estrategia pero había dos factores que influían de manera importante, las cuales eran: la oportunidad y el gobierno, elementos que en la actualidad siguen teniendo gran impacto en el desarrollo de cualquier nación e iniciativa empresarial.

Al mismo tiempo, el Anuario Mundial de la Competitividad IMD (2009), define a la competitividad como la habilidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente una mayor creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus habitantes. En tanto que, Romo y Abdel (2005) consideran a la competitividad como “la capacidad para competir en los mercados de bienes y

servicios”. La capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado.

Asimismo, Rubio y Baz (2005) mencionan que la competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios, acceder al mercado, sostenerla e incrementarla. A su vez, Solleiro y Castañón (2005) consideran que una empresa es competitiva si es rentable. De acuerdo con el modelo de competencia perfecta, una empresa es competitiva cuando su costo promedio no excede el precio de mercado de su oferta de productos.

Las definiciones anteriores reflejan que la competitividad requiere de un contexto de condiciones económicas, sociales y tecnológicas, que se manifiesta en productividad y rentabilidad, lo que permite el acceso y permanencia en los mercados tanto nacionales como internacionales. Ser competitivo implica crear permanentes barreras frente a los competidores; a su vez, la búsqueda de la competitividad debe estar sustentada por un adecuado, coherente, continuo y sistemático esfuerzo de planificación de la empresa a medio y a largo plazo.

En este tenor, los enfoques más utilizados en el análisis de la competitividad son las ventajas comparativas, las ventajas competitivas, la competitividad estructural y la competitividad sistémica, entre otros.

La teoría de las ventajas comparativas fue desarrollada por el economista inglés David Ricardo a principio del siglo XIX. En el modelo de Ricardo, los países exportarán los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importarán los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más ineficiente. En otras palabras, Krugman, y Obstfeld, (2001) señalan que la pauta de producción de un país está determinada por la ventaja comparativa. La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una

nación en la abundante dotación de factores básicos de producción, tierra, mano de obra y capital, y en la abundancia relativa de recursos naturales.

De acuerdo a lo destacado por Tsakok (1990) define la ventaja comparativa como el conjunto de diferencias que tienen dos países en la eficiencia en la producción, donde el país que presente el costo de oportunidad más bajo es relativamente más eficiente y, por lo tanto, tiene ventaja comparativa. Para medir la ventaja comparativa se utilizan el costo de oportunidad de la moneda extranjera, el valor agregado a precios internacionales y de frontera, el valor a precios sombra del costo de los factores de producción primarios o recursos domésticos utilizados en la producción, la comparación de los costos de los recursos con los beneficios netos, entre otros aspectos relevantes.

En tanto que, Salcedo (2007) señala que Monke y Pearson analizan la competitividad y las ventajas comparativas en una matriz de análisis de política MAP. La competitividad es medida en términos de rentabilidad privada a precios de mercado y la ventaja comparativa es medida en término de eficiencia en el uso de los recursos domésticos de producción a precios sociales (costos de oportunidad) de diferentes sistemas productivos.

Por su parte, Reyes (2003) destaca como las ventajas comparativas en la agricultura pueden derivarse de factores como el clima, la calidad del suelo, el incremento de la productividad, la reducción del costo de producción, el acceso a la tecnología e información, las obras de irrigación, las carreteras, el servicio de investigación y extensión, el servicio de información de mercados, el sistema financiero, la formación de capital humano, la especialización de la mano de obra, entre otros factores.

De igual manera, Rojas y Sepúlveda (1999) señalan que la ventaja competitiva se crea a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de

costos; la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados son creados y se derivan del sistema educativo, tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación y de la capacitación.

En tanto, Porter y Kramer (2002) mencionan que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes.

No obstante, existen dos tipos de ventajas competitivas: el liderazgo en costo y la diferenciación. Las fuentes de las ventajas en liderazgo en costo son la búsqueda de la economía de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores. En la diferenciación la empresa tiene sus propios medios: puede basarse en el producto, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en otros factores.

Por su parte, Rubio y Baz (2005) plantean que uno de los conceptos básicos para la competitividad empresarial en una economía abierta es la ventaja competitiva. Esta se mide por el valor que la empresa es capaz de ofrecer a sus clientes y puede ser vía reducción de precios, mejor servicio, diferenciación del producto (mejor calidad y/o funcionalidad). Las estrategias productivas que sirven como ventajas competitivas tienen que actualizarse constantemente.

En tanto, la organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (1992) elaboró el concepto “competitividad estructural”, en él se distinguen tres elementos centrales que son: 1) la innovación como factor central para el desarrollo económico, 2) la capacidad de innovación de una organización central capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las

aéreas de las empresas, 3) las redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones (gobiernos, centros de educación e investigación), para fomentar las capacidades de innovación Esser, Hillenbrand y Meyer-Stamer. (1996). En consecuencia, el enfoque estructural retoma las concepciones básicas de la competitividad, pero hace énfasis en las instituciones de apoyo a la innovación tecnológica, así como la inversión en investigación realizada por las empresas.

2.8.2 Perspectiva del enfoque de la competitividad sistémica

Al respecto, se puede decir que en la competitividad a través de los años, ha evolucionado significativamente, ya que le ha permitido a las empresas crear una serie de estrategias y procesos de planeación cónsonos con su naturaleza y desempeño, generando importantes resultados a mediano y a largo plazo. En la actualidad muchas empresas están en constante competencia e innovación lo que ha hecho que la calidad y los servicios que prestan sean más exigentes aumentando así los niveles de competitividad.

Según lo señalado por García (2009). La competitividad sistémica: el enfoque micro, meso, macro y meta, es un modelo propuesto desde el Instituto Alemán para el desarrollo, luego adoptado por la CEPAL el cual va más allá al incluir dos niveles analíticos más (meta y meso) siendo en el nivel meta donde se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos a nivel de la empresa. Este enfoque sistémico, adquiere especial relevancia si se toman en cuenta los desafíos que enfrentan las pymis en la actualidad, en su constante proceso de adaptación, ante una realidad cambiante y un entorno más competitivo y abierto, ofreciendo novedosas alternativas de análisis.

Por su parte, Iglesias (2001) señala que “en definitiva, el concepto de competitividad sistémica es una aproximación analítica para entender los factores que contribuyen a lograr un desarrollo industrial exitoso” (p 35). Como puede observarse, la competitividad sistémica conlleva a analizar factores y elementos tanto internos como externos, que permiten un mayor análisis de los mismos, a fin de lograr el desarrollo y éxito deseado.

En efecto, el concepto de "competitividad sistémica" se basa en el debate de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, surgiendo reflexiones al respecto, partiendo de un fenómeno observado en numerosos países en desarrollo, como lo es la inexistencia o la insuficiencia de un eficaz entorno empresarial enfatizado en el concepto de la OCDE. Semejante fenómeno puede impedir que el reajuste estructural fomente el desarrollo industrial aun cuando la estabilización a nivel macro haya sido exitosa; tal cosa se ha venido comprobando tanto en los países miembros de la OCDE como en los países de mayor o menor desarrollo relativo.

De acuerdo a lo mencionado, cabe destacar que la competitividad sistémica, es un concepto integral, producto de un patrón de complejas y dinámicas interacciones entre acciones coordinadas de gobiernos, instituciones, empresas y de toda la sociedad en su conjunto. Desde estas perspectivas, la competitividad es producto de la interacción de cuatro dimensiones o niveles determinantes, como lo son: meta, macro, meso y micro.

A su vez, la competitividad sistémica enfatiza la importancia de aquellos factores que determinan la evolución de los sistemas económicos y que no son tratados por los enfoques convencionales de la macro y microeconomía. El modelo de competitividad sistémica es un esquema de desarrollo integral que permite reducir las brechas en el crecimiento, la competitividad, el empleo y la equidad en las pequeñas y medianas industrias. Desarrollando con especial interés

el análisis de los diferentes factores determinantes de la empresa, que contribuyen a lograr un desarrollo industrial exitoso.

Es justo señalar, que un entorno económico deficiente no impide en principio la creación de la competitividad. Cuando las condiciones generales cambian básicamente por el paso de un mercado interno protegido a una economía abierta, y cuando las empresas se ven ante la disyuntiva de elevar su eficiencia o salir del mercado, por lo menos una parte de ellas acomete los esfuerzos necesarios para mejorar con rapidez la competitividad. Ésta surge en primer término allí donde es factible aprovechar determinadas ventajas estáticas de localización. Pero la ausencia de un entorno eficaz restringe la capacidad de las empresas para desarrollar una competitividad duradera. Sucede que éstas, no pueden concentrarse en la actividad productiva central que las hace competitivas por verse obligadas a desarrollar ellas mismas producciones y servicios internos que a otras empresas les basta con adquirir o explotar como efectos externos.

Sin embargo, es válido destacar que cuando una empresa posee alguna ventaja competitiva, logra de manera sistemática retornos por encima del promedio de su sector industrial, creando valor para sus accionistas. En caso contrario la empresa que no posee alguna ventaja competitiva, en el mejor de los casos sólo obtendrá rendimientos promedios que no le permitirán crear valor y las que no sean capaces de alcanzar el promedio perderán valor y eventualmente desaparecerán del mercado. Con respecto a lo planteado anteriormente, es válido resaltar el punto de vista de Francés (2006), el cual sugiere “la necesaria adaptación de las diferentes actividades de las empresas al entorno cambiante y a veces impredecible, como uno de los factores de éxito, y por ende un reto para la gerencia del siglo XXI” (p 24).

Cabe decir, si bien el proceso globalizador genera niveles de exigencia a todo los sectores productivos, nuestro país se encuentra sumergido en un sin

número de circunstancias y situaciones que generan elementos que exigen a la alta gerencia estar atenta y alerta dentro de un contexto emergente muy particular, para de esta manera generar soluciones eficaces y eficientes que beneficien la estructura organizacional de los diferentes entes productivos y contribuyan así con el crecimiento y desarrollo del país.

A lo largo de los planteamientos hechos, se destaca que en el marco de la OCDE se han desarrollado en los últimos años considerables esfuerzos para sistematizar los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad y resumirlos en un enfoque integral bajo el concepto de "competitividad estructural" OCDE (1992). Los elementos medulares de este concepto son: a) Énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico. B) Organización empresarial situada más allá de las concepciones Taylorista y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de las pymis. C) Redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación.

En efecto, si se toman en consideración los factores medulares mencionados y si estos son adaptados adecuadamente, sin duda que las consecuencias que estos generarían para las pymis, serían de vital importancia para su desarrollo y fortalecimiento, generando un efecto positivo tanto para la economía nacional como internacional. Sin embargo, de acuerdo a lo señalado por Cohen y Franco (1990) es importante definir una estrategia global de intervención que sea coherente con las políticas nacionales implementadas a fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados por la empresa.

A este respecto, el marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías

fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas. La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

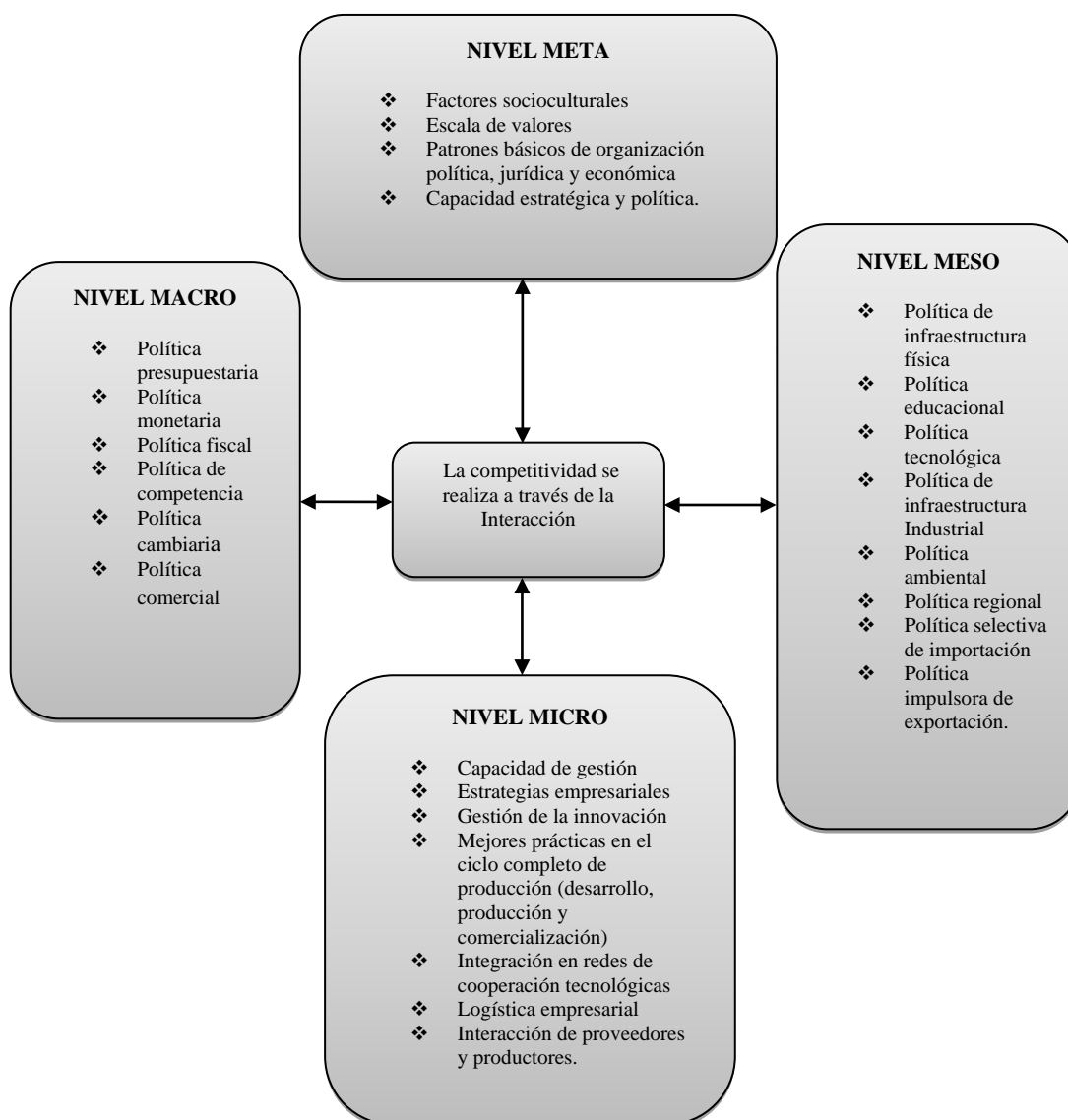
Sobre la base de las ideas expuestas, con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una reconceptualización del término “competitividad”, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas.

En efecto, las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. A este respecto, los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-cómo” (“knowhow”) tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros.

Cabe destacar que, las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarla.

Figura Nro. 6 División enfoque de la competitividad sistémica

Ante la situación planteada, podemos mencionar como se divide la competitividad sistémica, en los siguientes apartados:



Fuente: Meyer–Stamer (2000)

Al mismo tiempo, en la figura nro. 6 se puede apreciar los factores determinantes de la competitividad sistémica en los cuatro niveles analíticos descritos por Altenburg, (1998). Si bien los cuatro niveles están directa e intrínsecamente relacionados, se dará especial importancia al nivel mesoeconómico, por considerarse que en el entorno institucional puede ofrecer el espacio para proponer una gama importante de recomendaciones de política.

De dicha figura se puede intuir que la ventaja que ofrece el concepto heurístico de competitividad sistémica para analizar, por ejemplo, las pymis radica en que es lo bastante abierto como para incluir las fortalezas y debilidades que determinan las capacidades local y regional de desarrollo. Asimismo, trata de capturar los determinantes políticos y económicos de un desarrollo industrial exitoso, centrándose en los aspectos de creación de redes (*networking*) entre gobierno, instituciones, empresas y organizaciones privadas de desarrollo para la creación deliberada de las condiciones de un desarrollo industrial sostenido y de mayor competitividad nacional.

Sobre la base de las ideas expuestas, los elementos distintivos del concepto de competitividad sistémica son entonces: a) la diferenciación de cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro), y b) la vinculación de los elementos de cuatro diferentes escuelas de pensamiento: la economía de la innovación y las teorías evolutivas, dentro de las líneas de pensamiento de Schumpeter; la escuela post estructuralista con la redefinición del papel del estado en los procesos de industrialización tardía; la nueva economía institucional, básicamente dentro de los esquemas neoclásicos, con el énfasis en los sistemas de reglas y derechos de propiedad, y la escuela moderna de administración.

En tanto que, en el área de las ciencias sociales la competitividad sistémica también se relaciona con la sociología económica, la sociología industrial, la geografía económica y las ciencias políticas, todas ellas con la noción de redes,

elemento central detrás del concepto de competitividad sistémica. En esta parte y por fines de simplificación, solamente se abordarán los cuatro niveles analíticos de la competitividad sistémica: a) nivel meta: gobernabilidad y competitividad industrial. Constituido por los patrones de organización política y económica orientados al desarrollo y por la estructura competitiva de la economía en su conjunto.

A su vez, incluye las condiciones institucionales básicas (por ejemplo, el sistema nacional de innovación) y el consenso básico de desarrollo industrial e integración competitiva en mercados mundiales; b) nivel macro: vinculación de la estabilización económica y la liberalización con la capacidad de transformación compuesto por el conjunto de condiciones macroeconómicas estables, particularmente una política cambiaria realista y una política comercial que estimule la industria local; c) nivel meso: apoyo a los esfuerzos de las empresas formado por las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por las instituciones (institutos tecnológicos, centros de formación y capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, instituciones de fomento de exportaciones, cámaras empresariales), y d) nivel micro: requerimientos tecnológicos e institucionales constituido por la capacidad individual de desarrollar procesos de mejora continua y asociaciones y redes de empresas con fuertes externalidades.

Por consiguiente, la competitividad microeconómica es el punto de partida de la competencia sistémica. Actualmente las empresas se encuentran en un entorno lleno de requerimientos cada vez más fuertes, los cuales resultan de diferentes tendencias. De acuerdo a lo señalado por Meyer-Stamer (2000), la globalización de la competencia llega cada vez más a un mayor número de mercados; mayor proliferación de competidores resultantes de los procesos exitosos de industrialización tardía; diferenciación de la demanda; acortamiento de los ciclos de producción y el desarrollo de diferentes innovaciones tecnológicas

(microelectrónica, la biotecnología y la ingeniería genética.) Todo lo cual genera ventajas competitivas para los diferentes actores sociales, involucrados en los diferentes sectores productivos de un país.

Dentro de este nivel, se ha generado un mejoramiento continuo de las empresas y de las cadenas de producción, con ello se han producido externalidades positivas (beneficios que un empresario puede generar de forma indirecta sobre otros) y se ha generado un entorno en el que las empresas desarrollan cuatro factores necesarios para alcanzar la competitividad: eficiencia en costos, calidad, diversidad de productos y capacidad de respuesta. Para lograrlo se han realizado cambios en tres áreas: organización de la producción, desarrollo de productos y organización de la cadena de valor.

Sobre la base de las premisas anteriores se sostiene que las políticas de desarrollo productivo e innovación tecnológica orientadas a las pymis (especialmente manufacturera) deben plantearse sobre la base de condiciones territoriales endógenas de crecimiento y considerando los aspectos ya mencionados de competitividad sistémica, donde sobresale la integración en redes sectoriales y de productos específicos, como complemento tanto las empresas grandes como las mediana y las pequeñas tienen que hacer frente a la competencia global dentro de sus mercados locales. Esto a su vez, requiere de una nueva forma de hacer las cosas basado en empresas competitivas y sustentables que sean:

- ❖ Inteligentes en la reorganización.
- ❖ Flexibles en la producción y
- ❖ Ágiles en la comercialización.

Atributos indispensables para enfrentar los tres impulsores de la nueva economía del siglo XXI. Dentro de este contexto Villarreal (2000) señala que se requiere de empresas flexibles y con capacidad de respuesta y velocidad al

cambio, apoyadas por trabajadores de conocimiento multivalente o con múltiples habilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa. En este sentido, el capital intelectual se ha constituido en el principal factor que agrega valor a las empresas de hoy día. Por consiguiente, orienta en cuanto a la necesidad de buscar nuevas líneas de acción así como de control y gestión, que den respuestas a las exigencias competitivas actuales, en virtud de que las empresas de esta era exigen cambios, no sólo en su concepción, sino en su forma de presentar la información financiera para la toma de decisiones, puesto que el valor del contenido mental está superando abiertamente al valor de contenido material.

Por esta razón, las empresas que deseen ser competitivas y obtener éxito y prestigio deben invertir en la generación y renovación de sus activos intangibles, para establecer adecuadas políticas contables, asegurar su administración y fomentar su crecimiento, tanto en su ambiente interno como en el externo. Para lograr flexibilidad, eficiencia, calidad y velocidad de reacción, es necesario desarrollar cambios en dos planos diferentes:

- 1) Modificar la organización de la producción, para ello es necesario disminuir los tiempos de producción mediante la sustitución de los sistemas de transferencia por celdas de fabricación. Sustituir el método anterior permitiría responder con rapidez a los deseos del cliente y reducir con ello las existencias en depósito, además se lograría disminuir los costos del capital de giro (parte del capital que se utiliza para financiar los activos circulantes de la empresa).
- 2) Es necesario que las empresas se especialicen en aquella producción que les asegure mejorar su competitividad; reorganicen el suministro introduciendo sobre todo sistemas articulados justo a tiempo y reduzcan la cantidad de proveedores directos.

En este orden de ideas se puede citar a Esser y otros (1996) quienes señalan que se debe emprender en los dos planos una combinación creativa de innovaciones tanto organizativas como sociales y técnicas. Las innovaciones sociales (reducción de planos jerárquicos y delegación de ciertos márgenes de toma de decisiones a nivel operativo), son requisitos indispensables para el funcionamiento de nuevos conceptos de organización.

A su vez, para que las pymis puedan desarrollarse dentro de un entorno competitivo se hace necesaria la efectividad de cada localidad industrial, manteniendo una comunicación estrecha y permanente con diferentes instituciones tanto educativas, de información, tecnológicas, instituciones financieras entre otras que contribuyan a su desarrollo y extensión.

Dentro de este contexto, la teoría de la competitividad sistémica plantea que la innovación y la acumulación de conocimientos, van de la mano con la formación de redes de colaboración inter empresarial y con otras instituciones de cooperación; para ello la creación de esos conjuntos institucionales constituye el funcionamiento de toda política local activa. De esta manera surgen patrones y ventajas competitivas particulares para cada país y región, los cuales no son fáciles de replicar.

Entre tanto, el nivel meso se crea en el momento en que el estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad. Tal como lo señalan Esser, Hillenbrand y Meyer-Stamer (1994) El nivel meso se distingue por el fenómeno de las “soberanías compartidas”, que afecta por igual a las instituciones públicas, las empresas y las organizaciones intermedias.

Por consiguiente, las políticas que conforman el nivel meso poseen una dimensión nacional, regional y local. Dichas políticas apuntan a desarrollar las

infraestructuras físicas (transportes, puertos, redes ferroviarias y carreteras; telecomunicaciones, sistemas de abastecimientos y eliminación de residuos, energía, agua y desagüe y estructuras intangibles como es el caso de la formación de sistemas educativos adecuados a los Clústers. A los efectos de este, los elementos estructurales son importantes para la mejora de la competitividad de las empresas, por ellos es importante la descentralización, pues a través de ella, el estado puede conservar su importancia para cohesionar aglomeraciones dinámicas dentro de una estrategia nacional de desarrollo, a fin de poner en marcha acciones productivas en entes locales, regionales y nacionales e implementar políticas activas de desarrollo del comercio exterior.

A través del nivel meso, se pueden desarrollar y promover, no sólo políticas públicas sino también el desarrollo de los diferentes entes del sector industrial dentro del contexto donde se desenvuelva. Sin embargo el nivel meso posee una limitante, el cual lo restringe a una sola zona geográfica, siendo por ello un sistema institucional articulado que no puede exportar ni importar. A su vez, la competitividad meso requiere de un modelo basado en tres elementos fundamentales:

1.-Organizacional: Se refiere a la articulación productiva en los diversos sectores y actividades productivas, con base en cadenas empresariales, conglomerados productivos e integración de la cadena de valor.

2.-Intelectual: La importancia del capital intelectual es que este, es el nuevo factor de competitividad y por ello se requiere ir más allá del simple concepto de desarrollo científico tecnológico. Al aplicar el sistema meso, se hace imperativo la creación de un sistema nacional para la innovación y absorción tecnológica básica, que involucre a todos los entes e instituciones encaminados al logro de objetivos.

3.-Logística: Es necesario trabajar en la creación de infraestructura básica, lo cual requiere del desarrollo de estructuras adecuadas y programas para la formación del capital intelectual.

De lo anterior se deduce la importancia que tiene el nivel meso para la creación de ventajas competitivas nacionales. El desarrollo local y regional está determinado por la existencia de instituciones existentes en el nivel meso. Es allí donde se generan las ventajas competitivas institucionales y los fundamentos de toda organización y gestión, los cuales son difíciles de imitar por los competidores.

Dentro del enfoque sistémico, es necesario el surgimiento de redes que cubran organizaciones empresariales, sindicatos, asociaciones, institutos tecnológicos universidades, entre otros. Dadas las consideraciones anteriores, Meyer (2003) señala que estos nuevos enfoques de integración en términos de desarrollo local, difieren por una parte, de conceptos de conducción jerárquicos, unilateralmente estatistas, y por otro lado, de fórmulas inherentes por entero a la economía de mercado.

A este respecto, la eficiencia macroeconómica es la base fundamental para la competitividad de las empresas y para el desarrollo regional, en este sentido son múltiples las variables de análisis. Con el objeto de lograr una asignación efectiva de recursos, resulta clave la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales. Elementos fundamentales que permitirán desarrollar nuevas capacidades para operar con éxito en el mercado internacional. Dentro de este nivel se hace necesario mantener estables todas las variables macroeconómicas, las cuales den estabilidad económica al país y por ende confianza a los inversionistas.

En este nivel se analiza la capacidad de los agentes en el nivel local, regional y nacional con el objeto de crear las condiciones favorables para el

desarrollo económico y social. La tarea en este nivel está basada en hacer frente a la fragmentación social y en mejorar la capacidad de aprendizaje. A los efectos de este, la formación de estructuras a nivel de la sociedad, como complemento de la formación de estructuras a nivel económico, eleva la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos, los requerimientos tecnológicos organizativos, sociales, ambientales y los que plantean el mercado mundial. La capacidad de gestión necesaria a nivel meta implica la existencia de: 1) Consenso acerca del modelo. 2) Una orientación tendiente a la solución conjunta de problemas. 3) Presupone la separación institucional entre el estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias.

Por consiguiente, para implantar las estrategias de la competitividad sistémica, es necesaria la organización de los diferentes actores sociales. En la adecuada coordinación de los niveles meso y meta se encuentran los niveles microeconómico y macroeconómico, los cuales si son estables, permitirán un entorno adecuado para las empresas y por ende su surgimiento en el desarrollo local.

El elemento distintivo de la competitividad sistémica es que hace converger la articulación de las políticas meta, macro, meso y micro con el plano geográfico-espacial y, por ende, incluye en la ecuación las variables del entorno, con lo que la política no es sólo relevante sino específica para cada situación y para grupos de empresas. Para las pymis se concluye que éstas no son competitivas por sí mismas, y que más bien su interacción e integración productiva en redes empresariales determina en buena medida su competitividad y posicionamiento en un mercado específico. Esta interacción se refiere a la relación con otras empresas o, verticalmente, con un proceso de producción o con proveedores y con todo el sistema local.

Dentro de este contexto, el sistema económico global moderno, exige de sus protagonistas ser cada vez más competitivos. Venezuela no escapa a esta realidad, donde la constante es el cambio, y la sobrevivencia de la pymis; la cual tiene como herramienta fundamental la innovación y la creatividad, a fin de garantizar su operatividad en el transcurso del tiempo. Frente a esta realidad, la expansión de las pymis representa una respuesta a las deficiencias coyunturales y estructurales de los sectores modernos y dinámicos de la economía.

Por lo tanto, las pymis como sistema de organización social y económica, y de alternativa a los modelos de organización productiva existentes, es capaz de entender las necesidades de la comunidad donde se desenvuelve, fomentando a su vez acciones emprendedoras ya sea por necesidad u oportunidad; pero estos procesos articulados en temas de desarrollo social y económico, trabajan desde la transformación de la base productiva hasta la comercialización; creando, fortaleciendo e incentivando el avance social y económico de un entorno en específico.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se deduce que las pymis están haciendo parte de un proceso empresarial interesante, puesto que genera importantes cadenas productivas y de consumo; a través de este modelo social y económico se encuentran múltiples posibilidades no sólo de fomentar acciones empresariales e independientes con objetivos y misión clara, sino también actividades productivas, rentables, competitivas y perdurables, puesto que permiten reducir costos de operación, de intermediación, comercialización y desarrollo tecnológico, además de identificar mercados donde se puedan ofertar conjuntamente y cubrir la demanda requerida, convirtiéndose así en un elemento de desarrollo productivo tanto local, regional como nacional, con una amplia posibilidad de incursionar en mercados internacionales ya que así lo exige la galopante globalización.

Para tal efecto, en la figura Nro.7 se muestran los factores determinantes de la competitividad sistémica desagregados en el nivel supranacional, nacional, regional y local. Como puede observarse, en el ámbito micro y en el nivel regional y local se ubican las políticas de apoyo a las pymis, a los *Clústers* regionales y al desarrollo de proveedores locales. Por otra parte, el fomento de nuevas tecnologías y el trabajo de los centros de investigación y educativos se ubica claramente en el ámbito meso en el nivel nacional y regional, respectivamente.

Figura Nro. 7 Factores determinantes de la competitividad sistémica

	<i>SUPRANACIONAL</i>	<i>NACIONAL</i>	<i>REGIONAL</i>	<i>LOCAL</i>
<i>META</i>	-Competencia de sistemas de diferentes modelos de economía de mercado	-Modelo nacional de desarrollo. -Sistema nacional de innovación.	-Identidad regional -Capacidad de estrategias de agentes regionales.	-Capacidad de cooperación de agentes locales. -Confianza. -Contexto de creatividad.
<i>MACRO</i>	- Flujo internacional de capital	-Marcos macroeconómicos (sistema tributario, capacidad de financiamiento).	-Política fiscal Sólida. -Capacidad de inversión pública.	-Política fiscal Sólida. -Capacidad de inversión pública. -Calidad de vida, medio y contexto oportuno.
<i>MESO</i>	-Política industrial de la Unión Europea. -Política tecnológica. -Protocolo de Montreal.	-Fomento de nuevas Tecnologías. -Fomento a las Exportaciones. -Instituciones de financiamiento específicas. -Política de medio ambiente específica para sectores.	-Política fiscal Sólida. -Centros de tecnología y de Demostración. -Instituciones Educativas. -Política de medio Ambiente.	-Fomento económico local y política de mercado de trabajo.
<i>MICRO</i>	-Empresas Internacionales. □ Encadenamientos Mercantiles globales.	-Empresas medias y Grandes. Redes dispersas	-Micro, pequeña y mediana empresa. -Clústers regionales.	-Clústers locales y distritos Industriales. -Proveedores locales.

Fuente: Meyer-Stamer (1999)

De este esquema se sigue que la integración productiva de las pymis es plausible en la medida en que existan mecanismos de organización de la

producción a nivel local y éstos se centren en el desarrollo de redes empresariales, las cuales han demostrado ser los motores ideales para impulsar la especialización y el aumento de productividad.

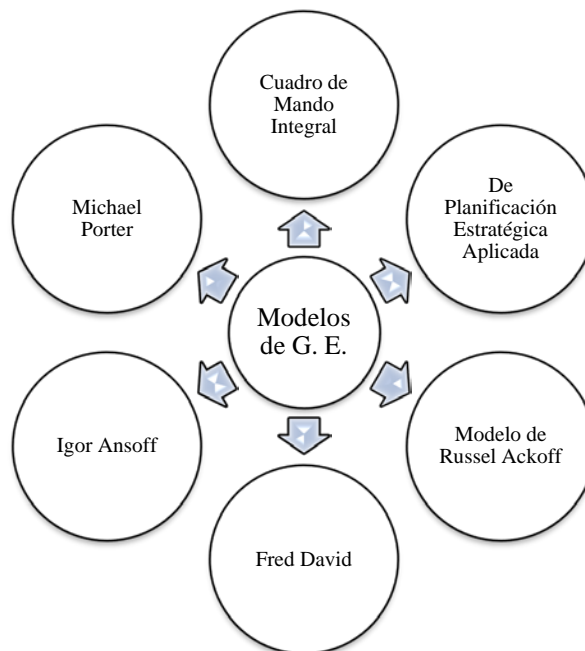
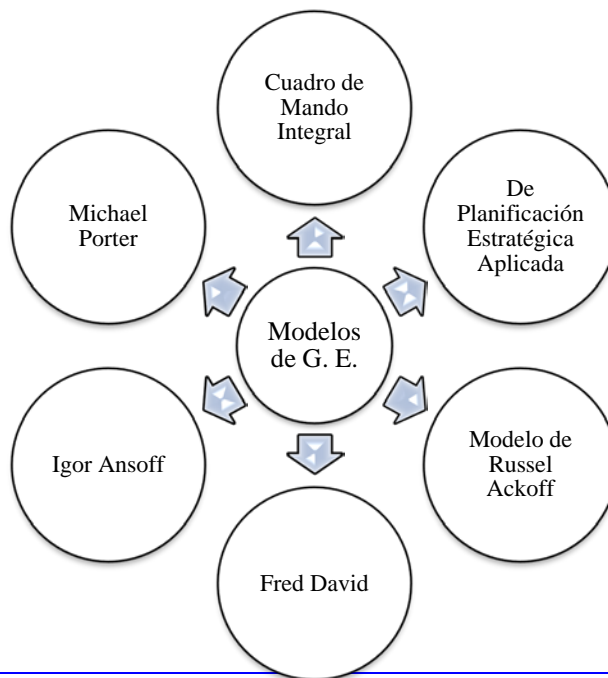
2.9 Modelos de gestión estratégica aplicables a las pymis

Para lograr un adecuado análisis del objeto de estudio en la presente investigación se hizo necesario realizar un revisión de los modelos de planificación estratégica: como lo son: el Modelo de Fred David, el Modelo de Kaplan y Norton llamado Cuadro de Mando Integral y el Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer referido a la planeación estratégica aplicada, considerando cinco (5) principios del pensamiento complejo: sistémico, retroalimentación, autonomía/dependencia, estrategia situacional y caórdico, a fin de dar un aporte al marco teórico que sustenta a la planificación estratégica.

Tanto David como Goodstein, Nolan y Pfeiffer, presentan modelos claramente estructurados por fases alineadas bajo el concepto estratégico. Por otro lado, Kaplan y Norton (1996) plantean que “el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo” (p 46), lo cual justifica la ubicación del cuadro de mando integral como un modelo de planificación estratégica. Ante todo se hace necesario definir los siguientes conceptos:

- ❖ **Modelo:** Es una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio, que permiten ver de forma clara y sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas.
- ❖ **Gestión estratégica:** Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los

objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes.



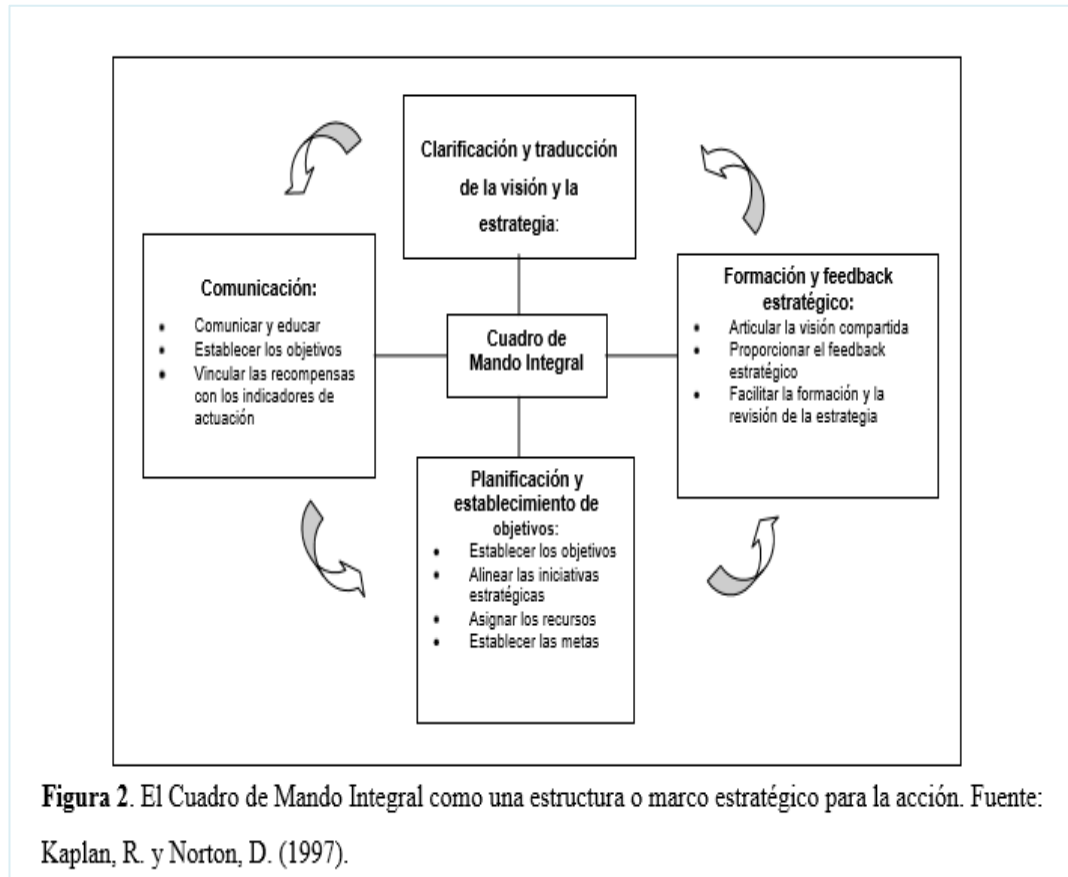
Fuente: Kaplan y Norton (1996)

2.9.1 El Modelo balanced scorecard

En el modelo desarrollado por Kaplan y Norton (1996). Se Establece que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

Además de considerar los sistemas tradicionales de medición para la gestión, incluye algunos aspectos no financieros que relacionan la afectividad de la estrategia con la obtención de resultados económicos y financieros. Observa un marco conceptual para determinar la aplicación de los procesos y la intervención de personas adecuadas para obtener un mejor rendimiento empresarial. Establece dos campos de reflexión: uno relacionado con la pretensión estratégica de la formación y el otro operativo relacionado con la jerarquía de los vacíos de formación.

Figura Nro. 8 Balance balanced scorecard

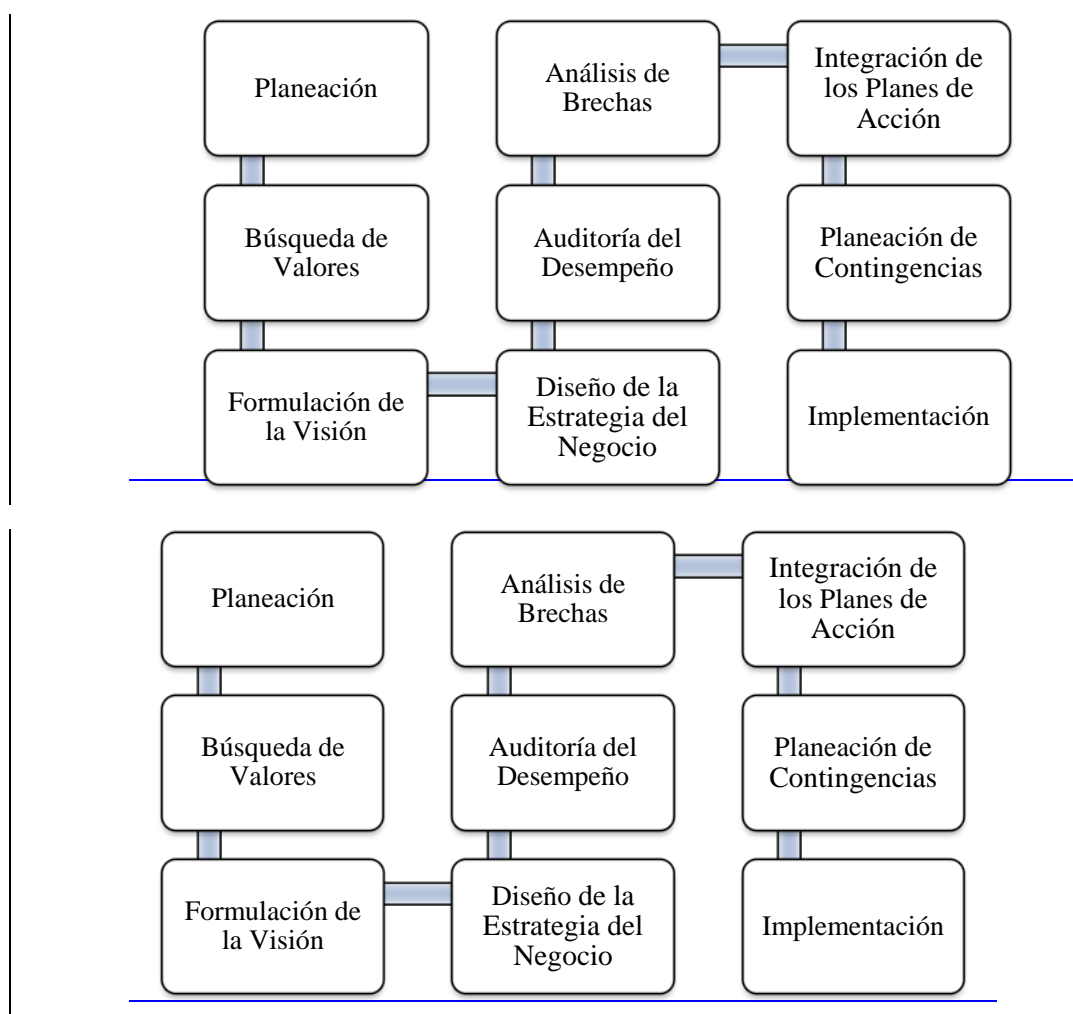


Cabe agregar que el modelo considera el principio de retroalimentación mediante un feedback estratégico que conduce a la revisión de la estrategia, permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la misma y, de ser necesario, hacer cambios fundamentales en ésta. Al comparar los objetivos deseados con los resultados actuales se crea un vacío de actuación que las nuevas iniciativas estratégicas, establecidas a través del análisis de los factores internos y externos de la organización, están destinadas a llenar, lo cual favorece el cambio, y, en consecuencia, se presenta la causalidad como inductor del inicio del nuevo ciclo.

2.9.2 Modelo de planificación estratégica aplicada

Este modelo desarrollado por Goodstein, Nolan y Pfeiffer, es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del modelo implica nueve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación:

Figura Nro. 9 Modelo de planificación estratégica aplicada



Fuente: Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005).

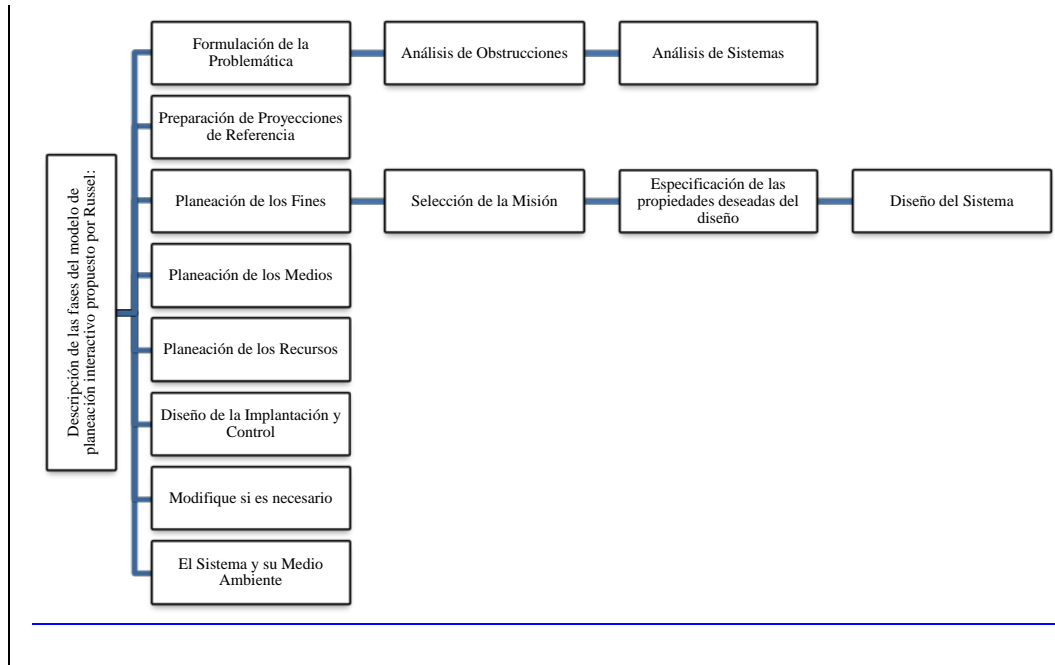
El principio sistémico se hace evidente en el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada, dado que los autores manifiestan la necesidad de la interacción e interconexión de distintos actores dentro de la organización en la fase de planeación, es decir, el modelo considera, por un lado, la creación de grupos de trabajo conformados tanto por el director general como por un grupo representativo de trabajadores de la organización que aporten en el proceso de toma de decisiones, como, por otro lado, la evaluación de la respuesta ante estas decisiones.

De esta manera, el patrón organizativo muestra la contribución de las partes con el todo (interacción de los elementos de la estructura organizativa con la organización en sí), con consideración de los factores internos. La estructura física o cognitiva se evidencia en las fases de diseño de la estrategia del negocio y de implementación. El análisis del principio de retroalimentación permitió determinar la presencia del mismo en la fase de análisis de brechas, donde se comparan los datos generados durante la fase de auditoría del desempeño con aquellos indispensables para el éxito del plan estratégico.

2.9.3 Modelo de Russel Ackoff

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Russel aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado. Russel apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son: Principio participativo, Principio de continuidad y el Principio holístico.

Figura Nro. 10 Planificación de la empresa del futuro.



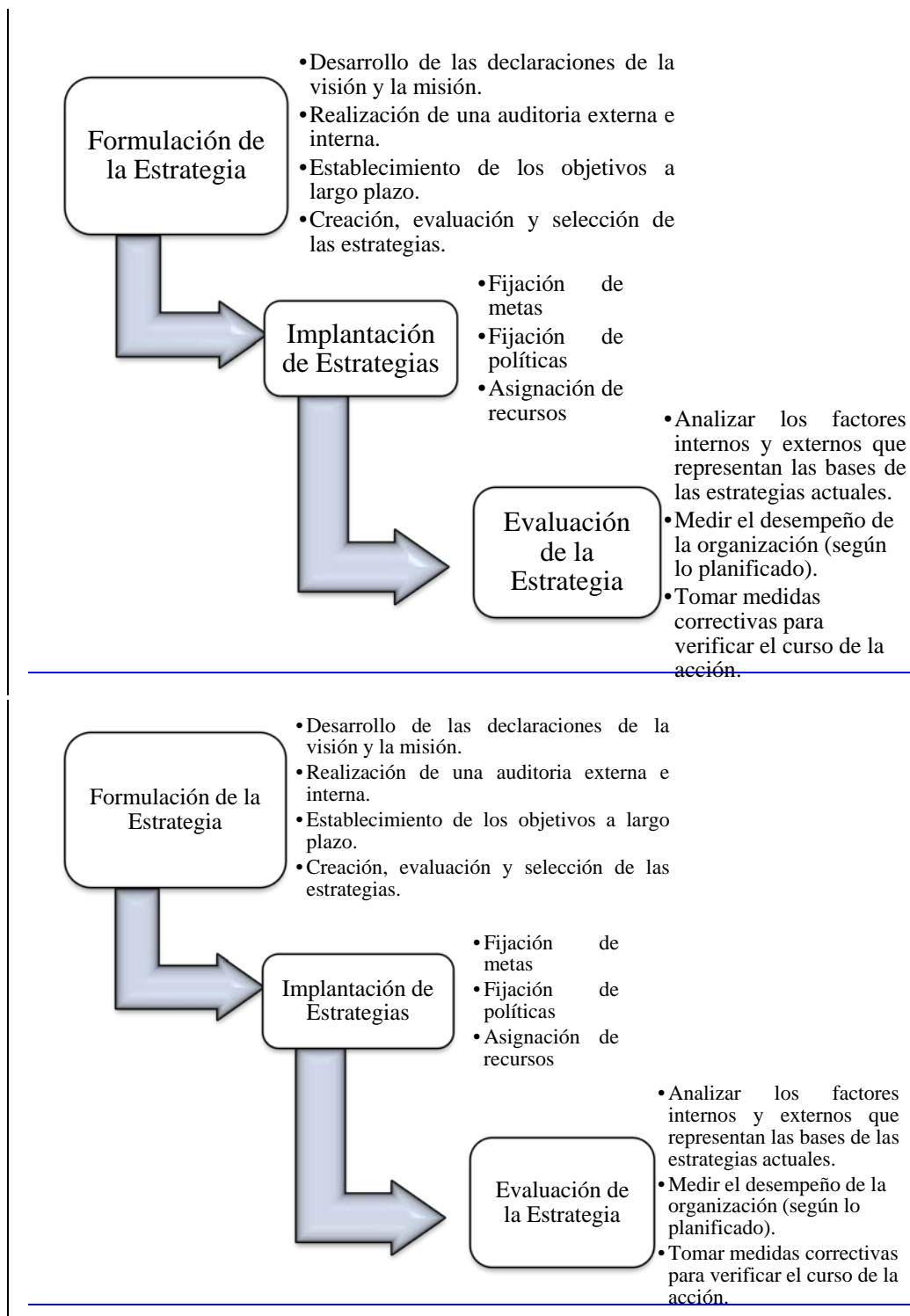
Fuente: Ackoff (1983)

2.9.4 Modelo de Fred David

David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua. De igual manera el modelo de Fred David, se desvía del principio de estrategia situacional, dado que manifiesta su postura ante los futuros posible y deseable presentes en las fases de clarificación y traducción de la visión y la estrategia, comunicación y planificación y establecimiento de objetivos, sin embargo no considera el futuro probable para la organización. Asume la solución de problemas de manera sistémica.

El Modelo de Planificación Estratégica de Fred David, se desglosa en tres (3) etapas, con las siguientes fases:

Figura Nro. 11 El modelo integral de dirección estratégica



Fuente: David (2003)

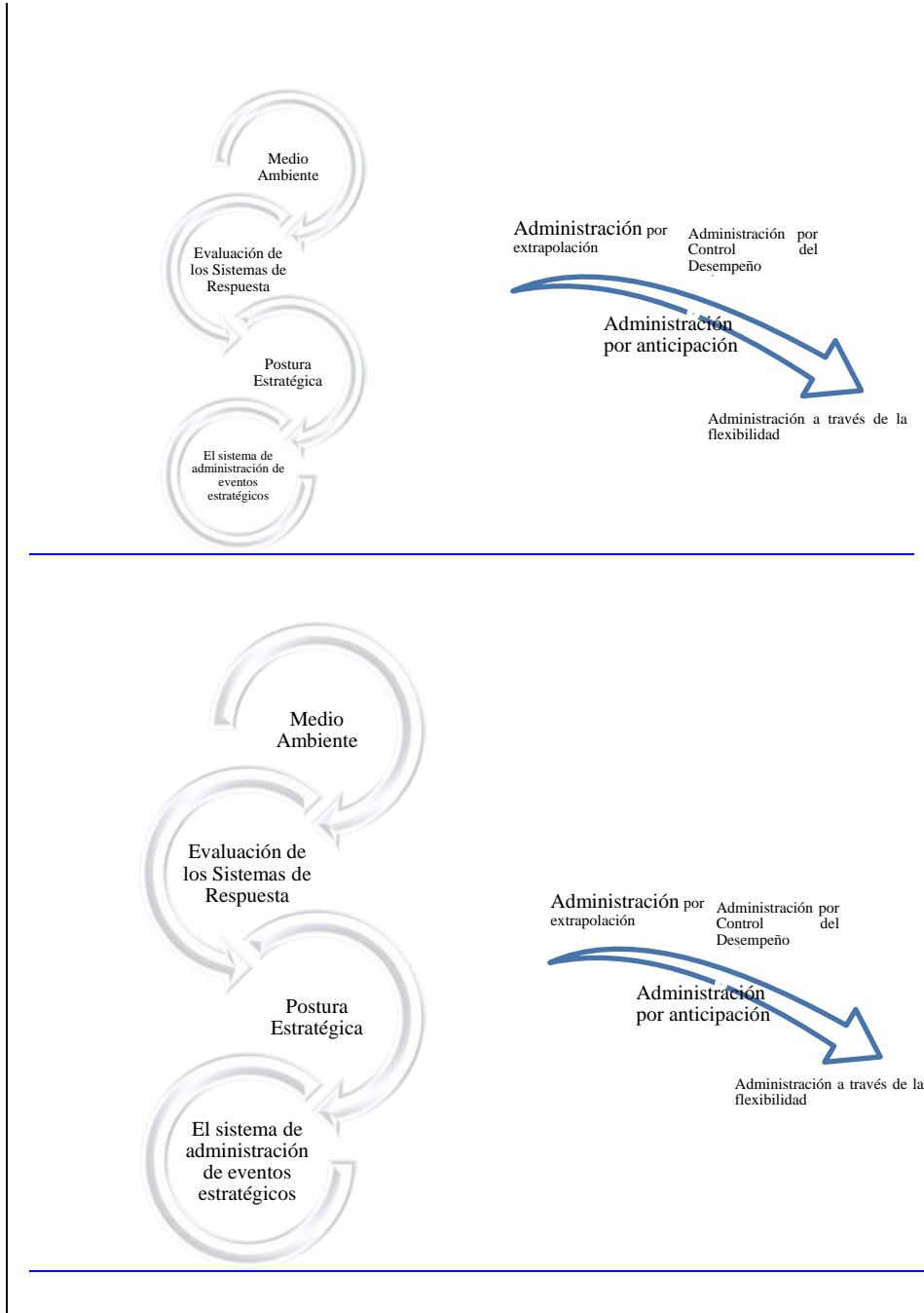
El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.” Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales. 2) La medición del rendimiento. 3) La toma de medidas correctivas.

2.9.5 Modelo de Igor Ansoff

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

Igor Ansoff comienza su modelo con:

Figura Nro. 12 Modelo de estrategia de la empresa

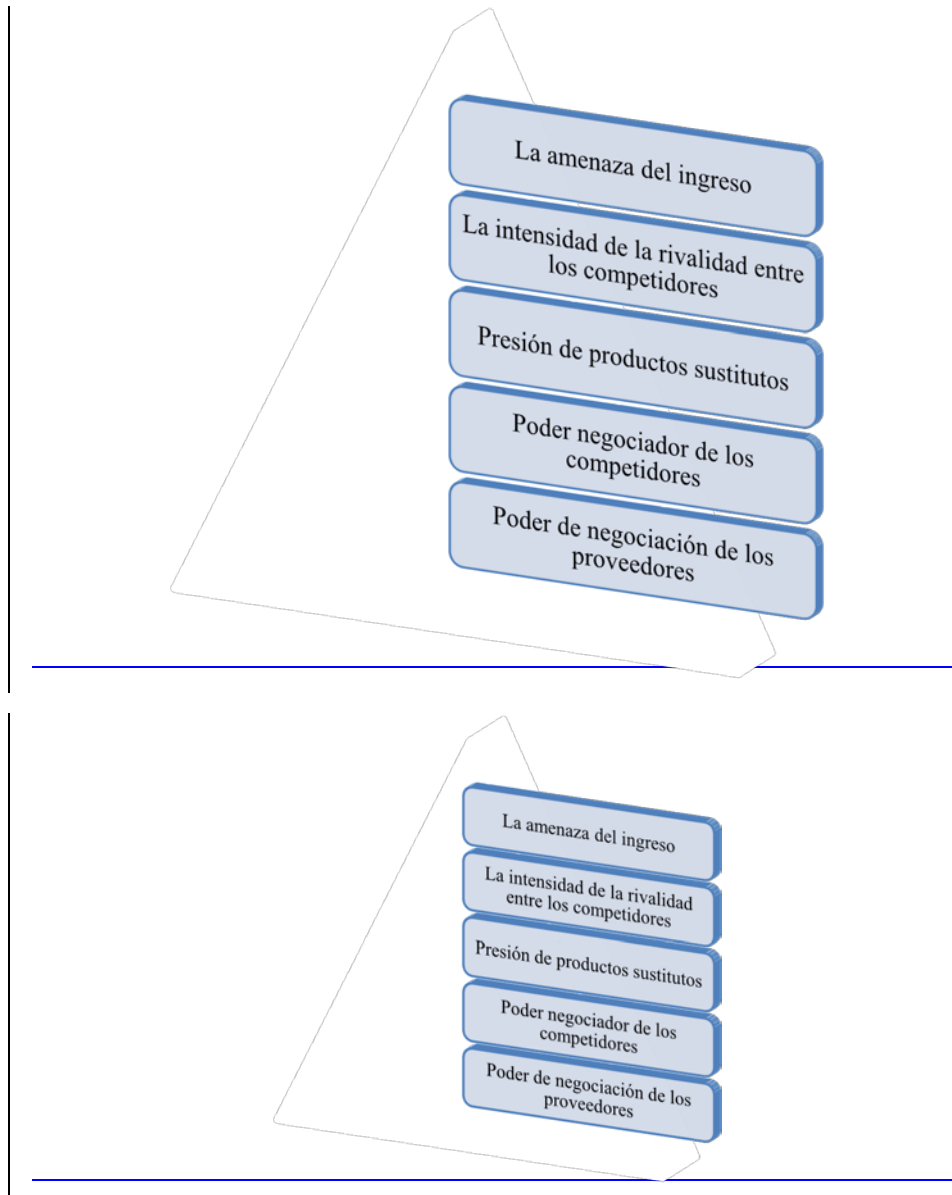


Fuente: Ansoff (1990)

2.9.6 Modelo de Michael Porter

Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones. Al mismo tiempo, señala que toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva. Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, con los cuales compete, pues determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de:

Figura Nro. 13 Modelo de Michel Porter



Fuente: Porter (1990)

El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- ❖ Posicionamiento.
- ❖ Equilibrio.
- ❖ Tomar ventajas de cambio.
- ❖ Estrategias de diversificación.
- ❖ Liderazgo en costos.
- ❖ Diferenciación.
- ❖ Enfoque o alta segmentación.
- ❖ Objetivos futuros.
- ❖ Supuestos.
- ❖ Estrategia actual de la competencia,
- ❖ Recursos de la competencia

2.9.7 Modelo TOE (Tecnología-Organización-Entorno)

En tanto Tornatzk y Fleishe (1990) desarrollaron un marco similar a la teoría de Rogers (2003), que comprende tres categorías: tecnología, organización, y entorno (TOE–Technology, Organization And Environment) para explicar el comportamiento de una empresa en la toma de decisiones sobre adopción de nuevas tecnologías. Este modelo identifica tres contextos que comprenden los factores que actúan como barreras o como facilitadores de la adopción de innovaciones tecnológicas por parte de la empresa, entre los que se destacan:

- ❖ ***Tecnológico:*** relativo a las tecnologías internas y externas y la relevancia que tienen para la organización. Estas tecnologías se pueden describir en términos de habilidades requeridas, infraestructura, complejidad, casos de uso, entre otras.
- ❖ ***Organizacional:*** que se refiere a ciertos factores descriptivos de la organización, como son el alcance, tamaño, complejidad, estructura

organizativa, grado de formalización y centralización, recursos disponibles internamente Y calidad de los recursos humanos.

- ❖ ***Del entorno:*** el cual describe el escenario en el que la empresa desarrolla su negocio e incluye factores como el tamaño y las características de la industria, condiciones macroeconómicas la presión ejercida por los competidores o los socios comerciales, el acceso a proveedores de servicios tecnológicos, la influencia del gobierno, entre otros. Incluyendo un componente nuevo y muy relevante que es el entorno de la empresa.

Sin embargo, e independientemente del modelo que adopten las pymis existen obstáculos a ser considerados, para lograr así su tan anhelado desarrollo. De acuerdo a lo señalado por Sánchez, Osorio y Baena (2007) son:

- 1 Restricciones al crédito.
- 2 Dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada.
- 3 Formalización y absorción de nuevas tecnologías.
- 4 Limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción.
- 5 La deficiente infraestructura física.
- 6 Falta de asociatividad empresarial. Carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico.
- 7 Dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales.

Así mismo, Benavides (1998), Bueno (2003), Castells (2006), Limone y Bastidas (2003) coinciden en la necesidad que las organizaciones se integren en redes, conglomerados o clúster para solucionar los problemas de competitividad de las empresas, no solo de las pymes sino también de las grandes e incluso de las microempresas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

El marco metodológico, tal y como lo define Hurtado y Toro (1999) “constituye la médula de la investigación. Se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo” (p.78). Al respecto, se delinea los momentos metodológicos que fueron seguidos, las estrategias metodológicas utilizadas para dar cuenta del sujeto; así como la configuración del instrumento y del referente empírico a observar.

La metodología de la investigación es, según Briones (2002), la estrategia que se utilizará para cumplir con los objetivos de la investigación. Está compuesta por una serie de procedimientos y técnicas con funciones particulares. En tanto que, el abordaje metodológico de la presente Tesis Doctoral constituye el aspecto tecno-operativo, donde se ubica en detalle, el método, la técnica y el instrumento de recolección de información que fue empleado durante la realización de la investigación; la cual se planteó como objetivo general construir un modelo de los factores de desempeño corporativo para las pequeñas y medianas industrias bajo el enfoque de la competitividad sistémica. Cabe destacar que la metodología llevada a cabo, se realizó bajo el siguiente esquema:

- 1 Análisis y estudio de las pymis del estado Carabobo.
- 2 Revisión bibliográfica y literaria de los diferentes elementos de interés que intervienen en la investigación.
- 3 Estudio y análisis de diversas teorías a fin de generar las herramientas necesarias para la construcción del modelo de gestión deseado basado en el enfoque de la competitividad sistémica.
- 4 Selección de las variables y de la toma de datos adecuada al objeto de estudio (pymis).

- 5 Análisis de los resultados obtenidos.
- 6 Conclusiones.

3.1 Postura epistemológica en la investigación

Dada la problemática estudiada en el desarrollo de la presente investigación doctoral y de los objetivos propuestos. La misma indujo a la investigadora hacia el paradigma positivista basándose en hechos y datos medibles, cuantificables, otorgándole la posibilidad de obtener y generar nuevos aportes científicos.

En este contexto, y basado en los objetivos planteados, se considera que la presente investigación se enmarca en la corriente del positivismo forjado por Comte para designar el sistema universal de los conocimientos científicos. Para Comte, sólo con el estado positivo la humanidad consigue la madurez o virilidad investigativa, lo cual refuerza Comte (2002), al señalar que: “Nuestra actividad intelectual está suficientemente motivada con la simple esperanza de descubrir las leyes de los fenómenos, o con el simple deseo de confirmar o desmentir una teoría”. (p.30).

Sobre la base de las ideas expuesta, esta Tesis Doctoral se circunscribe dentro del paradigma positivista ya que trata de responder a la falta de modelo de gestión estratégico para las pymis del estado Carabobo, basado en el enfoque de competitividad sistémica, a fin de mejorar su desempeño corporativo. En este sentido, el positivismo elimina todo lo indeterminado y vago; busca la demostración por medio de la ciencia matemática para tratar de explicar los fenómenos relacionándolos con otros hechos; busca racionalmente las leyes del espíritu humano con toda objetividad tratando de reducir todos los principios a un solo, si es posible una sola ley tan general que explicara todos los fenómenos. A este respecto, Palella y Martins (2004) explican que el positivismo:

Procura hacerse preciso como la ciencia matemática, cuyo método adopta; es orgánico, porque da unidad a la fenomenología y permite elevarla al rango de sistema; exige el asentimiento porque nada avanza que no sea perfectamente demostrable y está enteramente acorde con los hechos cuyas leyes invariables descubre. Con todo esto abre un camino seguro al progreso científico. Por lo anterior, el positivismo no es otra cosa que el sentido común generalizado y sistematizado. (p.37).

En este sentido, El “método positivo” definido por Comte (2002), quien concibe que los problemas sociales y morales solo podían ser analizados con un rasgo fijo y definitivo desde la perspectiva científica positiva, que se fundamenta en la observación empírica de los fenómenos y que permite explicar el comportamiento de las cosas en términos de leyes universales susceptibles a ser utilizadas en provecho de la humanidad. (p.26) En tanto que, un método no surge por sí solo, en tal sentido, analizaremos los fundamentos epistemológicos que dan fuerza al enfoque. El conocimiento positivista busca la causa de los fenómenos y eventos del mundo social, formulando generalizaciones de los procesos observados. El rigor y la credibilidad científica se basan en la validez interna. Por ello los procedimientos usados son el control experimental, la observación sistemática del comportamiento y la correlación de variables; se adopta la generalización de los procesos, con los que se rechazan aspectos situacionales concretos, irrepetibles y de especial relevancia para la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas.

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo-positivista, ya que a través de este paradigma se busca comprender y entender los distintos fenómenos sociales, prestando especial atención a hechos o sucesos de manera mucho más objetiva. El conocimiento positivista busca la causa de los fenómenos y eventos del mundo social, formulando generalizaciones de los procesos observados. La misma tiene como objetivo general construir un modelo

de los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia, estado Carabobo bajo el enfoque de la competitividad sistémica, proporcionando una perspectiva más útil que otros métodos analíticos, debido a que es una manera de reflexionar en función a conexiones, relaciones y contexto.

A este respecto dentro de la configuración conceptual que se ha venido elaborando, se trae el concepto de *Epistemología*, formulado por Damiani (2005) quien la define como:

La disciplina que privilegia el análisis y la evaluación de los problemas cognoscitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos. La epistemología analiza, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico, así por ejemplo, las cuestiones que conciernen a la definición y a la caracterización de los conceptos científicos, el problema de la construcción de los términos teóricos de la ciencia, las concepciones metodológicas, las condiciones operatorias y técnicas del proceso de investigación; la naturaleza de las leyes científicas, la estructura lógica, y la evolución de las teorías científicas, la contrastación empírica de las hipótesis teóricas, la cuestión de las relaciones entre ámbitos teóricos y ámbitos empíricos, la posibilidad de una lógica inductiva; la naturaleza de la explicación científica; la fundamentación del conocimiento, la búsqueda de la verdad son, por definición problemas epistemológicos y el análisis de estas cuestiones recibe el nombre de epistemología o filosofía de la ciencia.(p.29)

De la cita anterior se desprende que, a través de la epistemología se analiza de forma crítica y profunda la producción del conocimiento científico, tomando en consideración diversas variables y/o concepciones metodológicas a fin de poder contrastar el elemento teórico con el empírico privilegiando en primer término el problema de tipo científico.

3.2 Tipo de investigación

Desde el punto de vista epistemológico el presente estudio se ubica en el paradigma científicista, cuantitativo y objetivista, de arraigo positivista, dado que los objetivos específicos requieren diagnóstico y medición para la construcción del modelo de gestión estratégico, basado en el enfoque de competitividad sistémica. Asimismo, el objeto de estudio y su ontología en el proceso se encauzaron hacia las características propias del positivismo por la naturaleza del tema de estudio, que determinó el método a emplear.

Para entender la complejidad de los métodos y sus usos, es necesario conocerlos, es por ello, que para efecto de esta investigación, realizamos el abordaje del enfoque positivista-cuantitativo. En concordancia con el supuesto ontológico, la producción del saber se realizó usando el método cuantitativo considerando que la naturaleza del tema estudiado determinó el método a emplear, tal como expresa Durkheim (2002), Ferrater (2004a, 2004b) al afirmar que es el objeto de estudio quién, dada su propia naturaleza, determina el método a utilizarse para abordarla. Por consiguiente los postulados de Comte y Durkheim fueron fundamentales para determinar los métodos de investigación a utilizar en el presente estudio.

Por lo tanto, podemos decir, que cuantificar se refiere a aportar evidencia a una teoría que se tiene para explicar algo. Para ello, utiliza un proceso deductivo, lo que quiere decir, que de una premisa general se comienzan a hacer suposiciones. En este sentido, la investigación doctoral adopta el precepto de Núñez (1976) al considerar que en el plano del pensamiento no hay solo una deducción aislada, sino que el proceso deductivo supone también procesos inductivos y viceversa: “la inducción a su vez trabaja operando con la deducción. No hay separación entre una y otra” (p.71).

A su vez, se realizó un estudio de tipo analítico-explicativo, el cual permitió contrastar tendencias e investigaciones relacionadas con el objeto de estudio (pymis) a fin de universalizar el estudio al resto de las empresas u organizaciones. De acuerdo a lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y así probar teorías.

A su vez la parte empírica de la presente tesis doctoral, pretende dar un acercamiento a la realidad empresarial de las pymis y a los factores determinantes más relevantes que intervienen en su desarrollo y desempeño.

Para tal efecto, se realizó un análisis del contexto de cada empresa seleccionada desde sus comienzos hasta la actualidad, se recopilaron datos y se planteó una descripción del entorno donde se centra nuestro estudio. Lo más complicado fue llevar a cabo la interpretación de los datos, por lo que se realizó una relación de conexiones entre las distintas respuestas a preguntas paralelas y similares, con el fin de establecer conclusiones. Esto implicó un gran riesgo en la interpretación, pero se intentó cuantificar y valorar con la mayor objetividad posible.

3.3 Diseño y técnica de la investigación

El diseño de la investigación, según Tamayo (2006), “es un planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos” necesarios para el objeto de estudio” (p. 108).

En este sentido, el diseño seleccionado para el estudio orientado a desarrollar un modelo de gestión estratégico de los factores determinantes para las pymis bajo el enfoque de la competitividad sistémica, A través del diseño de la investigación se determinó dónde y cómo recolectar la información necesaria para desarrollar los diferentes objetivos. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño de investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en un momento específico.

En el desarrollo de este epígrafe, que constituyó el plan general para la comprobación de las hipótesis de la presente investigación, el diseño pretendió realizar comparaciones entre la muestra seleccionada con la finalidad de especificar la naturaleza de la misma. Para poder cumplir con el objetivo general de la investigación, se procedió a realizar un análisis no experimental. La utilización de este método consistió en la aplicación de una entrevista seleccionada donde se recopilaron datos en forma directa e indirecta de las pymis del municipio Valencia del estado Carabobo, dicha entrevista, cuyo detalle aparece reflejado en el (*Anexo*) contiene un esquema estructurado de los conceptos estudiados en la presente tesis doctoral.

Con base a las consideraciones anteriores, para el desarrollo de esta investigación se empleó la metodología propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010) entre los denominados diseños no experimentales, ya que esta se realizó sin manipular deliberadamente las variables sino que por el contrario se observaron los fenómenos en su contexto natural para después ser analizados.

Los datos obtenidos en la elaboración del estudio empírico y la naturaleza de la población de donde fueron extraídos; identifican a la población con la que se trabajó en la presente tesis doctoral, y la selección de la muestra elegida entre la población total. Dentro de nuestro estudio se identificaron como unidad de

análisis a las pymis del estado Carabobo, las cuales estarían enmarcadas, dentro de un diseño de campo.

3.4 Fase de aproximación cuantitativa

En el análisis de los datos cuantitativos realizado y recopilada la información correspondiente mediante el instrumento de recolección de datos seleccionado, se organizó la misma, analizando los resultados, y así presentarlos adecuadamente. Por tratarse de una investigación que contiene un cuestionario, se realizó el uso de tablas y gráficos, para lo cual se diseñaron tablas con valores medios, número de casos y el indicador de la variabilidad de los datos, haciendo una representación gráfica, para luego mostrar los resultados de las pruebas estadísticas.

3.5 Fuente de datos

La información para el desarrollo de esta investigación se obtuvo a través de fuentes primarias tales como: empresarios y/o propietarios de las pymis, resultados estadísticos de investigaciones y documentos llevados a cabo por universidades e instituciones y entes especializados en el área, visitas en campo a emprendedores exitosos. También se tomó en consideración la información recopilada de fuentes secundarias tales como: documentos estadísticos de instituciones relacionadas con el objeto de estudio y el Instituto Nacional de Estadística (INE) entre otras. Toda la información obtenida de las diferentes fuentes fue utilizada para sustentar los resultados de la investigación.

3.6 Población en estudio

De acuerdo a lo señalado por Tamayo y Tamayo (1998) definen a la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de

población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” (p.92). En efecto, la población permite delimitar tanto el problema como los objetivos planteados en la investigación. Es decir, en el caso que ocupa, se deben especificar los sujetos o elementos a ser analizado (pymis, emprendedores, empresarios, entre otros.); a través de los cuales se pretenden inferir a partir de la muestra analizada.

3.6.1 Muestreo

De acuerdo a lo señalado por Chávez (2001), el muestreo son las operaciones que se realizan para seleccionar la muestra que sobre la cual se realizará la investigación, es decir que esta sería la técnica empleada para escoger a los sujetos, objetos o fenómenos. Según lo define Arias (2006), el muestreo intencional u opinático, es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador, o bien como lo describe Parra (2003), “Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras *representativas* mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos” (p. 25).

En consecuencia, en esta investigación se utilizó un muestreo *No probabilístico Opinático o Intencional*, ya que se seleccionó a las pymis ubicadas en el estado Carabobo, pertenecientes únicamente al sector privado, debido a que la que actualmente pertenece al sector público se encuentran atravesando una serie de dificultades económicas y políticas circunstanciales que podrían afectar directa e indirectamente la recolección de datos y el análisis de los resultados.

3.6.2 Muestra

En cuanto a la muestra, Parra (2003), la define como: “Parte de la población, obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la

población. Es decir, se pretende que dicho subconjunto ‘represente’ a la población de la cual se extrajo”. (p.16). A este respecto, se dirá que la *Muestra* de la presente investigación estará conformada por las pequeñas y medianas industria del estado Carabobo, por lo tanto, la muestra se define como el “qué o quiénes”, es decir, los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio son las unidades de análisis de una investigación.

Al mismo tiempo, la muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo, y por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa. Por consiguiente, la validez de la generalización depende de la validez.

En consecuencia, la población seleccionada comprendió a un conjunto de empresas (pymis) del parque industrial del estado Carabobo. Para la selección de la muestra, se partió de las bases de datos proporcionada por la CAPEMIAC y por el Centro de Investigación y Desarrollo de la pequeña, la mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), que exhibe una población de 3.394 empresas. En este sentido, la muestra estuvo conformada por: 5 empresas, seleccionadas de manera intencional que para efectos del estudio, cumplieran con las siguientes características:

1. Fortaleza en el mercado
2. Óptimas condiciones de financiamiento
3. Disposición de otorgar información
4. Habilidades estratégicas y
5. Personal capacitado.

Considerando el desempeño corporativo en las bases de datos de CAPEMIAC y del CIDPyMESMicro, con estas características y manteniendo el

objeto de obtener información objetiva, se muestran las siguientes empresas para el municipio en estudio:

Cuadro Nro. 2 Pymis seleccionadas para el estudio empírico

<i>Derivados del acero, C.A</i>	<i>Galvánica Carabobo, C.A</i>	<i>Asotérmica, C.A</i>	<i>Algodones Alve, C.A</i>	<i>S.T Transporte UNICAR</i>
Sector metalmecánico	Tratamiento electrolítico contra corrosión.	Servicios de capacitación a empresas.	Venta de algodón hidrófilo.	Empresa de transporte de productos.
Larga trayectoria en el mercado.	Larga trayectoria en el mercado	Trayectoria media en el mercado	Larga trayectoria en el mercado	Trayectoria media en el mercado

Fuente: Elaboración Propia

DERIVADOS DEL ACERO, C.A

De acuerdo con la información suministrada por el propietario, esta industria, tiene una trayectoria conocida tanto en el estado Carabobo como a nivel nacional. Esta empresa es considerada por sus propietarios como una de las pymis del estado Carabobo con un gran potencial de crecimiento y expansión en el sector del acero, sin embargo no pasa desapercibida ante la grave crisis que atraviesa el país, afectando seriamente su productividad. Poseen la tecnología necesaria para generar la productividad requerida que cubra gran parte del mercado nacional, sin embargo manifiestan que el alto costo para adquirir la materia prima genera trabas en la misma. Cuentan con una mano obra calificada y la disposición de la gerencia para generar los mecanismos necesarios para optimizar su desempeño y funcionamiento.

Manifiestan además que están trabajando a pérdida, y que resulta muy difícil mantenerse en el mercado bajo las condiciones actuales, ya que los altos niveles de incertidumbre afectan tanto su desempeño operativo como productivo. No saben hasta cuándo podrán mantenerse operativos. Lamentan que el gobierno

nacional no genere las políticas públicas necesarias que incentiven el aparato productivo, para que tanto el sector del acero como las demás empresas puedan mantenerse en el tiempo.

GALVANICA CARABOBO, C.A

Esta pyimi es una empresa dedicada al tratamiento de electrolítico contra la corrosión, posee una trayectoria media en el mercado, El dueño de la empresa manifiesta poseer las ventajas competitivas en el costo de la energía y mano de obra, poseemos la capacidad de gerenciar constantemente en crisis, nuestras líneas de producción son flexibles, nuestras capacidades de producción son flexibles, poseemos los bienes de capital necesarios para producir.

Hace dos años establecieron una estrategia que consistió en la adquisición de materias primas para producciones a futuro y el desarrollo de algunos productos nuevos para nichos de mercado de productos importados, por otra parte la relación que mantienen con sus clientes es de socios, ambos se ven como necesarios para enfrentar el mercado. Es de hacer notar que la situación de incertidumbre que atraviesa tanto el país como el sector industrial, no permiten planificar a largo plazo. Y consideran que hasta tanto el gobierno nacional no genere la seguridad jurídica y las políticas públicas necesarias para mejorar la situación, las pymis están gravemente amenazadas, afectando seriamente su operatividad y funcionamiento.

ASOTERMICA, C.A

Es una pyimi familiar de tamaño medio, con un número de empleados reducido en vista de la situación que atraviesa actualmente el país, donde muchos de los empleados abandonan los puestos de trabajo por considerar que los ingresos que perciben no les alcanzan para cubrir sus necesidades básicas. La misión que

señala el Ing. Arcángel (Presidente) no está publicada. Sin embargo, consideran que su objetivo fundamental consiste en promover el bienestar de cada empresa, que los diferentes consumidores soliciten sus servicios y hacer un buen trabajo para que los tomen en cuenta a la hora de que se les presente algún inconveniente. Construir una reputación óptima que les permita crecer tanto en el mercado nacional como internacional.

De acuerdo a la información suministrada se pudo percibir que existe una concepción muy humanista de la empresa que parte de la idea de que su papel es el de servir a la comunidad y a sus trabajadores en particular. Se practica el dar confianza a los trabajadores y la libertad para opinar. Ya que su visión es proyectarse en el tiempo como una empresa líder del mercado anticipando y satisfaciendo los requerimientos de sus clientes, ofreciendo servicios para el cuidado de las empresas. Sostener un crecimiento rentable siendo innovadores y utilizando un proceso de mejoramiento continuo que involucre y desarrolle a su gente y socios comerciales.

Los líderes de esta pyimi, están convencidos que Venezuela es un excelente país para crecer, y esperan que la situación actual mejore, ya que ellos tienen la disposición para seguir trabajando en él y por el país.

ALGODONES ALVE, C.A

Es una empresa familiar que tiene como misión brindar la mayor calidad al consumidor, tomando en cuenta todo lo referente a sus productos, las expectativas y las necesidades de la población que los mantiene en el mercado activo, logrando así mantener la confianza de sus clientes, eficiencia y productividad. Produce algodón hidrófilo para uso paramédico y doméstico, y varios productos fabricados con algodón como: hisopos, motas de algodón, tacos dentales, entre otros. Los trabajadores dicen sentirse motivados ya que a pesar de la situación económica

que atraviesa el país y que por ende afecta a la empresa, esta ha hecho lo posible e imposible por mantenerlos motivados no sólo con bonos de producción sino con el reconocimiento que algunos dicen que reciben. Aunque no han podido incrementar su plantilla de trabajadores, han tratado por todos los medios mantener la producción de la misma.

Sin embargo considera que en vista de la situación país, deben actualizar sus maquinarias para poder optimizar la producción. Dicen estar dispuestos a generar los mecanismos necesarios para mantenerse en el mercado, quieren y desean seguir invirtiendo en el país. Esperan que el gobierno nacional rectifique sus medidas económicas para que el sector productivo se reactive en beneficio del país.

S.T TRANSPORTE UNICAR

Transporte UNICAR, es una empresa de trayectoria media en el mercado nacional que tiene como meta incrementar el número de vehículos pesados-gandolas, y consolidarse como una de las mejores compañías de transporte del país con el mejor servicio con la mejor tecnología, ofreciendo confort a sus empleados-choferes y éxito a la empresa.

En los últimos años ha realizado actividades para educar y capacitar a sus trabajadores, para así prestar un mejor servicio, ofrecer mejores empleos y trabajar más eficientemente. Sin embargo en los últimos años, muchos de esos proyectos se han visto mermados por la grave situación que afecta el sector automotor de país, ya que los repuestos se han encarecido y cuando logran conseguirlos los mismos tienen precios elevadísimos, que en muchos casos han puesto en peligro el funcionamiento de las gandolas y por ende afectando seriamente el funcionamiento de la empresa. Sin embargo han hecho grandes esfuerzos, para

mantener sus gandolas operativas y lograr mantenerse en el mercado a pesar de los altos costos.

En consecuencia, la directiva de la misma manifiesta su disposición a seguir invirtiendo sin embargo. Manifiestan que la incertidumbre afecta notablemente su funcionamiento, ya que no saben hasta cuándo van a poder operar.

En este sentido, la población que compone la base de datos de la Cámara de Pequeños, Medianos Empresarios del estado Carabobo CAPEMIAC, a través de un procedimiento de trabajo de campo realizado durante el primer trimestre del año 2018, se recabo información a través de entrevistas a los gerentes en base a un cuestionario estructurado.

Los sujetos seleccionados para la aplicación del instrumento de recolección de datos en la fase cuantitativa del estudio estuvo compuesto por:

- a) Personal gerencial y operativo de la pequeña y mediana industria, en el ámbito del Municipio Valencia del estado Carabobo.

Una vez seleccionada la muestra, se procedió a realizar el análisis respectivo. Según los requerimientos básicos para el establecimiento de la muestra de la presente investigación, se consideró que la más adecuada a utilizar era una de tipo no probabilística y aleatoria a los fines de determinar cuál de los elementos tanto internos como externos relacionados, que permitieron obtener los resultados recomendaciones y conclusiones más confiables.

3.6.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En esta etapa de la investigación, se obtuvo información a través de diferentes fuentes de información, siendo la más importante la técnica de la encuesta, que según Arias (2006), la define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72) siendo ésta un instrumento de recolección de información cualitativa. La misma se realizó a través de una guía de preguntas estructurada, que permitió recabar información a un grupo de gerentes y propietarios de las pymis, quienes poseen los conocimientos necesarios a fin de validar el modelo de gestión propuesto permitiendo realizar una descripción exacta de la situación por la que atraviesan, de esta manera se persiguió que los indicadores fuesen los necesarios y las dimensiones, las adecuadas, para que los resultados fuesen confiables al minimizar la subjetividad y la arbitrariedad inherentes a todo proceso de selección de indicadores. Para de esta manera cumplir satisfactoriamente con el objetivo de investigación.

La técnica de encuestas evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado, según expresa Fernández (2010) permite que todos puedan intervenir en el proceso de selección de los indicadores, cosa que no ocurría en la aplicación de otras técnicas de recolección de datos. “Ésta técnica permite también utilizar medios a distancia como el e-mail o el correo ordinario”, superando algunas de las limitaciones logística de otras técnicas. (p 72).

El instrumento empleado fue el cuestionario, definido por Tamayo y Tamayo (2002) como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p174). Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias y se empleó para obtener información que permita medir el alcance en la aplicación

del modelo de gestión estratégico de los factores de desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia del estado Carabobo.

Para tal fin, se utilizó el cuestionario directo estructurado o encuesta formalizada que está integrado por preguntas y respuestas que no pretenden ocultar el fin de la encuesta, según Sabino (2002) este tipo de encuestas facilitan el procesamiento estadístico, dado que “al guardar homogeneidad sus respuestas resultan comparables y agrupables”. Así, los datos recopilados a través de este tipo de cuestionarios resultan fáciles de registrar, tabular y analizar. (p.110).

Para la recogida y análisis de los datos, se procedió a la apertura de una ficha de contacto con la empresa, donde figuran sus datos, manteniendo un seguimiento de la misma, a través de correo electrónico, conversación telefónica, y entrevistas presenciales en la empresa (véase Anexo I). Respecto a este último, se realizaron cinco encuestas estructuradas, durante el primer trimestre de año 2018, a cada una de las empresas seleccionadas, con una duración aproximada de 45 minutos.

Según se ha citado, Tamayo y Tamayo (1998) definen las técnicas de recolección de datos como “la parte operativa del diseño investigativo, destacando la relación de procedimientos, condiciones y lugar de recolección de datos” (p.99). De acuerdo con la definición anterior, la técnica de recolección de datos utilizada en la investigación fue la encuesta, la cual permitió conocer e indagar diferentes situaciones que permitieron un mayor entendimiento y comprensión a cerca de la situación que atraviesan las pymis a fin de tener una perspectiva más amplia y objetiva de las mismas. Estas entrevistas, fueron analizadas y confrontadas, con el objeto de conocer la realidad de las pymis a los fines de cumplir con el objetivo de la investigación. Se puede decir también que la investigación es transversal ya que los datos fueron recopilados en un momento único, y analizados en un momento circunstancial del fenómeno estudiado.

3.6.4 Características del instrumento de recolección de información

A fin de elaborar el instrumento para la recolección de datos, se procedió a realizar la operacionalización de los objetivos específicos de la investigación, tal como se muestra en los Anexos. (Ver anexo A. Tabla de operacionalización de objetivos para el instrumento de medición). Realizándose un análisis documental exhaustivo previo, con la finalidad de seleccionar las variables e indicadores relacionadas con el objeto de estudio.

Posteriormente se elaboró un cuestionario (Ver Anexo B. Instrumento de recolección de datos) que sirvió como herramienta para recolectar los datos en respuesta a los indicadores establecidos. Este consistió en un formulario, compuesto por diecisiete (17) afirmaciones, redactadas en forma clara, y concisa, donde el encuestado pudo seleccionar una o varias alternativas y dar detalles adicionales, en caso de ser requerido.

De igual manera, se utilizó como método de medición la escala de tipo Lickert, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es el conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto encuestado. En este sentido, Palella y Martins (2004) comentan que “las actitudes se refieren a la tendencia individual a reaccionar positiva o negativamente, ante un valor social dado” (p.138). El nombre de esta técnica proviene del psicométrico Renis Likert en sus estudios de los años treinta, según lo expresado en Hernández y otros (2002, 2010), Palella y Martins (Ob. Cit.) es lo que hoy conocemos como la escala de Likert.

El cuestionario fue diseñado con la ayuda del proceso de operacionalización de variables obtenido del cuadro técnico metodológico (Ver anexo). Este cuadro se realizó tomando en cuenta que Balestrini (2001), Orozco, Labrador y Palencia (2002), Hurtado y Toro (1999) lo consideran como la

herramienta donde se seleccionan los indicadores, según el significado que se le ha otorgado a través de su importancia a cada variable en estudio. Esto permite un proceso de medición que va desde los objetivos de la investigación hasta la redacción de los ítems del instrumento de recolección de la información

3.6.5 Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de información

La confiabilidad de un instrumento se relaciona directamente al grado en que su aplicación de manera repetida una y otra vez al mismo objeto de estudio produzca resultados coherentes, y su validez viene dada en el grado en que el instrumento realmente evalúe la variable que se pretende medir en la investigación. En este sentido, el instrumento aplicado guarda estrecha relación con los objetivos específicos planteados, esto de acuerdo a la evaluación efectuada por especialistas del área inherente al problema de estudio (Ver anexo C. Validación del instrumento de recolección de datos). En tanto, Hernández, Fernández y Baptista (1999, p.243) recomiendan consultar a “investigadores familiarizados con la variable para saber si el universo es exhaustivo” y de allí se escogen los ítems bajo una cuidadosa evaluación.

La validez del instrumento está íntimamente relacionada con el nivel en que es capaz de medir la variable que se pretende evaluar. Para lo cual se toma en cuenta como elementos de juicio, las evidencias con respecto al contenido, al criterio y el constructor, según Hernández, Fernández y Baptista (1999, 2010). En esta tesis se utilizó la evidencia de la validez de constructo en el marco teórico de donde emanan las dimensiones, indicadores y subindicadores iniciales y que se llevaron como propuestas a los expertos a fin de dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

Una vez desarrollado el marco teórico que permitió realizar el instrumento de medición (cuestionario) es sometido a validación de los expertos metodológicos para relacionar las preguntas del mismo con los elementos derivados del marco teórico y, de esta manera, consolidar la validez de constructo. Con respecto a la validez de contenido, Hernández y otros (2010,) describen que “es el grado en el que la medición representa el concepto, variable, o medida” (p.201), por tanto para realizar la construcción del modelo de gestión estratégica

propuesto se requirió tener representados a todos o a la mayoría de los componentes o dimensiones que dominan el concepto.

En este sentido, los expertos metodológicos compuesto por personas de reconocido prestigio tanto en el ámbito universitario como en el sector industrial, validaron el instrumento expresando que presentaba el dominio específico del contenido, es decir que el instrumento podía medir la variable que se pretendía evaluar. Ante esto, se puede decir que la validez de contenido se revela ante el análisis de los expertos demostrando la coherencia del tipo de preguntas con los atributos de las variables y de los indicadores compuestos por áreas temáticas o dimensiones a medir y en correspondencia con el objetivo de la investigación.

En cuanto a la confiabilidad, esta puede variar de acuerdo al número de ítems que contenga el instrumento. Hernández y otros (1999) expresan: “Cuantos más ítems mayor es la confiabilidad, claro está que demasiados ítems provocarán cansancio en el respondiente”. (p.242). Para el cálculo se utilizó las fórmulas de la prueba de los coeficientes alfa de Cronbach (1951) que requiere una sola administración del instrumento de medición, produciendo valores que oscilan entre 0 y 1. Así mismo argumentan Hernández y otros (1999) que su “ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente” (p.242).

Se trata pues, de un *índice de consistencia interna* que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto llevaría a conclusiones equivocadas *o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes*.

- ✓ *Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.*

- ✓ Su *interpretación* será que, *cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad*, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

Su fórmula estadística es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K: El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Como criterio general, se sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los resultados de los *Coefficientes de Alfa de Cronbach*:

Mayor a 0,9 es *Excelente*

Mayor a 0,8 y menor a 0,9 es *Bueno*

Mayor a 0,7 y menor a 0,8 *Aceptable*

Mayor a 0,6 y menor a 0,7 *Cuestionable*

Mayor a 0,5 y menor a 0,6 *Pobre*

Menor a 0,5 es *Inaceptable*

Siguiendo lo expresado, se procedió a determinar los cálculos de confiabilidad para los ítems desarrollados según la escala de Likert, correspondiente a las preguntas de elección múltiple, se obtuvo la confiabilidad del instrumento utilizando la fórmula de Cronbach (1951):

Para la realización de esta investigación se diseñó una encuesta de 17 preguntas que se presentan en la tabla 1, a continuación:

Tabla Nro. 1. Preguntas del cuestionario a aplicar

P1. ¿Cómo considera Usted la situación actual del sector industrial venezolano?
P2. ¿Cuáles son sus expectativas con respecto a su empresa para el resto del año 2018, tomando en cuenta el escenario electoral?
P3. ¿Cómo considera la situación actual de su empresa?
P4. De acuerdo a su experiencia ¿Qué áreas se deben reforzar para generar niveles altos de competitividad en las Pymis?
P5. ¿Establece frecuentemente algún mecanismo dentro de su empresa que le permita generar nuevas oportunidades de negocio?
P6 ¿Cuáles aspectos impactan más en la fabricación de los productos de su empresa?
P7. ¿En cuánto estima Usted que se han incrementado los costos de producción en su establecimiento industrial en el II trimestre 2017 comparado con el mismo trimestre del año anterior?
P8. En las condiciones actuales de restricciones a la producción nacional ¿Considera Usted que su empresa podrá seguir operando durante los próximos dos años?
P9. ¿Cuáles factores internos considera Usted afectan la productividad de las pymis en la región?
P10. ¿Cuál considera Usted como factores determinantes, que mejorarían la productividad de las Pymis?
P11. ¿Cuáles factores externos considera Usted afectan la productividad de las pymis en la región?
P12. ¿Cuál de las siguientes áreas considera Usted como las más importantes dentro de la empresa, donde se deban hacer cambios con el objeto de aplicar un modelo de gestión estratégico basado en el enfoque de la competitividad sistémica?
P13. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera Usted debe poseer una empresa para ser competitiva y sustentable en la actividad que desarrolla?
P14. ¿Conoce Usted algún sistema de gestión estratégica que permita incrementar la competitividad en las pymis?
P15. ¿Considera Usted a las pymis competitivas en la región?
P16. ¿Cree Usted que la aplicación de un sistema de gestión basado en el enfoque de la competitividad sistémica permitirá desarrollar áreas fundamentales de las pymis?
P17. Para lograr flexibilidad, eficiencia, calidad y velocidad de reacción es necesario realizar cambios en dos planos fundamentales de una empresa. ¿Cuál de las siguientes premisas considera es aplicable?

De estas 17 preguntas se observa que:

Las pregunta 1 a la 3 inclusive están dirigidas a que el entrevistado de su impresión a cerca de la situación actual por la que atraviesan las pymis en la región y su entorno.

Las preguntas 4 a la 8 inclusive están dirigidas a conocer áreas medulares, mecanismos, costos de producción y restricciones del estado e impacto de estos en la productividad de la pymi.

Las preguntas 9 a la 11 inclusive están dirigidas a conocer los factores determinantes, tanto endógenos como exógenos y como impactan tanto positiva como negativamente en la productividad y desempeño de las pymis.

Las preguntas 12 a la 17 inclusive están dirigidas a conocer la competitividad de la pymi en la región y de la aplicación de un modelo de gestión que permita optimizarla.

Resultados:

	Alfa de Conbrach	
	Varianza de los ítems	Spss (17)
Licker_3	0,88	0,70
Licker_5	0,86	0,86

De estos valores se observa:

Para el cálculo de la escala de Likert de 3 se tendría calculando las varianzas de los ítems un valor de 0,88 que se encontraría en los límites de 0.7 a 0.9, lo cual indica una *buena* consistencia interna para la escala. El cálculo para el spss o el programa factor se encuentra en el límite inferior ya señalado. La coincidencia entre estos dos últimos valores se explica pues en realmente en

ambos casos se está utilizando el mismo método de cálculo de matrices de correlación de Pearson.

Esta fórmula fue aplicada sobre los resultados de la encuesta efectuada a los expertos, dando como resultado: *muy alta confiabilidad*, considerando que el parámetro alfa obtenido, fue de 0,88.

3.6.6 Análisis de las variables y presentación de datos

La estructura desarrollada para el estudio de las variables permitió la observación de los diferentes conceptos analizados en la presente tesis doctoral. El análisis de los resultados, tal y como lo afirma Sabino (2002), no es una tarea que se improvisa, sino más bien surge del marco teórico. Igualmente Walker (2000), considera que las fuentes descritas en el marco teórico tienen el objetivo de respaldar los datos obtenidos y que servirán para explicar e interpretar los resultados y hallazgos. En cuanto que, el cuestionario proyectado a lo largo de la entrevista fue estructurado por bloques en función del objeto de estudio (*Ver anexo*).

De igual forma, al momento del análisis, se realizaron cálculos numéricos y gráficos a través de la herramienta Microsoft Excel, para así proceder a clasificar, calcular, analizar y resumir los datos. Una vez obtenidos los resultados se procedió a interpretar la información, se realizó un análisis del contexto de cada pymi en estudio planteándose una descripción del entorno en que se encuentra nuestro estudio. Siendo lo más complicado la interpretación de los resultados, por lo que se hizo necesario establecer conexiones entre las distintas respuestas y preguntas paralelas y similares, con el fin de elaborar las conclusiones y recomendaciones respectivas relacionadas con el objeto de estudio. Luego se procedió a la elaboración del modelo estadístico y así cumplir con el objetivo de la investigación.

Esta etapa se caracteriza por ser muy técnica, de mucha reflexión, como afirma Balestrini (2001), Sabino (2002) que involucra la introducción de algunas operaciones ordenadas y vinculadas entre ellas, que facilitan la interpretación de la información en función del marco teórico, de forma tal que proporcionen respuestas a los objetivos planteados. Por lo que se trata entonces de conectar todos los datos cuantitativos con los hechos más relevantes que dejan ver.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO CORPORATIVO DE LAS PyMIS

4.1 Análisis y presentación de resultados

En este capítulo se presenta toda la información recopilada a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos utilizado, con la finalidad de emitir el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, además de las conclusiones respectivas. De igual manera, se pretende dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

La estructura desarrollada para el estudio de las variables, permitió la observación de los conceptos analizados en la presente tesis doctoral de forma individualizada. El cuestionario proyectado a lo largo de las entrevistas ha sido elaborado por bloques, en función del elemento objeto de estudio, según el tipo de información perseguida. La entrevista aplicada estuvo dirigida a conocer la gestión de las pymis en la región carabobeña, en la que los gerentes-propietarios explicaran su percepción sobre la situación actual de las mismas y como está afecta su desempeño corporativo, a fin de aplicar un modelo de gestión basado en el enfoque de la competitividad sistémica, la cual tuvo una duración de 45 minutos aproximadamente. Su configuración ha sido la siguiente (*Ver Anexo*).

El inicio del cuestionario consta de una introducción en referencia a la información básica y objetivos de la empresa desde sus inicios, analizando el porqué de la misma e incorporando, gradualmente, el concepto de competitividad sistémica. Al mismo tiempo se persiguió conocer la importancia de los factores determinantes de las pymis en su desempeño corporativo, el cual aportó la cuantificación de determinados datos que favorecieron la objetividad de nuestro

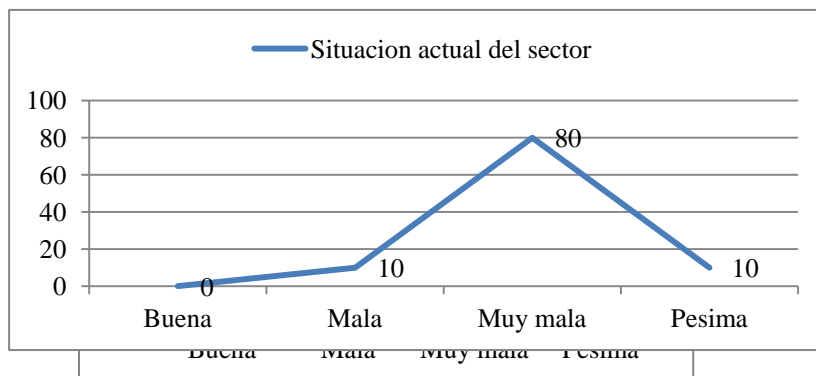
modelo de gestión incluyendo variables cualitativas con referencia en la pequeña y mediana industria en el estado Carabobo.

El estudio realizado es un proceso continuo de recopilación de datos, registro y análisis cuantificable; sobre todo, es este último análisis el motivo por el cual se persigue convertir las respuestas en información objetiva al máximo posible. Por lo tanto la fundamentación teórica desarrollada previamente, permitió que la entrevista se basara en los siguientes aspectos:

- ❖ Conocimiento de la situación actual de las pymis en la región.
- ❖ Gestión estratégica.
- ❖ Planificación estratégica.
- ❖ Factores determinantes del desempeño corporativo.
- ❖ Enfoque de competitividad sistémica.

De acuerdo a la población en estudio, la muestra estuvo conformada por cinco pymis participantes (05), quienes fueron seleccionadas de manera intencional, para la aplicación del instrumento de recolección de datos, en este caso fue: El cuestionario, a objeto de generar un modelo de gestión de los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia, estado Carabobo-Venezuela, bajo el enfoque de la competitividad sistémica, a fin de entender sus procesos tanto internos como externos, logrando así determinar las variables que se pretendían identificar en la investigación, cumpliendo así con los objetivos específicos planteados en la presente tesis doctoral.

Gráfico Nro. 1 Situación actual del sector industrial venezolano



Fuente: Elaboración Propia

El siguiente ítem a analizar correspondió al número 1, donde se formuló la siguiente interrogante. *¿Cómo considera Usted la situación actual del sector industrial venezolano?* De acuerdo al análisis del sector empresarial, específicamente las pymis del estado Carabobo, en el gráfico nro.5 se puede apreciar en la escala de calificación: aplicada: buena, mala, muy mala y pésima. Que de los resultados obtenidos a través de los entrevistados, el 80% manifestó que el sector está literalmente parado, todo ello como consecuencia de la grave situación política y económica por la que atraviesa el país. Considerando la situación actual como *muy mala*, señalando como principales factores negativos que agravan la productividad, al modelo económico implantado por el gobierno nacional, además de la falta de materia prima.

Todo ello aunado a la carencia de una política económica que involucre a todos los actores sociales del país, ausencia de políticas públicas para el desarrollo de la producción nacional, lo cual afecta severamente el poder adquisitivo de la población. Destacando, que el gobierno ve en el empresariado a un enemigo. Además de la existencia de factores tanto internos como externos que inciden

negativamente en el desarrollo y crecimiento de las pymis, afectando seriamente su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

Lo cual permitió tener un diagnóstico interno y externo de la situación actual de las pymis en la región a fin de poder planear estrategias que vayan acorde con la realidad empresarial dadas las condiciones del mercado, la industria, los recursos y los presupuestos disponibles. De hecho, el continuo estudio de todos estos factores puede hacer que se cambien los objetivos y visiones de la pyme con el transcurrir del tiempo, convirtiéndolas en empresas flexibles y adaptables al entorno en que se desenvuelvan.

Gráfico Nro. 2 Pymis competitivas en la región



Fuente: Elaboración Propia

El segundo ítem a considerar el Nro. 2, se formuló la siguiente interrogante *¿Considera Usted a las pymis competitivas en la región?* Ser competitivos no es más que la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios y a su vez generar la mayor satisfacción posible a los clientes al menor costo posible. De acuerdo a la escala de calificación evaluada Si-No, de la entrevista llevada a cabo y de los resultados arrojados se desprende que el 100%

de los entrevistados considera que la competitividad se perdió no por falta de grupos ni tecnología, sino más por malas políticas gubernamentales que han degradado sistemáticamente el sector. Destacando además, que poseen ventajas competitivas, las cuales desarrollan con habilidades particulares significativas en el costo de energía, mano de obra, habilidad y capacidad para gerenciar constantemente en crisis, señalan que sus líneas de producción y su capacidad de producir son flexibles, además de garantizar que poseen los bienes de capital necesarios para seguir operando y produciendo.

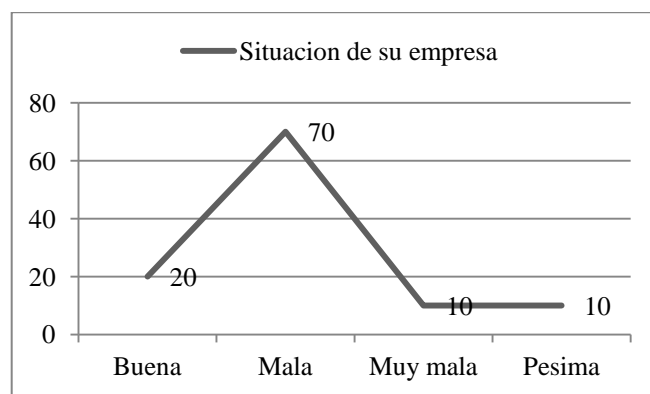
Los cual demuestra que la competitividad de una industria no solamente está relacionada con un solo factor, sino que cuenta con diversas dimensiones: entra las que se mencionan: La competencia, la cual implica la apertura a mercados competitivos que promuevan la innovación en las pymis y una mayor eficacia; proveyendo incentivos para reducir costos y precios, así como una mayor inversión en la industria. Cabe destacar el ambiente político e institucional, existen fallas en la economía que el mercado no puede resolver, en este sentido, las políticas públicas tienen que ir dirigida a solucionar actividades que de otra forma no se podrían desarrollar, por mencionar algunos, entre la que se destacan: las políticas dirigidas al gasto en la investigación y desarrollo en el sector. En consecuencia, tanto la confianza de las empresas como la intención de invertir son afectadas por el marco institucional y legal y por la eficacia del sistema regulatorio venezolano.

En cuanto a la producción y valor agregado en la industria, la cantidad producida así como el valor agregado que provee a los productos representa uno de los principales indicadores de competitividad. No solo con los conocimientos técnicos se logra ser competitivo, si bien es cierto que es algo fundamental no menos cierto es que sin la adecuada administración de los recursos y planes estratégicos la empresa no llegará a ser tan competitiva como aquellas empresas

que sí han entendido y aplicado la planificación estratégica de la manera más adecuada.

Establecer objetivos alcanzables pero al mismo tiempo ser ambiciosos, no tiene mucho sentido, si estos no se corresponden con la realidad del contexto en el que se desenvuelve la empresa. Por otra parte, tampoco tiene sentido armar objetivos fantasiosos, en todo caso para eso está la visión estratégica, por ende, se debe ser sincero a la hora de fijar objetivos. Por lo tanto, estos resultados demuestran que la competitividad debe ser entendida de acuerdo al nivel en que se analiza: La empresa (Nivel micro) La industria o región (Nivel meso) El país (Nivel macro) La cultura (Nivel meta) y la interacción de que estos niveles tienen el uno con el otro.

Grafico Nro. 3 Situación actual de la empresa



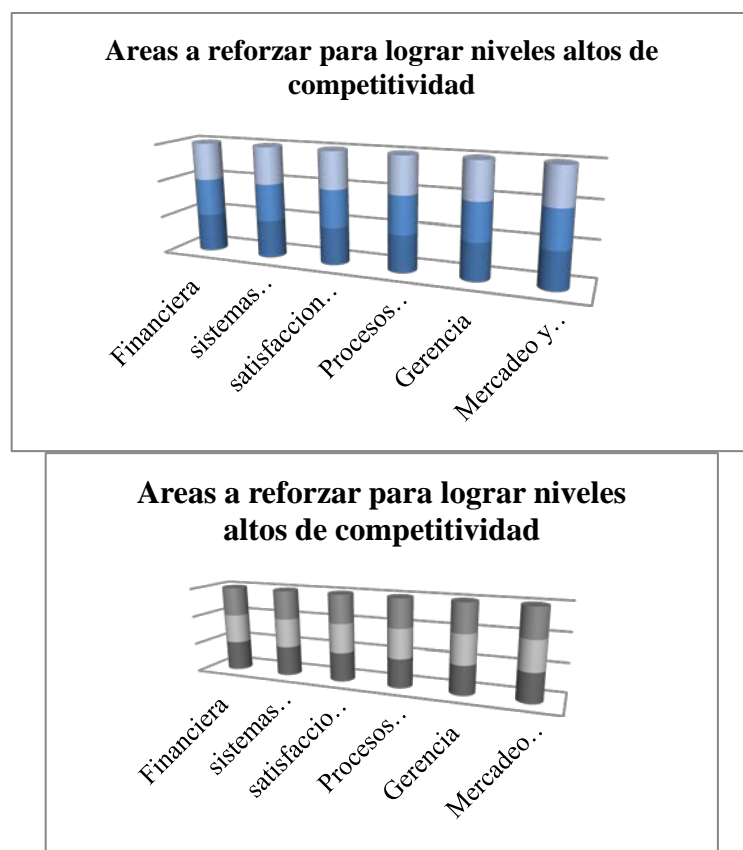
Fuente: Elaboración Propia

El siguiente ítem analizado corresponde con el Nro. 3, donde le formuló al entrevistado la siguiente pregunta *¿Cómo considera la situación actual de su empresa?* En los últimos años las empresas han tenido que enfrentar una competencia cada vez más agresiva, los consumidores son más exigentes y complejos, la tecnología cambia con gran rapidez, la liberación de los mercados internacionales y la emergencia de los bloques económicos afectan el quehacer de

las organizaciones empresariales. En nuestro país, además de los elementos antes mencionados, la situación económica y política que afecta el país, ha colocado a las pymis en una situación difícil. Lo anterior exige una alta disposición a nivel de gerencias jefaturas y administrativos, debido a que todo proceso de cambio o mejora debe ser apoyado por los líderes.

De acuerdo a la escala de calificación y al el promedio de variables evaluadas (Buena, Mala, Muy mala, Pésima). El 70% de los entrevistados manifestaron que la situación de su empresa en la actualidad es *mala*, sin embargo han tenido que unir esfuerzos a fin de crear estrategias con otras empresas de su mismo ramo que aún se mantienen operativas, considerando a estos como socios, ya que hay un gran número de empresa que han cerrado sus puertas, para poder enfrentar las turbulencias del mercado y permanecer en el. Dichas estrategias consisten en la adquisición de materia prima para producciones a futuro y el desarrollo de algunos productos nuevos para nichos de mercado de productos importados.

Gráfico Nro.4 Áreas a reforzar en las pymis



Fuente: Elaboración Propia

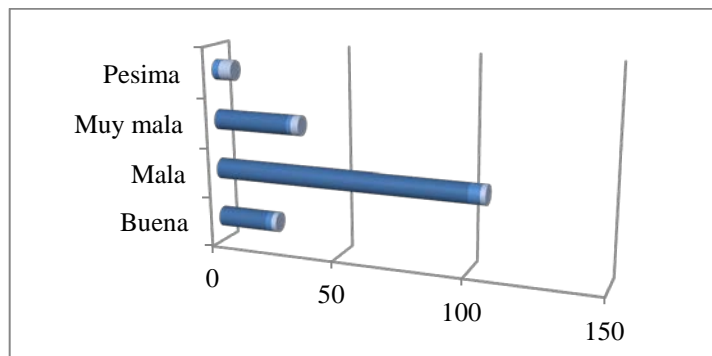
El siguiente ítem analizado, el nro. 4, se le formuló la siguiente pregunta al entrevistado. *De acuerdo a su experiencia ¿Qué áreas se deben reforzar para generar niveles altos de competitividad en las pymis?* Sin duda, las pymis juegan un papel muy importante en la economía nacional, por lo que se hace imperiosa la necesidad de activar y mantener tan importante sector para el desarrollo económico y social del país. Es por ello que resulta de vital importancia que los dueños y gerentes de las pymis lograr integrar una serie de herramientas clave dentro de la gestión estratégica empresarial, cuyo contenido es presentado en los procedimientos específicos que lo complementan, como lo son: el área financiera, los sistemas de producción, la satisfacción de los clientes, los procesos

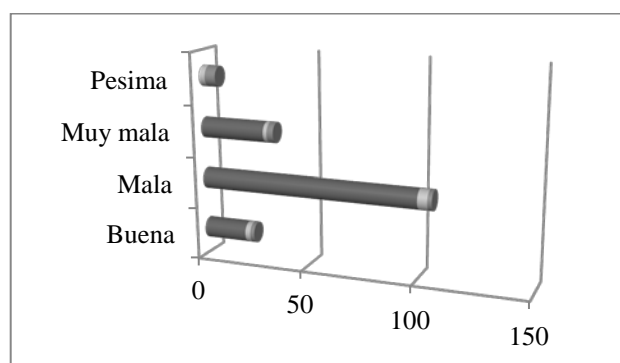
productivos y operativos, la gerencia y el área de mercadeo, y publicidad entre otros. De acuerdo al análisis realizado y a las variables estudiadas (Financiera, Sistemas tecnológicos, Satisfacción del cliente, Procesos internos, Gerencia, Mercadeo y Publicidad).

En el estado Carabobo, el sector de la pymi está presentando serias dificultades al respecto, tal como lo arrojan los resultados obtenidos, donde el 90% de los entrevistados consideran que hoy en día en las pymis tienen que reforzar y reestructurar todas las aéreas descritas, pues están desmanteladas casi por completo y ante estas debilidades no se podría competir, es como si tuviesen que comenzar de nuevo pero, ya que el factor confianza se encuentra debilitado afectando seriamente la credibilidad de las pymis en la región.

Además, consideran que es imprescindible desarrollar procesos de asociatividad para abordar los problemas de materia prima, mercados y mano de obra, ya que poseen la capacidad necesaria para gerenciar en tiempos de crisis. Y de adaptación a los cambios.

Gráfico Nro.5 Expectativas con respecto al año 2018





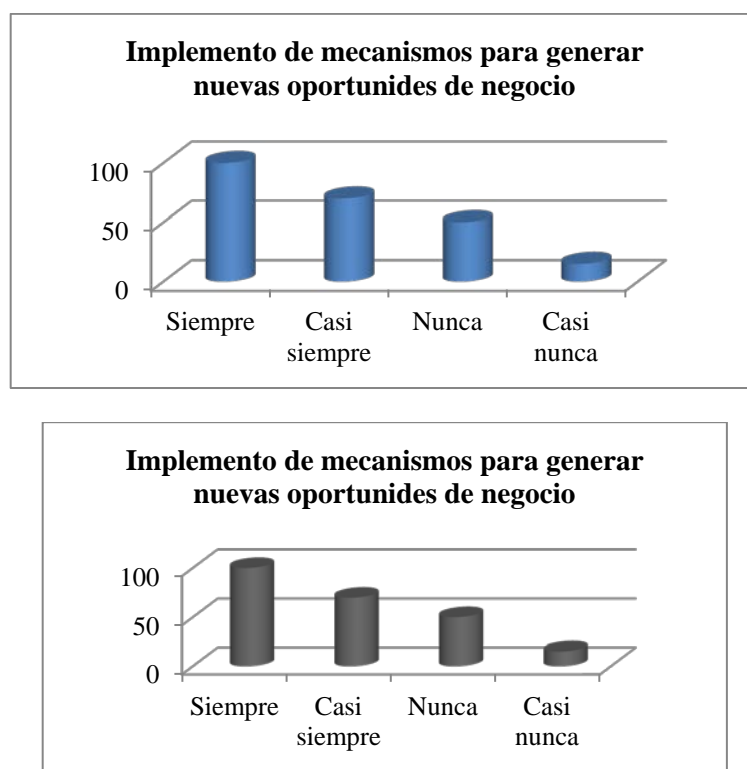
Fuente: Elaboración Propia

En el ítem analizado, el Nro. 5 se formuló la siguiente interrogante ***¿Cuáles son sus expectativas con respecto a su empresa para el resto del año 2018, tomando en cuenta el escenario electoral?*** Durante los últimos veinte años, Venezuela ha estado sometida constantemente a procesos electorales, donde no solo el ciudadano de a pie se llena de expectativas, sino también el sector económico, especialmente el sector empresarial de país. Colocando en una balanza una serie de factores en cuanto al tema y de la manera como afectan estos procesos al sector industrial venezolano. Donde al pasar dichos procesos, solo queda desolación, ya que ven que no hay ninguna expectativa de mejora, sino al contrario, consideran que cada vez la situación para ellos empeora, afectando gravemente su sostenibilidad y continuidad en el tiempo.

Por consiguiente, en el presente ítem y de acuerdo a la escala evaluada (Buena, Mala, Muy mala y Pésima). El 100% de los entrevistados manifestó que el año 2018 y en pleno proceso electoral, la situación del país no sería para nada alentadora, manifestaron que sus empresas están operando a niveles mínimos y sus expectativas no son las más positivas, señalando que de no haber un cambio de modelo económico el escenario no será para nada alentador. Desatacando que

la incertidumbre política y la crisis económica se mantendrán, hasta tanto el gobierno no cambie su visión de país.

Gráfico Nro.6 Mecanismos para generar oportunidades de negocio



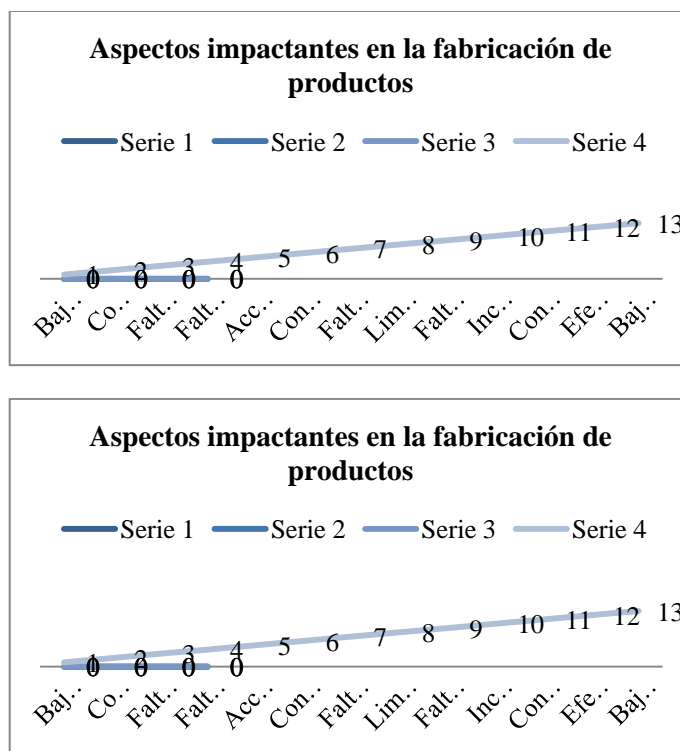
Fuente: Elaboración Propia

En el ítem el Nro. 6 se formuló la siguiente interrogante *¿Establece frecuentemente algún mecanismo dentro de su empresa que le permita generar nuevas oportunidades de negocio?* La situación país, no solo obliga a la industria a reinventarse, sino también al ciudadano común. De acuerdo al análisis realizado y a la entrevista realizada, se pudo percibir, la intención del propietario y/o gerente de las pymis seleccionadas, de mantenerse abierta, aun en las adversidades. Destacando, que han tratado de crear una diversidad de mecanismos y/o herramientas que le permitan mantenerse en el mercado. Aunque, las mismas

son cortoplacistas debido al clima de incertidumbre e inestabilidad que impide que las mismas puedan mantenerse en el tiempo.

De acuerdo a la opinión suministrada por los entrevistados, a través de escala de calificación evaluada (Siempre, Casi siempre, Nunca y Casi nunca) El (100%) manifestó, que resulta de vital importancia y en vista de la situación actual de coyuntura económica, política y social por la cual atraviesa el país, la implementación de estrategias y mecanismos que permitan la revisión constante de los mercados y de oportunidades en medio de la crisis. Ya que consideran que poseen un potencial significativo por explotar, pero debido a la situación que atraviesa la pyimi en la actualidad este se ha visto minimizado e incluso amenazado para poder continuar funcionando.

Gráfico Nro. 7 Aspectos que impactan en la fabricación de productos



Fuente: Elaboración Propia

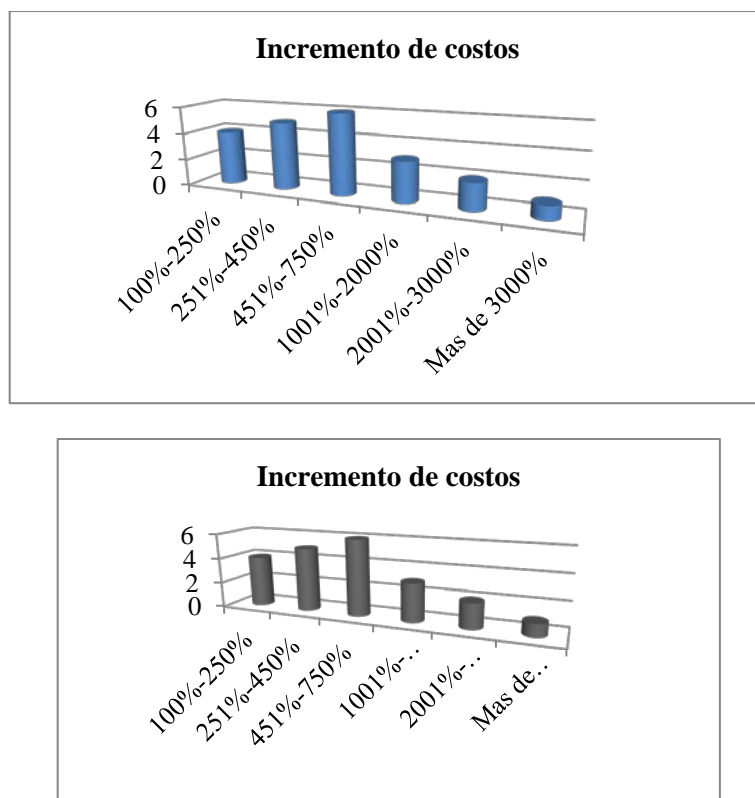
El séptimo ítem a considerar: *¿Cuáles aspectos impactan más en la fabricación de los productos de su empresa?* La pyme venezolana posee una serie de características bien particulares, sin embargo, y a pesar de la grave situación por la que atraviesan tienen que competir tanto a nivel regional como internacional independientemente del área a la que pertenezcan. Por esa razón deben buscar la mejor manera de lograr o dirigirse hacia mejores niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, aumentar el desempeño global y alcanzar las metas establecidas. En consecuencia, es necesario que establezcan mecanismos que les permita prever el futuro, considerando los factores internos y externos, a fin de establecer estrategias y tácticas que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planificación estratégica y sus modelos de aplicación.

De acuerdo a la opinión dada por los entrevistados y a las variables evaluadas (baja demanda nacional, competencia con productos importados, falta de financiamiento, falta de disponibilidad de divisas, acceso a proveedores de materia prima, control de precios, falta de mano de obra calificada, limitación en maquinarias y equipos, falta de acceso al mercado exportador, incertidumbre en el escenario político e institucional, conflictos laborales, efectos adversos por el racionamiento eléctrico y por ultimo bajos inventarios) el 100% de los entrevistados consideró que el principal aspecto que impacta de manera significativa en la producción y fabricación de los diferentes productos que elaboran es la *incertidumbre en el escenario político e institucional*, ya que este incide significativamente en el escenario económico del país afectando seriamente el sector industrial venezolano.

En consecuencia, esta variable ejerce un fuerte impacto sobre las demás, afectando gravemente el desempeño operativo de la pyme en la región y por ende en el país. Todo lo cual obliga al empresario a maniobrar en medio de este mar de

turbulencia, a fin de poder llegar a tierra firme y mantenerse operativo sorteando las adversidades que el entorno le presente.

Gráfico Nro.8 Incremento de costos 2017 con respecto al 2016



Fuente: Elaboración Propia

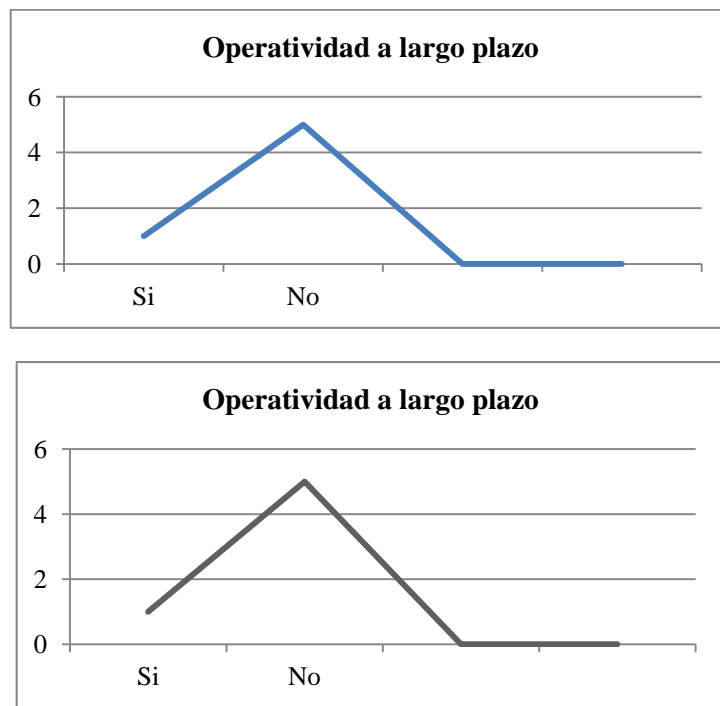
De la entrevista realizada se formuló la siguiente pregunta *¿En cuánto estima Usted que se han incrementado los costos de producción en su establecimiento industrial en el II trimestre 2017 comparado con el mismo trimestre del año anterior?* En Venezuela los indicadores de inflación se han perdido de vista, debido a las malas política macroeconómicas aplicadas por el gobierno nacional, afectando gravemente la calidad de vida de sus habitantes. El ente encargado para tal fin, como lo es el Banco Central de Venezuela, ha estado ausente y en muchos periodos no ha emitido indicadores actualizados y reales que

permitan sincerar costos en los diferentes productos y servicios que se producen en el país.

De acuerdo a la opinión suministrada por los entrevistados, los mismos alegaron que existe muy poco o ningún acceso a divisas y los niveles de inflación han ocasionado una grave merma en la producción de bienes y servicios del sector. De acuerdo a la escala de valores evaluados (100%-250%, 251%-450%, 451%-750%, 750%-1000%, 1001%-2000%, 2001%-3000%, Más de 3000%) El 80% de los entrevistados manifiesto que sus costos de producción se han incrementado notablemente en comparación con el mismo trimestre del año 2017, coincidiendo que los mismos se han elevado en un 451% y un 750% representado en aumento de materia prima, servicios y herramientas.

Considerando que hasta tanto el gobierno no logre controlar los niveles de inflación la situación se ira agravando, impactando fuertemente no solo los costos de producción, sino amenazando la operatividad de las empresas y por ende mermando el poder adquisitivo del consumidor final.

Gráfico Nro.9 Operatividad de la empresa



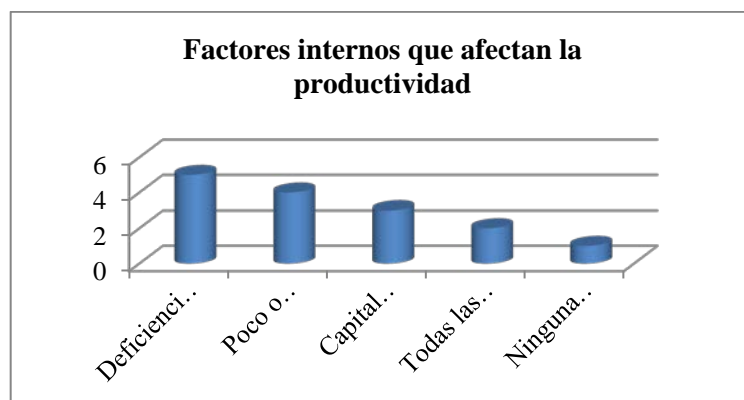
Fuente: Elaboración Propia

Una de las interrogantes formuladas en el ítem 9, consiste en conocer: *En las condiciones actuales de restricciones a la producción nacional ¿Considera Usted que su empresa podrá seguir operando durante los próximos dos años?* Tal como lo señala Fedecamaras, de continuar el gobierno nacional con las políticas restrictivas aplicadas al sector, este se vería seriamente amenazado en cuanto a su operatividad en el tiempo, afectando gravemente a la mano de obra calificada que allí labora.

Por consiguiente y de acuerdo a las variables evaluadas (SI-NO) La totalidad de los entrevistados en su totalidad considera que predecir la operatividad de sus empresas en los próximos años es una aventura, manifestaron que todo depende de que se genere un cambio de modelo económico y político donde se crea en un modelo capitalista de apertura de mercado. Ya que las

condiciones de nuestro país no les permite planificar más de una semana de producción y de una manera flexible.

Gráfico Nro.10 Factores internos que afectan la productividad

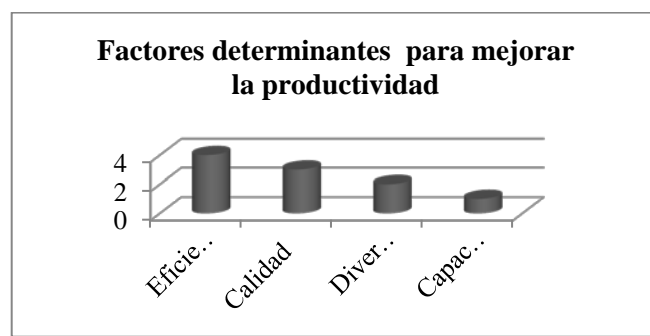
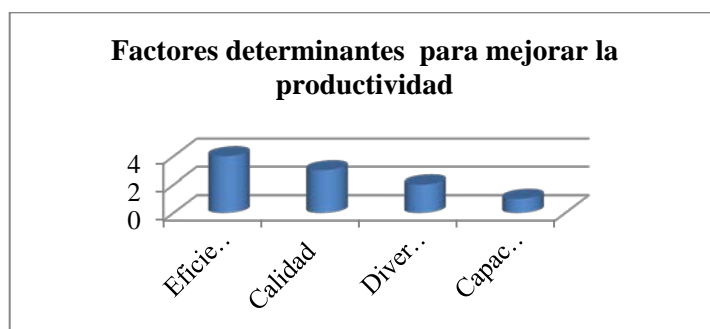


Fuente: Elaboración Propia (2018)

En el siguiente ítem, se busca conocer: *¿Cuáles factores internos considera Usted afectan la productividad de las pymis en la región?* Debido a la grave situación que afecta al país, y a la lamentable situación por la que atraviesa el sector productivo nacional, especialmente las pymis. El capital humano que integra este sector se ha encarecido significativamente debido a que los ingresos que percibe no le alcanza para cubrir sus necesidades básicas. Esto lo demuestran los resultados obtenidos de acuerdo a la escala de calificación y a el promedio de variable evaluadas (Deficiencias técnicas de mercadeo tanto para comprar como para vender y especialmente para acceder a nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. Poco o nulo manejo de herramientas financieras, capital humano con escasos conocimientos en comercio y política exterior, todas las anteriores, ninguna de las anteriores).

Por lo tanto, en este ítem el 100% de los entrevistados coincidieron que el factor que afectan fuertemente la productividad de las pymis en el estado, sin duda es el capital humano, ya que la situación país los ha obligado a abandonar sus puestos de trabajo, encareciendo así la mano de obra calificada, afectando seriamente la productividad y operatividad de las misma. La diáspora laboral está causando estragos en el aparato productivo de las pymis. Ya que los incentivos económicos no cubren sus necesidades básicas.

Gráfico Nro.11 Factores determinantes para mejorar la productividad



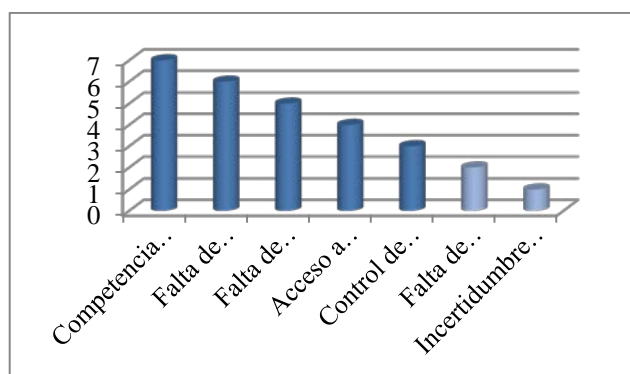
Fuente: Elaboración Propia

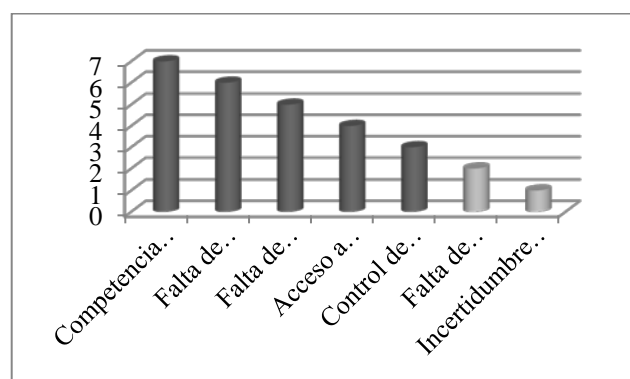
Seguidamente se considera el ítem nro. 11 Donde se formula la siguiente interrogante: *¿Cuál considera Usted como factores determinantes, que mejorarían la productividad de las Pymis?* De acuerdo a el enfoque de

competitividad sistémica, al desarrollar cada uno de los factores mencionados en el gráfico anterior, los mismos generarían un mejoramiento continuo de las pymis y de las cadenas de producción, produciendo externalidades positivas (beneficios que un empresario puede generar de forma indirecta sobre otros) y a su vez generar un entorno óptimo en el que las empresas puedan alcanzar la competitividad deseada.

Cabe agregar, que de acuerdo a la opinión expresada por cada uno de los entrevistados y a la escala de variables estudiadas (eficiencia de costos, calidad, diversidad de productos y capacidad de respuesta), el 100% considera que todos son esenciales y necesarios para ser competitivos, ya que son determinantes e influyentes en el desarrollo de productos de calidad en un mercado amplio y competitivo. Sin embargo, manifestaron que hasta tanto exista incertidumbre en el aspecto político y económico del país, estos elementos se verán debilitados y por ende la productividad.

Gráfico Nro.12 Factores externos que afectan la productividad



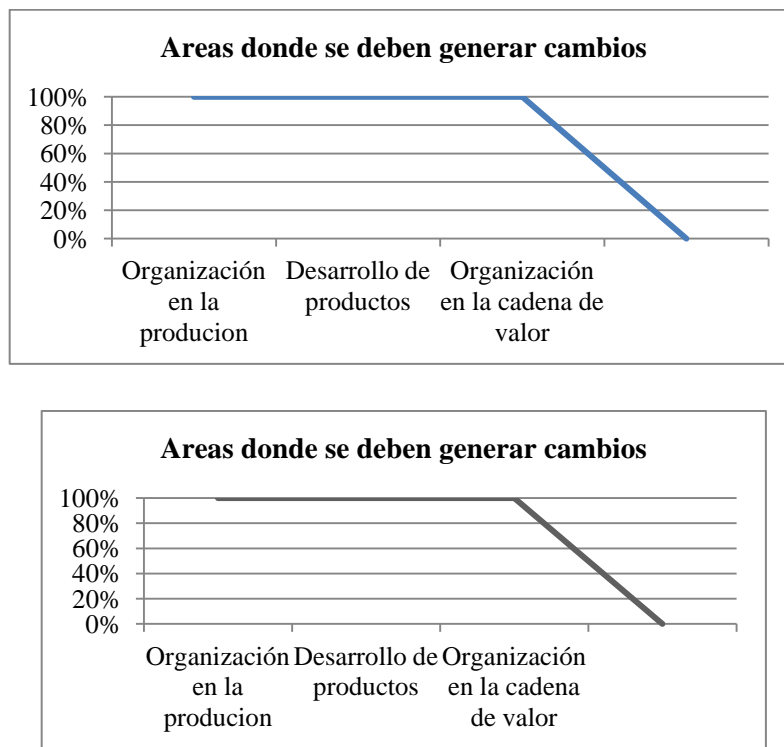


Fuente: Elaboración Propia

Seguidamente, se presentó el ítem nro. 12: *¿Cuáles factores externos considera Usted afectan la productividad de las pymis en la región?* La realidad venezolana ha alcanzado niveles de complejidad e incertidumbre, donde el éxito de las organizaciones está íntimamente relacionado con la capacidad de sus miembros en el logro de una visión compartida y una estrategia competitiva que den a la misma una flexibilidad, disposición anticipatoria y capacidad de rápida de respuesta en un entorno dinámico y turbulento. Esto es lo que se conoce como dispositivo estratégico compartido y es allí donde este importante sector debe apalancarse, para de esta manera poder mantenerse en el tiempo.

De acuerdo al análisis realizado y a la escala de variables evaluadas y a los resultados obtenidos (competencia con productos importados, falta de financiamiento, falta de disponibilidad de divisas, entre otros). Al igual que el ítem anterior el 100% de los entrevistados coinciden en que el factor externo que afecta no solo la productividad de la pymi en la región, sino la operatividad de la misma, es sin duda la *incertidumbre*, el no saber qué ocurrirá mañana en materia económica, atenta contra la estabilidad de todas las empresas de la región sin importar su tamaño. Obligándolos a reinventarse para poder mantenerse operativo.

Gráfico Nro. 13 Áreas a reforzar para aplicar modelo estratégico



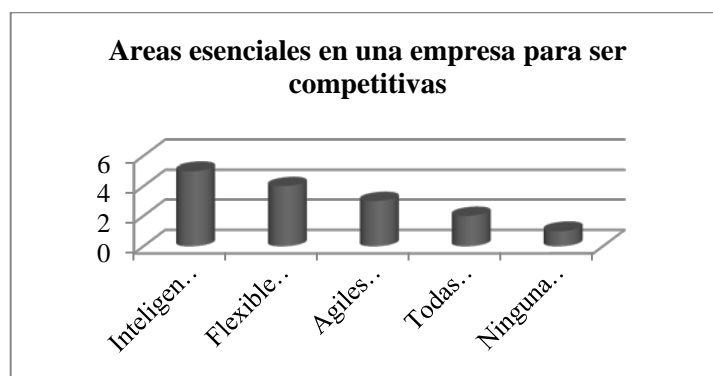
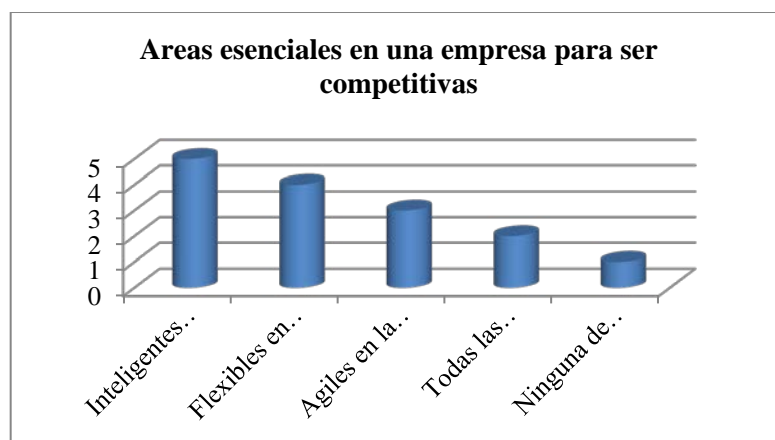
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al ítem Nro. 14 se analizó la siguiente interrogante: *¿Cuál de las siguientes áreas considera Usted como las más importantes dentro de la empresa, donde se deban hacer cambios con el objeto de aplicar un modelo de gestión estratégico basado en el enfoque de la competitividad sistémica?* Tanto las empresas grandes como la mediana y la pequeña tienen que hacer frente a la competencia global dentro de sus mercados locales. Esto a su vez, requiere de una nueva forma de hacer las cosas basado en empresas competitivas y sustentables que sean: inteligentes en la reorganización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización. Atributos indispensables para enfrentar los tres impulsores de la nueva economía del siglo XXI. Ante el planteamiento señalado y de acuerdo a la escala de variables evaluadas (organización en la producción, desarrollo de productos y organización en la cadena de valor). El 80% de los entrevistados manifestaron que todas las áreas mencionadas como son la organización en la

producción, desarrollo de productos y organización de la cadena de valor son vitales para la productividad de las pymis.

Sin embargo el 20% considero que la organización en la cadena de valor es un factor determinante en la producción y en la optimización de los costos de la misma. Lo que permitirá a estas empresas en un entorno favorable ser sustentables y competitivas tanto en mercados nacionales como internacionales. Dentro de este contexto Villarreal (2000) señala que se requiere de empresas flexibles y con capacidad de respuesta y velocidad al cambio, apoyadas por trabajadores de conocimiento multivalente o con múltiples habilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa.

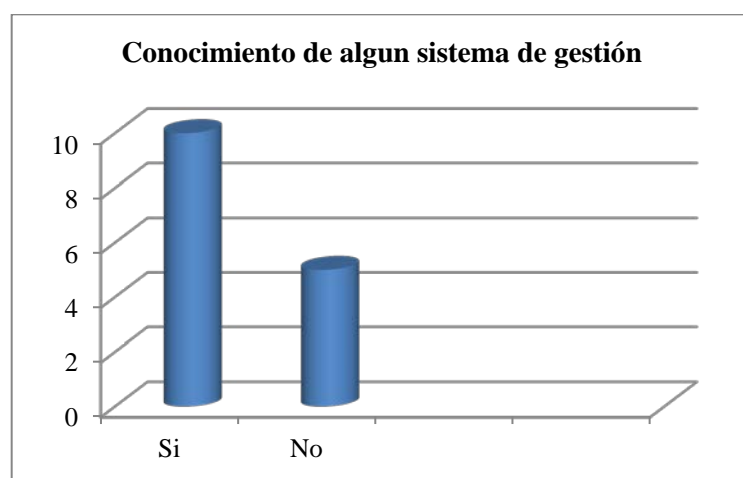
Gráfico Nro. 14 Aspecto que debe poseer una pyimi

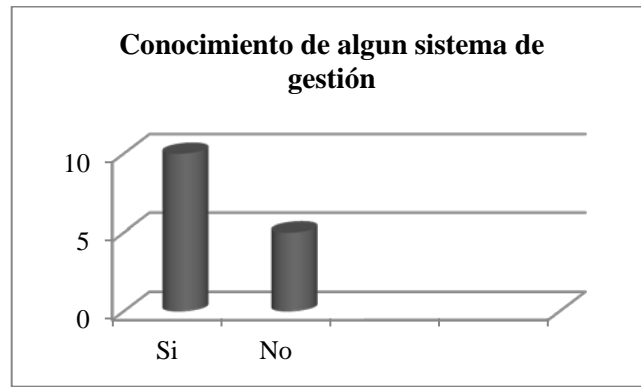


Fuente: Elaboración Propia

Dentro de este contexto la competitividad en las pymis requiere de una serie de condiciones económicas, sociales y tecnológicas, que se manifiesta en productividad y rentabilidad, lo que le permite tener mayor acceso y permanencia en los diferentes mercados. Po ello resulta de vital importancia, que la gerencia tome la iniciativa de fomentar todos y cada uno de las variables analizadas, para que estas le brinde los beneficios que deseen alcanzar. En virtud de lo anterior se analizó el ítem nro. 14, el cual ***¿Cuál de los siguientes aspectos considera Usted debe poseer una empresa para ser competitiva y sustentable en la actividad que desarrolla?*** En vista de las variables analizadas y estudiadas (inteligentes en la organización, flexibles en la producción, ágiles en la comercialización, todas las anteriores, ninguna de las anteriores) El 100% de los entrevistados manifestó que la crisis ha generado que estos aspectos florezcan en todos los actores que interactúan dentro de una pymi, generando mayor creatividad y adaptabilidad a los cambios que el entorno les presenta. A fin de que su desempeño organizativo sea más efectivo, oportuno y flexible. Generando niveles aceptables de competitividad y sustentabilidad.

Gráfico Nro.15 Gestión estratégica para incrementar la productividad





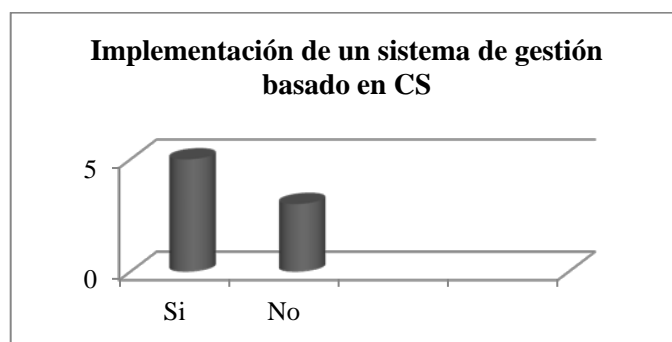
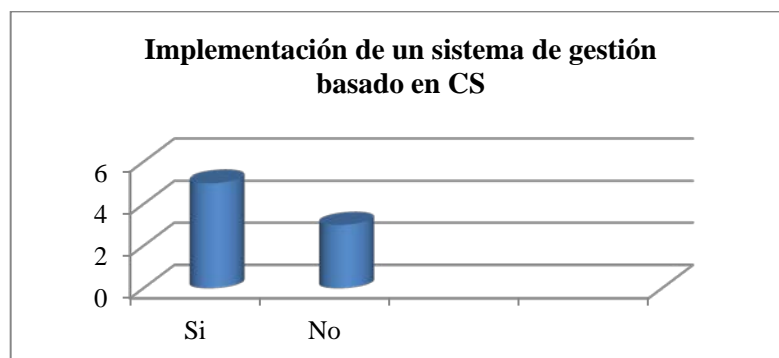
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el ítem nro. 15, se formuló la siguiente pregunta: *¿Conoce Usted algún sistema de gestión estratégica que permita incrementar la competitividad en las pymis?* Aun en tiempos de crisis existe la creación y desarrollo de nuevas empresas, las cuales para mantenerse en el entorno deben contar con planes de acción adaptables que les permita interactuar con el entorno de manera satisfactoria. Por tanto, de acuerdo a las variables evaluadas en el ítem conocimiento en el sistema de gestión (Si-No). El 100% de los entrevistados manifestó que efectivamente en varias ocasiones ya habían utilizado y puesto en práctica algún sistema de gestión, sin obtener resultados ya que en muchos casos no se aplicaba de manera efectiva, sin embargo un 30% se implementó el sistema ISO 9000 el cual permitió cubrir todas las áreas y aumentar su efectividad y calidad. Destacando, que hubo áreas que no fueron revisadas a profundidad, arrojando resultados positivos en la operatividad de la empresa.

Resulta importante destacar que en el sector industrial, especialmente en las pymis muchos gerentes consideran que la aplicación de un plan estratégico les facilita el trabajo, sin embargo la actual situación que atraviesan los limita en cuanto a la aplicación del mismo, ya que en muchos casos las estrategias que aplican hoy, resulta inviable mañana. A su vez los entrevistados manifestaron que de mejorar la situación estarían dispuestos a aplicar e implantar algún sistema de

gestión que les permita optimizar su desempeño corporativo y por ende su desarrollo productivo.

Gráfico Nro. 16 Aplicación de un sistema de gestión estratégica

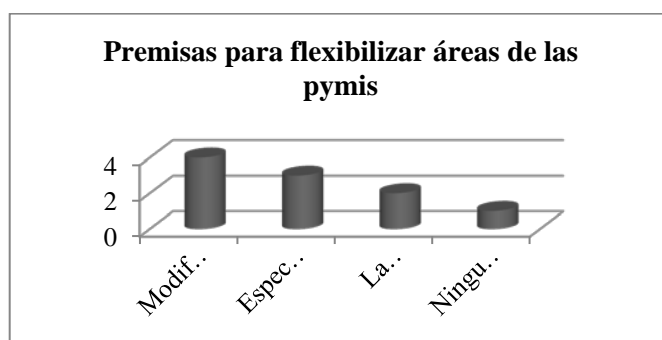
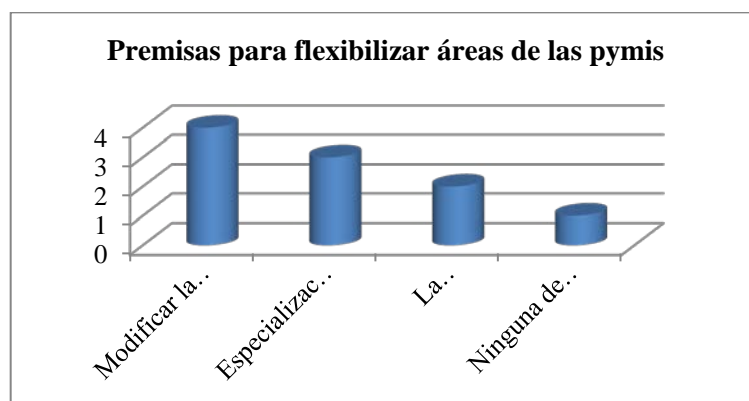


Fuente: Elaboración Propia

Tanto las empresas grandes como la mediana y la pequeña tienen que hacer frente a la competencia global dentro de sus mercados locales. Esto a su vez, requiere de una nueva forma de hacer las cosas basado en empresas competitivas y sustentables. Con respecto a lo anterior se formuló la siguiente interrogante: *¿Cree Usted que la aplicación de un sistema de gestión basado en el enfoque de la competitividad sistémica permitirá desarrollar áreas fundamentales de las pymis?* Dentro de este contexto y de acuerdo a la escala de calificación evaluada (Si-No) en respuesta a este ítem, el 100% de los entrevistados respondió contundentemente que un sistema de gestión bien concebido, sería de gran ayuda para las pymis de la región. Sin embargo la

situación país no ayuda, y en vista del contexto actual ningún sistema de gestión sería viable hasta tanto no haya un cambio en el sistema político que permita generar las condiciones favorables para la implementación de cualquier sistema de gestión. Sin embargo el modelo de competitividad sistémica definido como un esquema de desarrollo integral permitiría a las pymis de estado Carabobo reducir brechas del desarrollo: crecimiento, competitividad, empleo y equidad, enfatizando factores medulares en beneficio del desarrollo corporativo de las mismas.

Gráfico Nro.17 Análisis fundamental en las pymis



Fuente: Elaboración Propia

Y por último en el ítem nro. 17 se analizó lo siguiente: *Para lograr flexibilidad, eficiencia, calidad y velocidad de reacción es necesario realizar cambios en dos planos fundamentales de una empresa. ¿Cuál de las siguientes*

premisas considera es aplicable? Uno de los mayores retos por los que atraviesan las pymis, es la flexibilización, ya que este elemento le permitiría mayor adaptabilidad a los cambios y por ende desarrollaría una mayor capacidad de respuesta al entorno. Dentro del análisis de la escala de calificación estudiada en este ítem (modificar la organización de la producción, especialización de la producción, la combinación de ambas, ninguna de las anteriores) Sin duda alguna el 100% de los entrevistados coincidieron en señalar que para lograr flexibilidad, eficiencia, calidad y velocidad de reacción se debe conocer en detalle el producto a producir y actualizar, por tanto se hace necesario que con nuevas tecnologías se modifiquen la organización de la producción.

No obstante, la disposición y la entrega por parte del personal que labora en la empresa, tendrían gran valor a la hora de maximizar las variables que indican organización y especialización de la producción, ya que estas permitirían obtener mejores resultados y por ende optimizar su desempeño.

La dificultad de la recogida y análisis de estos datos ha podido conllevar cierta subjetividad en determinadas cuestiones planteadas en la entrevista. Por un lado, se ha enfrentado a un vago conocimiento, por parte de alguno de los encuestados, sobre lo que suponen el análisis de los factores del desempeño corporativo de las pymis y, por otro lado, a una perspectiva tradicional sobre la gestión interna de la empresa, que se sustenta en una gestión intuitiva y no formalizada. A fin de minimizar la subjetividad se ha recurrido al uso de diferentes fuentes, entrevistas, grabaciones y transcripciones, el análisis de documentos y la observación.

4.2 Análisis de los resultados en función a los objetivos de la investigación

Una vez tabulados los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección (la entrevista) de datos aplicado y tomando en cuenta los indicadores

asociados a cada una de las variables de la investigación, se procedió a presentar la información en gráficos estadísticos, con base en un análisis descriptivo porcentual, en consecuencia, la estructura desarrollada para el estudio de las variables, permitió la observación de los conceptos analizados en esta tesis doctoral de forma individualizada. El cuestionario proyectado a lo largo de las entrevistas fue elaborado en función del objeto de estudio, según el tipo de información perseguido. La utilidad del estudio se ha visto reflejada, sobre todo, en la consecución de los siguientes objetivos específicos:

Diagnosticar a través del análisis de su contexto los factores determinantes de las pymis del municipio Valencia del estado Carabobo. La pequeña y mediana industria en Venezuela, ha tenido durante los últimos años un efecto catalizador importante en la economía. La capacidad que tiene la pymi de motorizar la economía no se da por si sola existen una serie de factores propios, tanto internos como externos, que en conjunto crean las condiciones favorables o no a ellas, los cuales deben ser monitoreados periódicamente, ya que la dinámica propia del entorno y la empresa están en constante cambio generando un impacto significativo en esta y por ende en el desarrollo de este importante sector económico.

A este respecto se pudo conocer, que la empresa en general no es competitiva por sí misma, especialmente si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores, o servicios orientados a la producción, o una presión competitiva de competidores locales. Este hecho constituye una fortaleza clave para el desarrollo y continuidad de la misma. Por consiguiente, a través del enfoque de la competitividad sistémica, centrada en el nivel micro está basada la interacción. El aprendizaje por interacción (*learning-by-interacting*) es la clave en el proceso de innovación para las pymis, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas que fortalecen y robustecen los procesos productivos y operativos.

En cuanto al segundo objetivo, el mismo consistió en *Analizar los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis del estado Carabobo con el fin de construir un modelo de gestión estratégico basado en el enfoque de competitividad sistémica*. Permitiendo, a través de los resultados analizados en la entrevista y de acuerdo al estudio realizado, destacar que existe en el sector de las pymis del estado Carabobo, disposición y ganas de seguir trabajando. Sin embargo existen factores tanto interno como externos que afectan su continuidad en el tiempo. En consecuencia, segmentando nuestro estudio empírico en función de los factores determinantes antes considerados esenciales en el análisis del desempeño corporativo, encontramos como factores de éxito en las pequeñas y medianas industrias analizadas lo siguiente:

1. Un sólido compromiso empresarial de adaptación a entornos cambiantes, lo que se traduciría en flexibilidad competitiva.
2. Un valor predominante al trabajo en equipo versus los intereses empresariales, lo que establece una visión clara de la pyme ¿a dónde quiere llegar?
3. La fijación de los objetivos en relación con la meta organizacional.
4. El compromiso y dedicación a la pequeña y mediana industria y el esfuerzo y sacrificio en el desarrollo de la actividad empresarial.
5. La inversión en innovación.
6. La incorporación cualitativa y cuantitativa del capital intelectual de la empresa, mediante la readaptación de los puestos y tareas de trabajo que se considerase necesario realizar.
7. La planificación y controles de gestión formalizados y continuados.
8. La calidad de productos y servicios, y la calidad y satisfacción con el cliente.
9. La responsabilidad social, invirtiendo en el capital humano, y en las relaciones con el entorno y la sociedad en que se opera.

Por consiguiente se procedió a *Desarrollar la metodológica para la creación de un modelo de gestión estratégica que permita analizar los factores determinantes de las pymis bajo el enfoque de la competitividad sistémica*. Este objetivo persiguió de acuerdo a las variables analizadas, desarrollar los pasos necesarios en la construcción del modelo de gestión para las pymis, basando su relevancia en función de su aportación en el desarrollo del control de gestión en las pequeñas y medianas industria en el estado Carabobo.

En consecuencia, se procedió a *Construir un modelo de gestión estratégica de los factores determinantes del desempeño corporativo basado en el enfoque de la competitividad sistémica para las pymis del municipio Valencia estado Carabobo que permita obtener un mejor conocimiento de su naturaleza y funcionamiento*. Durante el análisis de los resultados obtenidos, se pudo notar la escasez de estudios realizados en torno al sistema de control de gestión estratégico aplicado a la pequeña y mediana industria en Valencia, estado Carabobo, lo cual ha generado extrañeza y preocupación al tratarse de un segmento de actividad empresarial tan importante en cualquier entorno económico y que requiere atención en materia de control de gestión estratégica para asegurar, en la medida de lo posible, su subsistencia y continuidad.

Sin embargo, consideran que un buen sistema de control de gestión favorecería la eficiencia, la mejora en la toma de decisiones y ayudaría a la transmisión del conocimiento, aunque no se confía en que busque beneficios competitivos, ni cree conocimiento. El modelo de gestión estratégica aplicable a la pequeña y mediana industria que se planteó en la presente tesis doctoral, debe ser capaz de aportar una respuesta al entorno en que se encuentra la empresa, persiguiendo siempre una adaptación al mismo.

CAPÍTULO V

ESTUDIO SITUACIONAL DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LAS PyMIS BAJO EL ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.

La actual competencia que existe en el mundo de los negocios hace necesario que el cumplimiento de objetivos y la ejecución de estrategias en las empresas, especialmente en las pymis sea responsabilidad compartida, no solo de la alta dirección, sino de todos los miembros de la misma, sin importar el cargo que ocupen. Por lo que es importante fortalecer y alinear las iniciativas de desarrollo con las estrategias organizacionales, ya que “solo aquellas organizaciones que transformen su aprendizaje de un evento aislado a un sistema, crearán mejoras perdurables en su desempeño corporativo” Resultando imprescindible para las pymis reconocer la necesidad de realizar una adecuada evaluación de sus factores de desempeño corporativo e implementar un modelo adecuado para tal fin. A su vez, la pyimi debe definir de forma clara y precisa cual es el objetivo que persigue al implementar el modelo, pues la planificación estratégica que realice, consistirá precisamente en delinear las acciones que permitan conseguir los objetivos que se plantee a fin de cumplir con las metas establecidas.

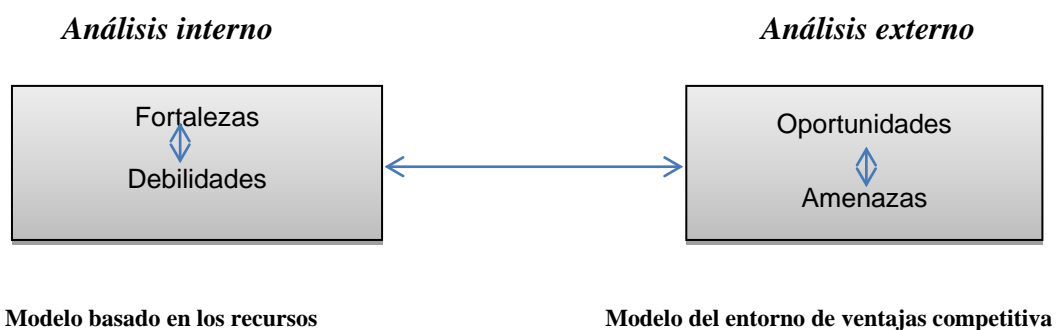
5.1 Estudio situacional de las pequeñas y medianas industrias

A través de este análisis se evaluaron factores tanto internos como externos, sobre la situación de las pymis en el municipio Valencia del estado Carabobo, a fin de tener una visión estratégica lo suficientemente amplia sobre los diferentes escenarios relativos al entorno donde se desenvuelven entre los que se mencionan: aspectos económicos, tecnológicos, sociales, culturales, políticos,

gubernamentales y ecológicos entre otros; los cuales generan gran impacto en éstas. Identificando en primer lugar, las oportunidades y amenazas como elementos externos que impactan el desarrollo, crecimiento y evolución de las pymis en la región.

Por lo que, el análisis FODA es recomendable llevarlo a cabo anualmente, para así conocer la situación en que se encuentra una empresa en un momento determinado; tomando así, las decisiones más acertadas ante la situación que demuestra dicha técnica. El análisis situacional, se estructura así:

Figura Nro. 14 Análisis situacional FODA



Fuente: Barney (1991)

Dentro de este contexto, cabe señalar que el análisis DOFA, proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el mismo consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una empresa u organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

De acuerdo a lo señalado, Thompson (1998) el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Los principales aspectos que se deben tener en cuenta para elaborar los listados de la matriz FODA para Thompson son entre las fortalezas y debilidades las capacidades fundamentales de las áreas claves, los recursos financieros adecuados, la buena imagen, un reconocido líder en el mercado, estrategias de las áreas funcionales bien ideadas, acceso a economías de escala, aislamiento relativo de fuertes presiones competitivas, la propiedad de tecnología, ventajas en costos, mejores campañas de publicidad, habilidades para innovación de productos, dirección capaz, posición ventajosa en la curva de experiencia, mejor capacidad de fabricación, habilidades tecnológicas superiores, no hay una dirección estratégica clara, instalaciones obsoletas, rentabilidad inferior al promedio, falta de oportunidad y talento gerencial, seguimiento deficiente al implantar la estrategia, abundancia de problemas operativos internos, atraso en investigación y desarrollo, línea de productos demasiado limitada, débil imagen del mercado, débil red de distribución, habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio, incapacidad de financiar los cambios necesarios de estrategia, costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

Dentro de oportunidades/amenazas: atender a grupos adicionales de clientes, ingresar en nuevos mercados, expandir la línea de productos, diversificarse en productos relacionados, integración vertical, eliminación de barreras comerciales, complacencia entre las compañías rivales, crecimiento en el mercado más rápido, entrada de competidores foráneos con costos menores, incremento en las ventas y productos sustitutos, crecimiento más lento del mercado, cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros, requisitos reglamentarios costosos, vulnerabilidad a la

recesión y ciclo empresarial, creciente poder de negociación de clientes y proveedores, cambio en las necesidades y gustos de los compradores, cambios demográficos adversos. De esta matriz propuesta surge el punto de partida para la elaboración de estrategias, también se pueden derivar nuevas matrices en busca de nuevos resultados.

Debido a la falta de comprensión, existen algunos casos en que la implementación de esta herramienta genera resistencias. Por lo que se recomienda seguir determinados pasos para que todos los integrantes de la organización estén familiarizados con la matriz a la hora de ser utilizada. Es importante que se produzca una integración del equipo de trabajo, el diseño de una agenda, evaluación de resistencias, selección y análisis de los principales problemas, alternativas estratégicas, planificación y evaluación permanente. Este análisis será de gran utilidad para las pymis ya que provee de un contexto en el cual se deben formular las estrategias corporativas. A continuación se presenta el análisis DOFA que surge a partir del diagnóstico realizado a las pymis del estado Carabobo.

La función de la administración de la empresa será la de motivar a todos los trabajadores para que se sientan parte de la ejecución de las estrategias empresariales, esto es de suma importancia en la pequeña y mediana industria ya que precisamente al haber menos trabajadores que una corporación transnacional los participantes se sentirán más orientados y motivados al logro, se debe crear en cada uno de los trabajadores ese arraigo al cumplimiento de la misión de la empresa. Estando definidos los objetivos y metas a nivel corporativo se debe entonces establecer y medir el desempeño de cada uno de los proyectos estratégicos y analizar el cómo éstos están contribuyendo o no a la meta global establecida por la empresa.

5.2 Análisis de la matriz FODA de la pequeña y mediana industria

Realizado el análisis de resultados del estudio empírico, se ha considerado conveniente realizar una matriz DOFA. Ante la situación planteada de la pequeña y mediana industria en el estado Carabobo, se establece el siguiente marco como una propuesta de matriz DOFA que persigue disminuir la complejidad para este tipo de empresas, al cual va dirigido fundamentalmente esta aportación; por ello, la esencia de dicha matriz ha sido concentrada en los siguientes fundamentos, como refleja en la siguiente figura.

Figura N.º.15 Esencia de la matriz FODA para la pyimi en el estado Carabobo.



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, esta matriz recoge de manera muy simplificada, los factores determinantes que repercuten en la evolución de las pymis y por ende en un buen desarrollo del modelo de control de gestión propuesto. A su vez se realizó un análisis interno, el cual tiene que ver con el establecimiento de ventajas competitivas y factores críticos de éxito de las pequeñas y medianas industrias, relativo a las fortalezas y debilidades que eventualmente se les pueda presentar. Ambos análisis condujeron a la obtención de un plan estratégico, el cual permitió fijar el horizonte de los objetivos y metas establecidos en la investigación, mediante el desarrollo de la técnica de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). De acuerdo a lo relatado anteriormente, el plan estratégico se puede dividir en dos partes: interno y externo, según el siguiente planteamiento:

5.3 La planeación estratégica como herramienta de gestión

Para Johnson y Scholes (2013) el planeamiento estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo se ha propuesto conseguirlo. El mismo tiene como objetivo trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión; convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). Permittedo fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo; para descubrir lo mejor de la organización.

Figura Nro. 16 Planteamiento para la elaboración de un plan estratégico



Fuente: Elaboración Propia (2018).

Sin embargo, el uso de herramientas para sistematizar el proceso de planeación estratégica, no es algo nuevo, tradicionalmente todo proceso estratégico incluye el análisis FODA o DAFO, he aquí la primera herramienta orientada a sistematizar este proceso. En efecto el análisis FODA es una herramienta inherente al proceso estratégico que aunque ayuda, no obstante deja muchas libertades para lo subjetivo y abstracto. En tanto, Martínez y Gutiérrez (2005) sostiene: “Una debilidad clave del FODA es que se trata de un análisis estático. Centra demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo. Como las

circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan las dinámicas del entorno competitivo” (p 38).

En tanto que, las debilidades del análisis FODA por ningún motivo pueden mermar su importancia a la hora de armar una estrategia, varias iniciativas se han planteado para complementarlo y dotar a esta herramienta de una estructura sistémica que si bien parte de lo cualitativo, incorpore elementos cuantitativos que aterrizen el análisis y permitan crear una visión compartida entre los participantes y responsables de formular la estrategia empresarial.

Considerando este hecho, en el estudio se aplicó el enfoque sistémico de competitividad, el cual destaca la existencia de cuatro esferas que condicionan y modelan este desempeño:

- ❖ En primer lugar, el nivel microeconómico (en la planta y dentro de las empresas, para crear ventajas competitivas)
- ❖ En segundo lugar, el nivel meso económico (eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional y, en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas).
- ❖ En tercer lugar, el nivel macroeconómico (política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria y presupuestaria).

Y finalmente, el nivel meta económico o estratégico (estructura política y económica orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo).

Es de vital importancia contar con un plan de gestión estratégica dentro de cualquier empresa sin importar su tamaño, a fin de ser competitivo. Lo que no se mide no se puede administrar y por lo tanto, una empresa sin gestión estratégica no es más que un barco a la deriva. El establecimiento de la misión y visión de la

empresa permite que los esfuerzos de la gerencia estén enfocados a algo, en este caso, ese algo es precisamente la misión y la visión, por lo tanto a partir de ahí se derivarán los respectivos planes estratégicos que estén orientados a cumplir la misión y acercar cada vez más la empresa a la visión propuesta. Crear planes estratégicos, dividirlos en tareas, asignar responsables, recursos y fechas de cumplimiento permite una mejor administración de la organización ya que se pueden detectar fallos específicos y hacer las respectivas correcciones a tiempo.

El objetivo es hacer participar a las personas dentro de las pymis, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades y aclarar ideas futuras. Cabe destacar que la cotidianidad, el día a día de la empresa, absorben tanto que no dejan ver más allá. Este proceso va a "obligar" a hacer una "pausa necesaria" para examinar como empresa y si verdaderamente tenemos un futuro que construir, he aquí el mayor reto de la pyimi de hoy. Además, el planeamiento estratégico que permitió obtener una búsqueda más acertada de una o más ventajas competitivas, y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. A su vez tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Basándose en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos de acción) y a corto plazo (planes operativos).

Por su parte el planeamiento estratégico es un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones e instituciones. No puede resolver todas las incertidumbres, pero permite trazar una línea de propósitos para actuar en entornos dinámicos y cambiantes, permitiendo tomar las medidas y correcciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. El proceso de planeación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente. Una vez analizado cada uno de las premisas anteriores, resultó conveniente proceder a la elaboración de una herramienta metodológica que permitiera desarrollar de manera adecuada un modelo de gestión estratégica para el análisis de los factores de desempeño corporativo de la pequeña y mediana industria, basado en el enfoque de competitividad sistémica, a fin de cumplir satisfactoriamente con el objetivo general de la presente tesis doctoral.

CAPITULO VI

MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA LAS PyMIS

6.1 Metodología para el diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para el análisis de los Factores Determinantes de las Pymis

La razón de la presente investigación se basó en la suposición de una escasa o nula aplicabilidad que, por parte de este tipo de empresas (pymis), existe en materia de control de gestión estratégica y, con ello, la aportación de determinadas herramientas y medidas formalizadas que lleven a cabo tal función en las empresas analizadas, cuya adopción creemos necesaria para el buen funcionamiento empresarial. Para ello, la metodología llevada a cabo en el desarrollo del presente estudio, y siguiendo las etapas anteriores, se realizó bajo el siguiente procedimiento:

1. Análisis de las características de las pequeñas y medianas industrias en el estado Carabobo, centrando la atención en la aplicación de un modelo de control de gestión estratégica, basado en el enfoque de la competitividad sistémica.

La metodología propuesta permitió determinar cuáles son los objetivos estratégicos de las pymis, así como también identificar su misión y visión. Al contar con la metodología requerida para diseñar un modelo de gestión estratégica para el análisis de los factores de desempeño corporativo de las pymis bajo el enfoque de la competitividad sistémica y su posterior implementación, se lograría: optimizar el desempeño corporativo de las pymis, generando mayor estabilidad organizativa e individual, mayor calidad en los bienes y servicios ofrecidos, mejor clima organización, mayor competitividad y por ende mayor acceso tanto en mercados nacionales como internacionales. Y lo más importante, permitirá

obtener mayores posibilidades de cumplir con la misión, visión y objetivos establecidos por la organización.

De acuerdo a lo señalado por Soto y Dolan (2004) indican que “la globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación. La dirección de las empresas necesita aplicar una metodología estratégica que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado. En este contexto, la metodología estratégica puede ser una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que combina la visión macroeconómica de la problemática empresarial con el enfoque microeconómico, a fin de establecer objetivos que se desean alcanzar y llevar a cabo los planes de actuación correspondientes.” (p 76). Esta metodología estratégica planteada como una herramienta de gestión combina la perspectiva de la visión macro de la organización (oportunidades y amenazas como factores externos) y su dirección micro (fortalezas y debilidades como elementos internos), se encuentra enmarcado en el concepto de planificación estratégica.

Antes de iniciar el proceso de elaboración de la metodología requerida, resultado de vital importancia conocer algunas definiciones importantes, entre las que se destaca:

Brethower (2006) *el desempeño* se define como “la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo”. A su vez, Arriagada (2002) define *la medición de desempeño* “como la acción de medir, y esto consiste en “comparar dos o más magnitudes de la misma especie o naturaleza, utilizando a una de ellas como patrón”. De igual forma menciona que el desempeño está relacionado tanto con logros individuales como colectivos dentro de la organización, y a la alineación de la gestión con las metas y objetivos de ésta. Por lo tanto, el autor considera la

medición de desempeño como “el esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, visión y objetivos a partir de la optimización de sus procesos”. Este sistema permite saber con precisión cuál es la capacidad real de la organización para cumplir con las metas establecidas, tomando en cuenta la disponibilidad real de los medios y recursos, conocimiento, experiencia, esfuerzo, capacidad y motivación de su recurso humano. Agregando además, que los sistemas de medición permiten tener acceso al mejoramiento continuo, indicando con exactitud donde se puede mejorar, además de monitorear los logros alcanzados.

Por lo antes expuesto, el autor considera que la implementación de un sistema de medición de desempeño en una organización sin importar su tamaño, es realmente una propuesta de cambio organizacional; donde representa un todo. La propuesta metodológica que él hace tiene cuatro partes:

- 1) Diagnóstico organizacional, realizado a través de la aplicación de una encuesta.
- 2) Proceso de planificación inductivo, donde se realiza un diagnóstico funcional y se determina el grado en que la información está conectada estructuralmente y alineada con la misión de la organización.
- 3) Establecimiento de la medición al interior de la organización, a través de un mapeo de procesos identificando actividades que impactan significativamente el resultado del proceso e influyen en el indicador de cumplimiento de un objetivo estratégico específico.
- 4) Se realiza la operacionalización del sistema considerando formular índices de desempeño evaluando todos aquellos aspectos relacionados con la implementación y operacionalización del sistema de medición de desempeño.

Por su parte, Porras (2005), afirma que la medición del desempeño resulta al integrar la evaluación de los siguientes factores:

1) Eficacia, mide el desempeño de la entidad para cumplir con las metas propuestas en los planes de desarrollo; es el grado de consecución de los objetivos y las metas; entre mayor sea el grado de cumplimiento en las metas trazadas, mayor será el nivel de eficacia obtenido.

2) Eficiencia, mide la relación entre productos obtenidos e insumos utilizados en un proceso productivo, considera la obtención de resultados tomando en cuenta los recursos utilizados para lograrlos.

3) Requisitos legales, son las disposiciones legales que limitan el ámbito de acción.

4) Gestión, son elementos que afectan indirectamente la eficacia y eficiencia, permite determinar la capacidad administrativa y financiera de la organización, además de la relación entre dicha capacidad con los resultados de eficacia y eficiencia.

5) El entorno, determina qué factores del entorno tienen mayor incidencia en los resultados obtenidos en las evaluaciones de eficacia y eficiencia.

De igual forma Carmona (2012), define al sistema de medición del desempeño como “un conjunto de métricas que permiten cuantificar la eficacia y la eficiencia de las actividades y procesos”. El autor comenta que estos sistemas han evolucionado en las últimas décadas, orientándose actualmente a considerar medidas no solamente económicas, por la motivación de la necesidad de conocer el desempeño respecto a todos los grupos de interés y a la estrategia.

Por su parte, López (2014) afirma que un modelo de gestión “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta”.

Considerándolo como referente estratégico, realizando un diagnóstico de la empresa identificando las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar una mejoría dentro de la organización, permitiendo dirigir los esfuerzos a este fin.

A su vez, el Fundación Excelencia (2014), presenta como modelos avanzados de gestión los siguientes: a) modelo EFQM de Excelencia, es un modelo no normativo, fundamentado en la autoevaluación, la cual a su vez se basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización y tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor así mismas lo que las lleva a mejorar su funcionamiento, ya que permite obtener una visión en general de sus fortalezas actuales y oportunidades de crecimiento. b) Marco de referencia de innovación, este modelo permite a las organizaciones medir su capacidad innovadora, comparándola con otras en el mercado para identificar las desviaciones o brechas existentes, y, en base a esto, aplicar acciones encaminadas a incrementar dicha capacidad. c) Marco de referencia de capital humano, su finalidad es medir cuantitativa y cualitativamente la capacidad emprendedora de las organizaciones identificando las competencias y habilidades que deben tener sus emprendedores así como las características de la cultura organizacional para que éstos puedan desarrollarse; logrando de esta manera diferenciación e innovación como estrategias de competitividad.

Los autores concluyen que si no se generan mecanismos para gestionar el desempeño, la estrategia global queda desconectada de lo que cada persona debe hacer para que las organizaciones cumplan su propósito, objetivos y metas, y agregan que la mejora del rendimiento es la principal finalidad de la gestión de recursos humanos, ya que lo más importante para toda organización, sin importar su tamaño es que las personas contribuyan con su trabajo, en el mayor grado y mejor forma posible al logro de los objetivos organizacionales.

Para hacer viable el modelo de gestión estratégico para las pymis, se requiere de una metodología adecuada al objetivo planteado en la presente tesis doctoral, lo cual hace necesario seguir un procedimiento como el que se describe a continuación:

Objeto: El objeto de estudio se refiere a la pequeña y mediana industria del estado Carabobo.

Fuentes: Para poder determinar la metodología a seguir en el diseño de un modelo de gestión estratégica para optimizar el desempeño corporativo de las pymis bajo el enfoque de competitividad sistémica, fue necesario recabar información, la cual tuvo que ser analizada y evaluada utilizando como instrumento una matriz de evaluación, donde se establecieron ciertos criterios que sirvieron de apoyo para dicha evaluación, (*Apéndice A*).

Requerimientos: Consiste en una serie de pasos realizados para determinar la metodología a seguir en el diseño de un modelo de gestión estratégico enfocado en optimizar los factores de desempeño corporativo de las pymis bajo el enfoque de la competitividad sistémica:

- ❖ **Buscar información:** Realizar una búsqueda bibliográfica de los distintos procesos existentes para diseñar un modelo de gestión estratégico, con fuentes de información confiables.
- ❖ **Analizar la información:** Seleccionar la información más relevante.
- ❖ **Evaluar la información:** Análisis y evaluación de aquellos criterios que fundamentan la información obtenida, a fin de seleccionar la más adecuada al interés del investigador y al objeto de estudio.
- ❖ **Seleccionar la metodología a seguir:** Una vez evaluada la información, se selecciona el proceso a implementar para diseñar el modelo que permita mejorar y optimizar el desempeño corporativo de las pymis en

estudio. En este caso particular, se decidió realizar un híbrido, para poder contar una metodología más completa y factible de ser desarrollada.

- ❖ **Elaborar una metodología híbrida:** Se retomaron los principales pasos o fases de cada uno de los autores estudiados, formando una metodología más completa con la finalidad de que al momento de implementarla se obtengan los mejores resultados posibles.

Resultados: Como resultado del presente estudio se obtuvo la metodología para poder diseñar un modelo para optimizar los factores de desempeño corporativo de las pymis bajo el enfoque de la competitividad sistémica el cual es una fusión del proceso propuesto por Arriadaga (2002) y del presentado Porras (2005), lo retomado de cada uno de estos procesos se presenta en la siguiente tabla:

Tabla Nro. 2 Procedimiento para el diseño de metodología, tomando como referencia a los autores: Arriadaga (2002) y Porras (2005).

<i>Modelo Nro. 1 Según Arriadaga (2002)</i>	<i>Modelo Nro. 2 Según Porras (2005)</i>	<i>Modelos más relevantes seleccionados de ambos autores para el diseño de la metodología.</i>	
		Modelo Nro. 1	Modelo Nro.2
1) Diagnóstico organizacional 2) Planificación. 3) Medición al interior de la organización 4)Operacionalización del sistema considerando índices de desempeño.	1) Eficacia, 2) Eficiencia 3) Requisitos legales, 4) Gestión. 5) Entorno	Fase 1 Fase 2 Fase 3	Fase 1 Fase 2 Fase 4 Fase 5

Fuente: Elaboración Propia a partir de Arriadaga (2002) y Porras (2005)

Es importante destacar que los procedimientos seleccionados de cada uno de los modelos presentados se tomaron como guía en la elaboración de la metodología a seguir, a algunos de ellos se les modificó el nombre, además se agregaron otros pasos para complementar el proceso final. Por lo tanto, la metodología propuesta para diseñar el modelo de gestión para optimizar los

factores de desempeño corporativo de la pequeña y mediana industria bajo el enfoque de la competitividad sistémica está compuesta de la siguiente manera:

Figura Nro. 17 Fases para la elaboración de la metodología.

FASE I

Establecer el objetivo del modelo

Esta fase permite plantear de forma clara y sencilla que se pretende lograr al diseñar el modelo de gestión estratégica.

FASE II

Diagnosticar las necesidades de los factores de desempeño corporativo de las pymis a fin de realizar un estudio donde se obtenga:

- 1) Característica de la empresa y/o industria (pymi) obteniendo información relevante acerca de la misión, visión, objetivos, valores, proceso productivo, cadena de valor, clientes, competencia, entre otros.
- 2) Determinar las brechas existentes en los factores de desempeño corporativo, identificando la diferencias que hay entre el desempeño interno y externo y los elementos que causan dichas brechas además del impacto que estas tienen dentro de la estructura de la empresa a fin de redefinirlas y así optimizar su desempeño y productividad.
- 3) Identificar las aéreas que requieren mayor atención y análisis a fin de generar las correcciones pertinentes, en función del cumplimiento de objetivos y metas.

FASE III

Rediseñar la estructura organizacional de las pymis.

En esta fase se realiza una revisión exhaustiva de la estructura organizativa de las pymis, a fin de verificar los factores medulares que presenten debilidades con el objetivo de rediseñarlos y lograr mejores resultados en cuanto al funcionamiento de la misma.

FASE IV

Diseñar el proceso del modelo de gestión para mejorar los factores de desempeño corporativo de las pymis.

Para poder minimizar las brechas detectadas se debe proceder al diseño del modelo de gestión para mejorar los factores de desempeño corporativo en las pymis iniciando con una búsqueda en bases de datos electrónicos confiables sobre diferentes modelos que pudieran aplicarse en dichas organizaciones, para ser analizados y evaluados, obteniendo así modelos factibles de replicar, según sus propias características.

FASE V

Validar el modelo de gestión diseñado.

Realizado lo anterior, se deben identificar los requerimientos y condiciones para diseñar el modelo propuesto en base a la demanda externa y capacidad de las pymis, lo cual servirá como validación del modelo. Para lo anterior se puede utilizar una cédula de autoevaluación para la validación de propuestas (Apéndice B) de los requerimientos y condiciones de diseño de acuerdo a la demanda externa y la capacidad interna de las pymis.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez elaborada la metodología requerida, se procedió de acuerdo al objetivo planteado en la investigación, a definir que es un modelo de gestión estratégico para luego construir el modelo deseado.

De acuerdo con Gestión y Administración (2014), Un *modelo de gestión estratégico* es una herramienta administrativa que se encarga de ejecutar todas aquellas diligencias enfocadas a obtener algún beneficio para la organización, además considera al personal como un recurso activo para el logro de objetivos, haciendo hincapié en que en una empresa, la gestión de recursos humanos es la más relevante, y en este caso, la definición de gestión sería “conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que una empresa necesita para su éxito”.

Por su parte, López (2014) afirma que un modelo de gestión “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta”. Considerándolo como referente estratégico, realizando un diagnóstico de la empresa identificando las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar una mejoría dentro de la organización, permitiendo dirigir los esfuerzos a este fin.

Sin embargo al momento de implementar el modelo de gestión estratégico, se hace necesario contemplar las siguientes fases:

- ❖ **Fase de diseño y desarrollo:** En esta etapa de implementación es donde se concibe la forma como el modelo podrá manejar todos los aspectos gerenciales y operativos de la pequeña y mediana industria.
- ❖ **Fase de implementación:** Una vez desarrolladas adecuadamente las partes del modelo, se debe difundir el funcionamiento del modelo a todos los niveles de la empresa y/o organización. Por lo tanto, todos los miembros de la empresa deben tener información del funcionamiento del modelo y de cómo este va a influir en el desarrollo de sus labores y/o actividades.
- ❖ **Fase operativa:** Esta fase refleja si el modelo ha sido entendido y comprendido por todos los miembros de la pequeña y mediana empresa lo que permite obtener información oportuna de su funcionamiento, a fin de mejorar los procesos de la misma.
- ❖ **Fase de mejoramiento continuo:** A través de esta etapa se debe realizar un monitoreo constante, revisión y reflexión del modelo, lo que garantizará la eficiencia del mismo.

Para lograr el cumplimiento de las fases antes descritas se hace necesario un cambio conductual entre lo que podemos mencionar:

- ❖ Promover una actitud positiva entre todos los miembros de la empresa (Pymi) que garantice que el modelo de gestión sea autosostenible a largo plazo.
- ❖ Obtener un compromiso real por parte de la gerencia, para poder cumplir cabalmente con los objetivos planteados, es fundamental para el funcionamiento óptimo del modelo.
- ❖ Realizar una reingeniería a fondo de la misión, visión y valores de la empresa (Pymi), a fin de generar una identificación o sentido de pertenencia por parte de todos los empleados que la conforman.
- ❖ Para que el modelo funcione correctamente y sea sostenible en el tiempo se hace necesario desarrollar un programa de capacitación masivo para todo el personal de la empresa.
- ❖ Todos los miembros de la empresa, tanto humanos como operativos deben estar interconectados. Ninguno puede funcionar de manera aislada

6.2 Consideraciones finales de la metodología

Una vez analizado cada una de las teorías y autores investigados se obtuvo como resultado una metodológica de gestión estratégica que va a permitir analizar los factores de desempeño corporativo de las pymis del estado Carabobo bajo el enfoque de competitividad sistémica. Dicha metodología puede ser replicada en cualquier organización y/o empresa, sin importar su naturaleza o tamaño, ya que los elementos que fueron estudiados y analizados no tienen ningún tipo de limitante al respeto y pueden ser adaptados sin inconvenientes. Por lo tanto, resulta válido resaltar que todas y cada una de las fases de la metodología son indispensables tenerlas presente, ya que su correcto análisis e implementación van a ser la base que sustente el modelo diseñado, y los resultados que arroje van a depender en gran medida de esas variables.

De acuerdo al análisis de las diferentes teorías estudiadas se recomienda poner en práctica la metodología propuesta para diseñar un modelo de gestión estratégico para el análisis de los factores de desempeño corporativo de las pymis, bajo el enfoque de competitividad sistémica y una vez diseñado dicho modelo implementarlo. Ya que su correcta aplicación de acuerdo al estudio y análisis previo, asegura un alto porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, lo que repercutirá en un mejor desarrollo, evolución y optimización organizacional tanto interno como externo.

APENDICE A. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE METODOLOGÍAS PARA ELABORAR MODELOS

<i>Crterios</i>	<i>Arriadaga(2002)</i>	<i>Porras(2003)</i>
Aplicabilidad		
Factibilidad		
Adaptabilidad		
Sencillez		
Total		

Valor asignado al grado de cumplimiento de cada criterio:

- 0.-No cumple
- 1.-Cumple
- 2.-Rara vez cumple
- 3.-Cumplimiento moderado
4. Cumplimiento medio
5. Alto grado de cumplimiento.

- ❖ **Aplicabilidad:** Que puede ser aplicado de forma sencilla a cada uno de los puestos que forman parte de la estructura organizacional. Dicho modelo pueda ser aplicado en cualquier empresa sin importar el tamaño o actividad económica que desarrolle.
- ❖ **Factibilidad:** Que puede aplicarse en la empresa, a fin de permitir un nivel óptimo de rendimiento.
- ❖ **Adaptabilidad:** Los actores del modelo pueden ser ajustados en la organización. Puede incluir correcciones, mejoras, adaptaciones del modelo debido a modificaciones del entorno empresarial.
- ❖ **Sencillez:** El modelo es de fácil comprensión y entendimiento.

APENDICE B. CÉDULA DE AUTOEVALUACIÓN PARA VALIDAR LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA PARA LAS PyMIS DEL ESTADO CARABOBO.

❖ ***NIVEL MICRO***

Análisis de las aéreas estructura organizativa de las pymis, y su impacto tanto interno como externo, de acuerdo al enfoque de la competitividad sistémica.

<i>Área</i>	<i>Impacto Directo</i>	<i>Impacto indirecto</i>
<i>Gerencial</i>	En la toma de decisiones.	Al mejorar los factores de desempeño corporativo, estos van a incidir directamente en el desempeño individual y por ende en la productividad y desarrollo de las pymis
<i>Operativa</i>	El impacto es mayor ya que incide directamente en su desempeño corporativo y productivo de las pymis.	Se origina una mejoría significativa en el entorno donde se desenvuelve.

Análisis del impacto positivo y negativo de la aplicación de un modelo de gestión de los factores de desempeño corporativo de las pymis, bajo el enfoque de competitividad sistémica.

	<i>Impacto positivo</i>	<i>Impacto negativo</i>
<i>Modelo de los factores de desempeño corporativo de las pymis</i>	<p>Optimizar costos de producción, comercialización y distribución.</p> <p>Innovar constantemente su stock de productos y servicios.</p> <p>Mejorar los niveles de desempeño del personal.</p> <p>Mayor inserción en mercados tanto locales, regionales, nacionales como internacionales.</p> <p>Mejorar niveles de productividad y rentabilidad.</p> <p>Crear una cultura corporativa, sustentada en valores éticos.</p> <p>Desarrollar capacidades empresariales a fin de mejorar y transformar los sistemas productivos locales.</p> <p>Crear estrategias de cooperación que permitan enfrentar competitivamente los mercados globales a fin de dar respuestas al contexto donde las pymis se desenvuelvan.</p>	<p><i>Resistencia al cambio por parte de la alta gerencia.</i></p> <p><i>Entorno adverso, debido a políticas gubernamentales.</i></p>

Costo-beneficio de la aplicación del modelo de gestión de los factores de desempeño corporativo de las pymis bajo el enfoque de la competitividad sistémica.

	<i>Costo</i>	<i>Beneficio</i>
<i>Modelo de gestión de los factores de desempeño corporativo de las pymis</i>	Tiempo dedicado a la implementación del modelo. Recursos monetarios destinado a la implementación del modelo	<i>Mayor productividad.</i> <i>Mayor apertura económica.</i>

Análisis de los recursos financieros disponibles para la implementación del modelo de gestión de los factores de desempeño corporativo de las pymis bajo el enfoque de la competitividad sistémica.

❖ ***NIVEL MESO***

Análisis de los servicios institucionales de la organización

Servicios adicionales que se requerirán por parte de las pymis ante la implementación de un modelo de gestión. Para la implementación de dicho modelo se requiere de:

- ❖ *Programas de concientización y de formación desde la alta gerencia y demás niveles participantes.*
- ❖ *Implicaciones relacionadas en términos de su diseño ante la actual implementación del modelo de gestión dónde se ubica dentro de la cadena de valor.*

La cadena de valor de las pymis debe estar estructurada de la siguiente manera:

- ❖ *Detección de necesidades corporativas*
- ❖ *Gestión del desempeño corporativo.*

Antes de implementar cualquier modelo de gestión, se debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

❖ ***NIVEL META***

4 Análisis de normatividad vigente

1) ¿La normatividad actual permite la implementación de un modelo de gestión de los factores de desempeño corporativo en las pymis de manera expedita?

2) ¿Habrá requerimientos de reglamentación asociada a la propuesta de aplicación de un modelo de gestión estratégico basado en la competitividad sistémica?

1. Análisis de las políticas, estrategias, objetivos y metas que deben plantearse

1) ¿Las políticas y objetivos actuales permiten el diseño e implementación de un modelo de gestión estratégico de los factores de desempeño corporativo en las pymis?

2) ¿Existen riesgos de corto y mediano plazo en cuanto a la implementación de un modelo de gestión estratégico de los factores de desempeño corporativo en las pymis?

- 3) *¿Las metas planteadas son acordes a la situación actual de las pymis en cuanto a la propuesta de modelo de gestión estratégico de los factores de desempeño corporativo?*
- 4) *¿Cómo impactaría un cambio de administración en la pymis donde se implante un modelo de gestión estratégico?*

❖ **NIVEL MACRO**

ENTORNO DE LAS PyMIS

6. Análisis de los factores externos

¿Existen elementos que puedan incidir de manera positiva o negativa en el diseño de un modelo de gestión estratégico de los factores de desempeño corporativo en las pymis?

¿En el proceso de implantación del modelo de gestión estratégico de los factores de desempeño corporativo, en las áreas de trabajo se tiene contemplado un cambio en la administración?

¿El crecimiento de la Pymi (física, financiera, recursos humanos, equipo entre otros) provee que el modelo de gestión estratégico de los factores de desempeño corporativo pueda mantenerse en el largo plazo?

¿Cómo favorece a la sociedad en general la implementación de un modelo de gestión estratégico de los factores de desempeño corporativo de las pymis a futuro, que indicadores o elementos se pueden beneficiar notablemente?

Análisis de los aspectos de la globalización que demandan un mayor nivel de competitividad empresarial

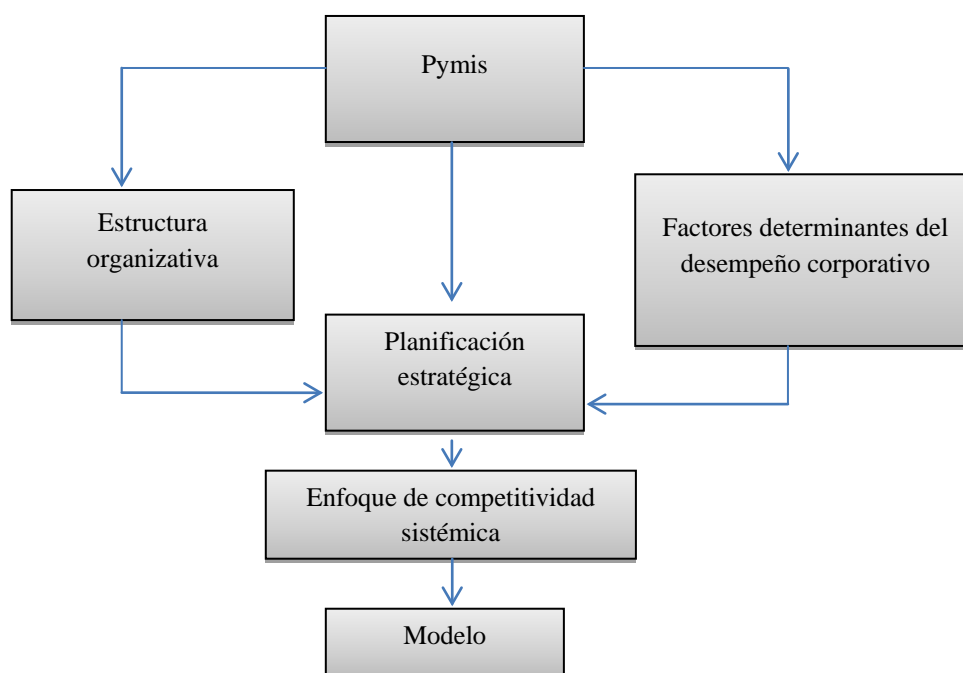
Desregularización de los mercados, tanto nacionales como internacionales.

Apertura económica

Mayor nivel de competitividad.

De acuerdo a un análisis previo se presenta un modelo de planificación estratégica aplicable a las pymis, el cual tiene como objetivo obtener una mayor beneficio en su gestión, proporcionando una visión general de sus factores determinantes bajo el enfoque de competitividad sistémica a fin de obtener resultados más eficientes y eficaces en su desempeño.

Figura Nro. 18 Factores esenciales definidos y analizados en esta Tesis Doctoral



Fuente: Elaboración Propia.

Este análisis permite entender la relación existente entre los diferentes elementos que integran la pequeña y mediana industria como son: la estructura organizativa, el desempeño corporativo y la planificación estratégica, obteniendo así las siguientes premisas:

- a. Conocer los factores determinantes que intervienen en su desempeño corporativo.
- b. Entender su estructura organizativa a fin de generar los mecanismos necesarios que permitan generar los cambios necesarios que requiera para obtener mayor eficiencia y eficacia, y por ende un mayor y mejor desempeño a nivel local, nacional como internacional.
- c. Y a su vez, considerar todos los factores que intervienen en la planificación estratégica de las pymis, a fin de adecuarla al enfoque de competitividad sistémica generando así el modelo deseado.

6.3 Modelo de gestión de los factores determinantes para las pymis del estado Carabobo, basado en el enfoque de la competitividad sistémica

Tomando en cuenta el estado del arte y la definición de conceptos. En base a capítulos previos se da una visión mucho más clara sobre la construcción del modelo de gestión estratégica de los factores de desempeño corporativo para las pymis del municipio Valencia del estado Carabobo basado en el enfoque de competitividad sistémica, A fin de mejorar sus condiciones actuales, a través del desarrollo de esta propuesta, la cual no solo persigue la optimización de los recursos escasos, sino la comprensión de un modelo donde se integran y agrupan los diferentes componentes.

En la fundamentación teórica se revisó toda la teoría que sustenta la construcción del presente modelo. En el abordaje inicial se definieron conceptos fundamentales como: la planificación estratégica y el enfoque de competitividad sistémica, destacando de este paradigma su carácter integrador en todas las actividades y los diferentes sistemas de gestión aplicables a las empresas del sector industrial, además de los factores determinantes del desempeño

corporativo, De hecho se creó una metodología para el diseño del mismo. El modelo desarrollado en el estudio empírico de esta tesis, es un modelo integrador de los diversos conceptos analizados en la presente investigación.

Por consiguiente, la competitividad sistémica, es un concepto integral, producto de un patrón de complejas y dinámicas interacciones entre acciones coordinadas de gobiernos, instituciones, empresas y de toda la sociedad en su conjunto. Es por esta razón que el presente modelo se basa en este enfoque. La finalidad de este epígrafe apunta a la descripción de cada uno de los componentes del modelo propuesto y a la traducción de estos a un conjunto de variables e indicadores que sirven de soporte para los gerentes y propietarios de las pymis a los fines de tomar decisiones oportunas en beneficios de las mismas.

El objetivo fundamental de este modelo consiste en dotar a las pymis de una herramienta capaz de generar estabilidad y prosperidad a los diferentes actores de la misma y al entorno donde se desarrolle. Además de especificar el propósito empresarial, guiar y coordinar las decisiones de la empresa, controlar y evaluar los resultados obtenidos, motivar al talento humano y comunicar al entorno la gestión. Adicionalmente, debe ser claro, realista, medible y alcanzable.

La pequeña y mediana industria en la actualidad se ve abocada, si quiere garantizar su competitividad, y por medio de ella su supervivencia, a asumir e implantar en su seno sistemas o modelos que le permitan gestionar la calidad, la productividad, los aspectos medioambientales, la preservación del estado de salud de sus trabajadores, la tecnología, los recursos, sus capacidades, el conocimiento, entre otros, todas son variables en las que a la empresa en general ve su futuro, su existencia, todas han de abordarse desde una perspectiva estratégica.

Por lo antes expuesto, Thompson y Strickland (2004). Definen que el proceso de administración estratégica hace referencia a la columna vertebral de la organización al mismo tiempo que se define como un proceso de continua

revisión y ajustes necesarios para alcanzar los objetivos planteados. De acuerdo a lo señalado, tanto la planificación estratégica como la implementación del enfoque de competitividad sistémica, están estrechamente relacionado; siendo la planificación estratégica el piso fundamental en que se debe soportar la competitividad sistémica, afín de ser coherentes en su aplicación e implementación, dando resultados óptimos y oportunos a la empresa u organización donde se aplique.

A través de la implementación del presente modelo no se pretende burocratizar la empresa, encorsetarla en estructuras superpuestas, en manuales distintos orientados funcionalmente. Tan sólo un paradigma con un alto poder de integración como el enfoque de competitividad sistémica puede hacer viable la gestión de las variables que antes se han relacionado de forma estratégica, coordinada, conjunta y centrada transversalmente en los procesos que como destinatarios finales tienen a los clientes. El modelo que se ha propuesto se estructura a través del análisis estratégico, el cual supone la realización de tres actividades básicas, a saber:

1.1. Análisis externo. Se centra en el estudio de la información derivada de diversos aspectos, como son: políticas públicas aplicadas por el estado, incertidumbre, acceso a divisas, entre otros. A través de este análisis se pretende determinar el marco estratégico de la empresa evaluando el papel que en él desempeñan considerando tanto sus efectos positivos como negativos dentro de la estructura de la competencia, como sobre sus propias actividades.

1.1 Análisis interno. Tiene como fin la modelización del contenido estratégico y operativo de todas las actividades de la cadena de valor de las pymis y pretende detectar las fortalezas y debilidades de esta frente a sus competidores. A fin de mejorar sus capacidades y ventajas competitivas.

Al mismo tiempo Campos (1996), sostiene que las ventajas competitivas como elemento conceptual de la estrategia, puede ser sin duda, uno de los aspectos más actuales de la dirección estratégica. Se entienden como componentes de la ventaja competitiva las capacidades y habilidades principales que permiten a la empresa defender y mejorar su posición competitiva. Todo ello, permite inferir, en la necesidad de desarrollar los mecanismos necesarios para que las pymis, se apunten hacia el crecimiento y desarrollo, de ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el mercado en el corto, mediano y largo plazo, convirtiéndose en empresas sostenibles y eficientes dentro del entorno donde se desenvuelven. A su vez, la gestión estratégica con este modelo a través de la autoevaluación, permite asimismo comprender las diversas interrelaciones entre distintos elementos.

Este modelo se caracteriza principalmente por estar basado en el enfoque de competitividad sistémica, a través del cual se favorece la gestión estratégica de los factores de desempeño corporativo de la pequeña y mediana industria en el estado Carabobo. Dicho modelo tiene como propósito fundamental:

- ❖ Mejorar la gestión estratégica de la pequeña y mediana industria.
- ❖ Impulsar la competitividad en la misma.
- ❖ Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, a fin de cumplir satisfactoriamente con sus expectativas.
- ❖ Aumentar la calidad y productividad de los procesos productivos
- ❖ Lograr ventajas competitivas globales a fin de insertarse en los diferentes mercados tanto nacionales como internacionales.

A su vez permite realizar un diagnóstico global de toda la industria con el propósito de evaluar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en un momento dado a fin de conocer el nivel de madurez en que se encuentre. Dicho modelo implica la integración de todas las funciones y procesos internos de las

pymis con el objetivo de lograr una mejora continua en la producción de los bienes y servicios que producen, para así garantizar la satisfacción de sus clientes.

En consecuencia el modelo permite conectar gestión con resultados, directamente en los criterios con más interrelación, o a través de todas las actividades (procesos) de la cadena de valor de la empresa. Por tanto, las empresas interesadas en mejorar sus resultados e indicadores económicos, a través de análisis y estudios de gestión de sus factores de desempeño corporativo, bajo el enfoque de la competitividad sistémica, deben partir de un modelo propio o ya existente, como el desarrollado en la presente investigación, el cual se adapte a sus características organizativas y este acorde con su cultura y desarrollo empresarial.

La característica principal del modelo propuesto es que está sustentado en el enfoque de competitividad sistémica, el cual favorece la gestión estratégica de los factores de desempeño corporativo de las pymis. Además de proporcionar:

- ❖ Sencillez y capacidad de autodiagnóstico.
- ❖ Facilidad de utilización, adaptable al tamaño de la empresa.
- ❖ Dinámico y flexible.
- ❖ Evalúa, e interpreta con un enfoque holístico, las fases y etapas del modelo, así como logra una interrelación en cada una de sus dimensiones.
- ❖ Además, entrena a la alta gerencia y directivos de las pymis en el análisis sistémico de los problemas y en el uso de mecanismos que permitan verificar la coherencia de sus apreciaciones y reflexiones.

A través de la puesta en marcha del modelo de gestión estratégica basado en el enfoque de competitividad sistémica se:

- ❖ Logra mayor profundidad en el análisis de los procesos dentro del interior de la unidad productiva, o sea, “permite extraer lecciones desde adentro”.

- ❖ Permite identificar y evaluar los sistemas productivos, así como visualizar la multifuncionalidad del sistema y optimizar los recursos locales.
- ❖ El diagnóstico y la planificación estratégica participativa es un proceso de aprendizaje que contribuye a la gestión del conocimiento, el cual coloca al sujeto como productor del conocimiento en la reflexión de sí mismo y de su realidad, y, sobre esta base, genera cambios en forma dinámica en el individuo y en su entorno social.
- ❖ Permite diseñar la cadena de resultados dirigida a los efectos e impactos dentro del sistema evaluado.

El presente modelo se enfoca en los diferentes niveles de la competitividad sistémica el cual permite abarcar las áreas más importantes de las pymis. Las premisas básicas que sustentan el presente modelo están integradas en los siguientes niveles o criterios:

Nivel micro:

- Organización del liderazgo gerencial y operativo.
- Motivación, apoyo y reconocimiento al capital humano.
- Diseño y gestión de procesos.
- Gestión y mejora de los procesos.
- Compromiso interno.
- Desarrollo y despliegue de estrategias.

Nivel meso:

- Capacitación del capital humano.
- Desarrollo y calidad de vida
- Capacidades.

Nivel macro: Despliegue de estrategias en cuanto a:

- Asignación efectiva de recursos.
- Inserción en mercados de bienes y capital.

Nivel meta: Dentro de este nivel se analiza la capacidad de los diferentes agentes locales, regionales y nacionales con el objeto de crear las condiciones más favorables para el desarrollo económico y social, entre los que se mencionan:

❖ **Clientes:**

- Conocimiento de los clientes y del mercado.
- Relaciones con los clientes.

❖ **Alianzas y recursos:**

- Alianzas externas
- Recursos financieros.
- Actualización tecnológica
- Capital humano e intelectual.

❖ **Impacto social:**

- Imagen de la empresa ante la sociedad.
- Indicadores de desempeño.

❖ **Resultados generales enfocados:**

- En el cliente.
- En el personal.
- En la organización y los accionistas.
- En la sociedad y los proveedores.

De acuerdo a lo señalado se concluye, que el modelo de gestión estratégico para las pymis es un marco de trabajo estructurado por niveles y/o criterios, que pueden ser usados para todo tipo de empresa u organización, sin importar su tamaño o naturaleza. La integración productiva de las pymis es plausible en la medida en que existan mecanismos de organización de la producción a nivel local y éstos se centren en el desarrollo de redes empresariales, las cuales han demostrado ser los motores ideales para impulsar la especialización y el aumento de la productividad.

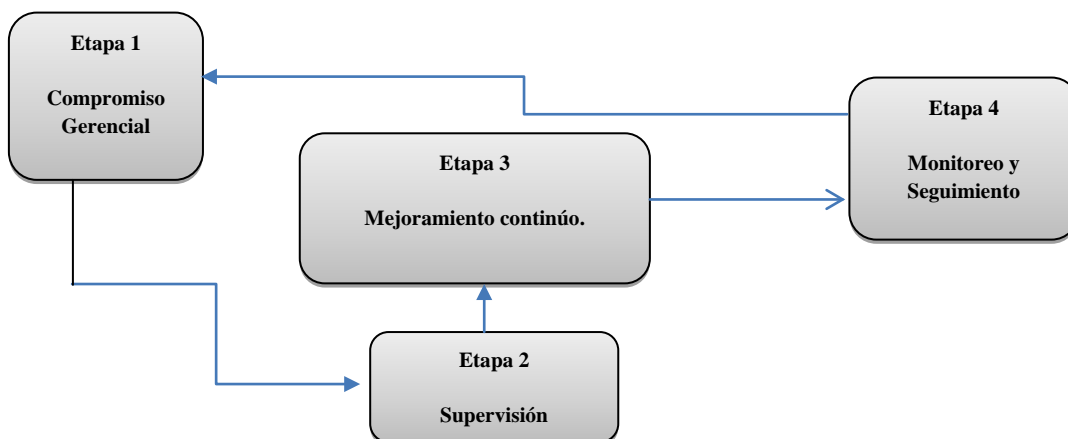
A partir de lo planteado y de los nuevos rasgos de la heterogeneidad estructural de las pymis, dentro del conjunto emergente de políticas de desarrollo tecnológico y el fomento productivo que posee, la misma debería tener al menos tres direcciones: en el primer caso se trata de crear o completar mercados cuando éstos no existen o son demasiado frágiles (por ejemplo, los servicios de asistencia técnica de las universidades a las empresas); en el segundo caso, se busca corregir las fallas de mercado producidas por externalidades e indivisibilidades propias de la esfera tecnológica; y en el último caso, orientar acciones para crear nuevas instituciones y no nueva burocracia y generar mayores interacciones entre los niveles centrales, los regionales y los locales.

Por lo tanto, esto permitiría, en principio, acercar a los sectores más dinámicos a la frontera de la eficiencia tecnológica internacional o facilitar procesos de difusión de tecnologías y de modelos de organización de la producción. En cualquier caso, el aspecto distintivo de este nuevo grupo de políticas es su naturaleza específica para cada país y cada región. Por consiguiente, para que dicho modelo sea viable, se hizo necesario el desarrollo de una metodología práctica y sencilla, que abarcara las diferentes etapas de los criterios planteados en el modelo, que baya del nivel más alto de la organización (gerencia) hasta el seguimiento y mejoramiento continuo.

6.4 Etapas del modelo propuesto:

- ❖ Compromiso gerencial
- ❖ Supervisión
- ❖ Mejoramiento continuo
- ❖ Monitoreo y seguimiento.

Figura Nro.19 Etapas del modelo propuesto.



Fuente: Elaboración Propia

Compromiso de la gerencia: Esta es considerada la etapa básica del modelo, ya que si la gerencia en sus diferentes niveles no se compromete con la aplicación del modelo, difícilmente este puede ser funcional para la empresa. Ya que esta herramienta tiene como objetivo fundamental mejorar la gestión estratégica de los factores de desempeño corporativo de la misma.

Supervisión: Esta es la segunda etapa del modelo, la cual proporciona información útil y oportuna de cada una de las actividades que desarrolla la empresa, una vez aplicado el modelo de gestión, permitirá revisar y mejorar los procesos medulares de la misma, a fin de aplicar los correctivos en el momento oportuno.

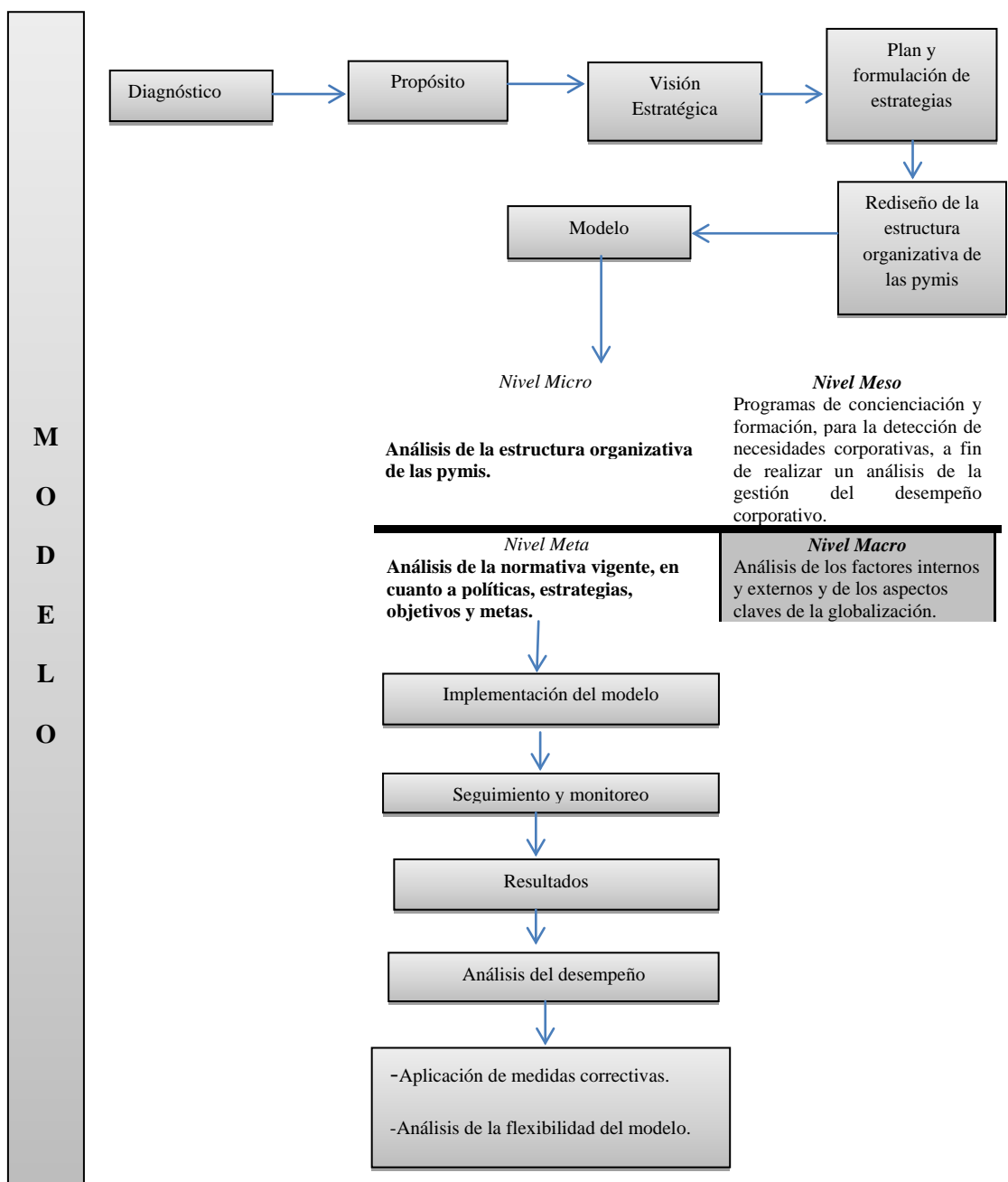
Mejoramiento continuo: Este modelo pretende que la mejora continua sea integrada en todos los procesos de la empresa (Pymi), basada en el enfoque de competitividad sistémica con el objeto de identificar las brechas existentes a fin de ser solventadas.

Monitoreo y seguimiento: Es importante que una vez finalizada la etapa de mejoramiento continuo, exista un monitoreo y seguimiento que permita

retroalimentar todos los procesos de la empresa (Pymi) a fin de verificar el impacto del modelo, con el propósito de estandarizar nuevos procedimientos y determinar si los mismos pueden ser aplicados en las demás áreas de la empresa. Es importante que esta etapa se realice, periódicamente y de manera estratégica en las áreas medulares de la misma

A continuación se presenta el modelo de gestión desarrollado en la presente tesis doctoral, a fin de dotar a la pequeña y mediana industria de una herramienta, útil, sencilla y de fácil manejo, que permita flexibilizar sus procesos, generando resultados óptimos en su desempeño.

Figura Nro. 20 Modelo de gestión de los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis del estado Carabobo basado en el enfoque de la competitividad sistémica.



Fuente: Elaboración Propia

El modelo de gestión estratégico propuesto se fundamenta en las siguientes premisas:

- ❖ Es apropiado para cualquier tipo de industria pequeña y/o mediana.
- ❖ La administración y la gerencia deben estar comprometidos con los resultados que genere dicho modelo, a fin de aplicar los correctivos necesarios.
- ❖ Los procedimientos y herramientas del modelo constituyen un instrumento metodológico, sin embargo el éxito de su aplicación reside en la concepción que tenga la alta gerencia a cerca de las especificaciones de su industria o entidad, sus potencialidades y sobre su visión estratégica.

Este modelo de gestión estratégica puede aportar diferentes beneficios a la pequeña y mediana industria, entre los que se mencionan:

1. Motivación del personal, al encontrarse bajo un clima estimulante y emprendedor.
2. Creación de mecanismos y herramientas gerenciales cónsonos con las necesidades de la organización.
3. Integración de los objetivos individuales con los de la organización, logrando así, un óptimo desempeño corporativo.
4. Fomento de la participación activa de los individuos en la consecución de objetivos y metas.
5. Creación y mantenimiento de una cultura corporativa que sirva de marco de referencia de todas las decisiones de la empresa, para el logro de los objetivos corporativos.
6. Los elementos de este modelo formalizado, como las herramientas de control de gestión y la incorporación de los factores de desempeño corporativo cubren las necesidades de un sistema de información eficiente.

7. Los resultados obtenidos, tras la implantación del modelo, crean la base para el diseño de un sistema de control de gestión formalizado eficiente.
8. La evaluación de los factores determinantes de las pymis permite identificar aquellos factores considerados más eficientes en el modelo, un diagnóstico de los resultados, una corrección de las posibles desviaciones y un diseño mejorado del modelo en sí.

Si las pymis aprovechan las bondades que ofrece la aplicación del presente modelo, se encontrará en una situación óptima para, transmitir y difundir los conocimientos previamente adquirido, a fin de desarrollar herramientas gerenciales útiles, capaces de generar beneficios oportunos, de igual forma, puede ser capaz de aprender de sí misma de una forma continua y constante, a través de sus propias experiencias, lo que conocemos como “learning organización”. Y a su vez servir de referencia para otras empresas del sector.

A MODO DE CONCLUSIÓN

A lo largo de la presente tesis doctoral se ha presentado una perspectiva formalizada de los factores determinantes para la pequeña y mediana industria en el estado Carabobo, a través de un marco conceptual teórico. A partir de esta perspectiva de investigación se propuso, un modelo de gestión integrador de aquellos factores determinantes con el enfoque de competitividad sistémica considerados esencial para el desarrollo y optimización del desempeño corporativo de las pymis.

Finalmente, se detallan las principales conclusiones derivadas de nuestro proceso investigativo. El objetivo de este último capítulo es exponer de manera consolidada los resultados obtenidos tras la revisión literaria realizada, el análisis estadístico y la constatación empírica de los planteamientos teóricos, así como presentar las implicaciones de la investigación sobre el conocimiento científico del área. También se presentan las limitaciones propias del estudio, y las líneas propuestas para futuras investigaciones.

Esta propuesta de modelo formalizado constituye el objetivo final de esta tesis doctoral. El objetivo general de este estudio se ha centrado en la construcción de un modelo de gestión estratégico de los factores determinantes desempeño corporativo de las pymis del estado Carabobo, basado en el enfoque de competitividad sistémica. El motivo que justifica esta delimitación empírica, se basa en la escasez de estudios precedentes respecto a la pequeña y mediana industria.

Adicionalmente, la valoración de las evidencias empíricas del objeto de estudio, devela la preocupación por la falta de un Modelo de Gestión estratégico, reconociendo la necesidad de utilización de técnicas y/o herramientas en esta materia que presten atención al análisis de los factores determinantes de las

pymis. Asimismo, se muestra la intención de implantar un modelo que pueda solventar dicha preocupación y permita el seguimiento y control de su actividad en materia de gestión estratégico. Esta implementación y sus resultados queda pendiente para una posterior investigación.

Por otra parte, las nuevas concepciones asumidas en las organizaciones. Concepciones que den cuenta y sean útiles en los nuevos escenarios: de la globalización, el cambio vertiginoso y, sobre todo, la competencia con las economías basadas en modelos diferentes son más propicios para producir organizaciones humanas eficaces, eficientes e innovadoras, según los modelos teóricos de planificación y gestión estratégica referenciados en esta tesis. En tanto, que generar innovaciones, organizaciones y personas innovadoras es perfectamente posible y sin grandes requerimientos de inversión, si es que se tiene la capacidad para desapegarse de los viejos esquemas y a su vez se generan de forma sistemática los elementos que permitirán la implantación de nuevos esquemas.

Al mismo tiempo, es sabido que éstas unidades también tienen potencialidades que pueden ser aprovechadas, entre las cuales se tienen: carencia de burocracia, buena comunicación interna entre los gerentes y entre éstos y el personal, la pequeña industria no sólo es más flexible sino que está en relación más estrecha con sus clientes y puede enterarse rápidamente de los cambios en la demanda de los consumidores y se pueden adaptar muy rápidamente a los mismos.

Dadas las condiciones que deben enfrentar hoy día las organizaciones en un mercado abierto y muy competitivo, es fundamental para estas desarrollar estrategias que permitan obtener más recursos y mejorar su productividad y rentabilidad, en el marco de un desarrollo en el cual solo sobrevive el que se adapta con mayor rapidez.

Prestando especial atención a estos hechos o sucesos de manera objetiva, se logra aportar en esta tesis la evidencia que permitió explicar el objeto de estudio, con especial énfasis en la verificación y validación de los datos obtenidos, utilizando el instrumento de la entrevista para la recolección de los datos, de los cuales se obtuvo como los principales factores determinantes para el desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia, estado Carabobo-Venezuela, los siguientes: la estructura de la industria, los recursos y las capacidades.

La estructura de la industria, que incide directamente en la influencia dominante del ambiente externo, en el diseño y acciones estratégicas de la misma. A su vez las empresas disponen de un conjunto de *recursos y capacidades* únicos, ya que en general estos factores son heterogéneos o diferentes de manera significativa y duradera para las distintas industrias, lo que les proporciona la base para las estrategias, constituyéndose en la fuente primigenia para obtener un desempeño superior sostenido.

Al respecto, *los recursos*, definidos como un conjunto de factores disponibles en el mercado, que son poseídos o controlados por la industria para la producción de bienes y servicios. De ahí que, las capacidades definidas como competencias distintivas o activos invisibles por basarse en información, a menudo se desarrollan en las áreas funcionales de la industria y son producto de la combinación de recursos físicos, humanos y tecnológicos a nivel corporativo.

Dentro de este contexto, es válido resaltar, que las ventajas competitivas de las empresas en la actualidad, así como los factores determinantes son temporales, pueden cambiar rápidamente por el carácter dinámico e intenso del sector industrial que se está analizando. Esta relación entre los factores ha permitido reflejar tanto las características de las cinco empresas analizadas, como sus similitudes y diferencias, como se ha desarrollado en el capítulo anterior. A partir de esta perspectiva de investigación un modelo integrador de aquellos factores determinantes considerados esenciales para el desempeño corporativo de

la pequeña y mediana industria. Por consiguiente, su análisis, dentro de la pequeña y mediana industria, ha perseguido como objetivo principal relacionar estos factores entre sí.

En este sentido, se consideraron los factores mencionados para generar el modelo de gestión de los factores de desempeño corporativo basado en el enfoque de la competitividad sistémica propuesto, como aporte a la pequeña y mediana industria de una herramienta útil, adaptable y eficaz para el desarrollo de tan importante sector industrial. Dicho modelo se centró fundamentalmente en acciones de mejora destinadas a reforzar y enriquecer la gestión de los factores de desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia, estado Carabobo, acorde con las cinco fases de la metodología desarrollada en esta tesis, como son: el establecimiento de objetivos, diagnóstico, rediseño de la estructura organizativa y por último el diseño y validación del modelo.

Se puede agregar que, el modelo de desempeño surge derivado de este proceso investigativo, el cual busca mejorar las condiciones actuales de las pymis a través del desarrollo de una propuesta que persigue no solo la optimización de los recursos escasos de estos entes económicos sino en la conjunción de un modelo enfocado en la competitividad sistémica, a través de la interrelación e integración de sus componentes, ya que este sistema les permite a los pequeños empresarios ver a sus empresas como un todo integrado donde sus decisiones producen impacto que finalmente influyen en el desempeño de estas.

El elemento distintivo de la competitividad sistémica es que hace converger la articulación de las políticas meta, macro, meso y micro con el plano geográfico-espacial y, por ende, incluye en la ecuación las variables del entorno, con lo que la política no es sólo relevante sino específica para cada situación y para grupos de empresas, y en esta tesis se unifica con la teoría de planificación estratégica de Michael Porter, lo que permitió generar una nueva teoría sustantiva

para las pymis del municipio estudiado, que tiene como base la premisa de la competitividad sistémica, como el marco para entender los factores que contribuyen a lograr un desarrollo industrial exitoso. Ofrece también una buena aproximación para comprender los factores que determinan la competitividad de las pymis. A este respecto se explican las etapas del modelo propuesto:

En este sentido, *el Compromiso de la gerencia*, es considerada la etapa básica del modelo, ya que si la gerencia en sus diferentes niveles no se compromete con la aplicación del modelo, difícilmente este puede ser funcional para la empresa. En segunda etapa del modelo, esta *Supervisión*, la cual proporciona información útil y oportuna de cada una de las actividades que desarrolladas, una vez aplicado el modelo, permitiendo revisar y mejorar los procesos medulares, a fin de aplicar los correctivos de manera oportuna. A través de este modelo pretende que la *mejora continua* sea integrada en todos los procesos de la pymi, basada en el enfoque de competitividad sistémica con el objeto de identificar las brechas existentes a fin de ser solventadas. Y como última etapa, se encuentra el *Monitoreo y seguimiento*, a través de este proceso se permitirá retroalimentar todos los procesos de la empresa a fin de verificar el impacto del modelo, con el propósito de estandarizar procedimientos. Es importante que esta etapa se realice, periódicamente y de manera estratégica en las áreas medulares de la empresa.

Esta propuesta de modelo formalizado constituye el objetivo final de esta tesis doctoral. Motivada a lo basado en los objetivos específicos: ***Diagnosticar a través del análisis de su contexto los factores determinantes de las pymis del municipio Valencia del estado Carabobo.*** En Venezuela, la pequeña y mediana industria ha jugado un papel muy destacado dentro de la economía, siendo las pymis el instrumento generador de importantes oportunidades laborales para un amplio sector de la población; sin embargo en la actualidad las mismas enfrentan una serie de dificultades; problemática que va desde su administración,

inestabilidad en políticas públicas y económicas, hasta la falta de materia prima afectando seriamente su productividad y desarrollo. Lo que las ha obligado a realizar un análisis profundo de sus factores determinantes, a fin de generar mecanismo de sostenibilidad y sustentabilidad para mantenerse en el tiempo, y a su vez incrementar y desarrollar ventajas competitivas, que respondan oportunamente a las necesidades de su entorno.

Analizar los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis, basado en el enfoque de competitividad sistémica. A través de la presente tesis doctoral, se realizó un análisis de los factores determinantes del desempeño corporativo de las pymis en el municipio Valencia del estado Carabobo-Venezuela; a fin de desarrollar un modelo de gestión estratégico acorde a las necesidades de la misma; ya que a través de este se pretende exponer lo esencial de este sector tan importante para el país, a fin de obtener un análisis más amplio en función de las conexiones, relaciones y contexto que el entorno les ofrece. Lo cual obliga a la pyimi, sin importar su tamaño a desarrollar sus factores determinantes entre los que se destacan, la estructura organizativa, habilidades y recursos, atributos de los que dispone a fin de maximizar su rendimiento, convirtiéndose en empresas altamente competitivas tanto en el mercado nacional como internacional.

Una vez desarrollado los objetivos anteriores se procedió a *desarrollar la metodológica para la creación de un modelo de gestión estratégica que permita analizar los factores determinantes de las pymis bajo el enfoque de la competitividad sistémica.* Para hacer viable el modelo de gestión estratégico para las pymis, se requería de una metodología adecuada al objetivo planteado en la presente tesis doctoral. Por lo tanto, la metodología propuesta para diseñar el modelo de gestión para optimizar los factores de desempeño corporativo de las pymis bajo el enfoque de la competitividad sistémica está compuesta por 5 fases, entre las que se mencionan:

Fase I: Establecimiento de Objetivos.

Fase II: Diagnóstico de las necesidades de los factores de desempeño corporativo de las pymis.

Fase III: Rediseño de la estructura organizacional de la pymi.

Fase IV: Diseñar el modelo de gestión.

Fase V: Validar el modelo de gestión diseñado.

Una vez elaborada la metodología requerida, se procedió de acuerdo al objetivo general planteado en la investigación, en cual consiste en: ***Construir un modelo de gestión estratégica de los factores determinantes del desempeño corporativo basado en el enfoque de la competitividad sistémica para las pymis del municipio Valencia estado Carabobo.*** Dentro este contexto, el diseño de un modelo de gestión de los factores de desempeño corporativo, basado en el enfoque de la competitividad sistémica para las pymis es una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que combina la visión macroeconómica, oportunidades y amenazas como factores externos de la problemática empresarial y con el enfoque microeconómico las fortalezas y debilidades como elementos internos, a fin de establecer los objetivos que se desean alcanzar y llevar a cabo los planes de actuación correspondientes. Esta estrategia planteada como un modelo de gestión combina la perspectiva de la visión macro de la organización y su dirección micro, la cual se encuentra enmarcada dentro del concepto de planificación estratégica desarrollado por Porter.

Por consiguiente, este modelo de gestión es un modelo integrador de todos aquellos elementos analizados hasta este momento, constituyendo un soporte esencial para el éxito y supervivencia de las pequeñas y mediana industria en el estado Carabobo, en el cual se realizó un diagnóstico y análisis de los factores de desempeño corporativo de las pymis en el municipio Valencia del estado Carabobo-Venezuela; a fin de desarrollar un modelo de gestión estratégico que requirió la creación de una metodología acorde a las necesidades de la misma; ya

que a través de este modelo se pretende exponer lo esencial de este sector, tan importante para el país, a fin de obtener un análisis más amplio en función de las conexiones, relaciones y contexto que el entorno les ofrece.

RECOMENDACIONES FINALES

Si bien la globalización ha impuesto mayor presión sobre la competitividad de las empresas y especialmente sobre las pymis, también ofrece una gama muy diversa de nuevas formas de organización industrial y de estrategias empresariales. Se sugiere:

- ❖ Que las redes empresariales, mediante procesos de integración vertical (subcontratación) y horizontal (*clusters*), pueden ofrecer mejores oportunidades de desarrollo para el sector.
- ❖ Sin embargo, las pymis continúan actuando de forma aislada y, en muchos casos, ampliando las brechas de productividad con las empresas grandes.
- ❖ Resultaría oportuno que las pymis lograsen acoplarse en cadenas productivas o bien en conglomerados (Clústers) industriales, que no sólo ofrezcan una oportunidad de inserción más estable en el proceso productivo, sino que además se permitan acceder a la transferencia de tecnología y a la información de los estándares de calidad requeridos. De esta forma podrían contribuir con mayor valor agregado, una mejor calidad del producto y recibir por ello una mayor retribución.

Dentro de este contexto, las pymis están haciendo parte de un proceso empresarial interesante, puesto que generan importantes cadenas productivas y de consumo; a través de este modelo social se encuentran múltiples posibilidades no sólo de fomentar acciones empresariales e independientes con objetivos y metas claras, sino también actividades productivas, rentables, competitivas y perdurables, puesto que permite reducir costos de operación, de intermediación, comercialización y desarrollo tecnológico, además de identificar mercados donde se puedan ofertar conjuntamente y cubrir la demanda requerida, convirtiéndose así en un elemento de desarrollo productivo tanto local, regional como nacional, con

una amplia posibilidad de incursionar en mercados internacionales ya que así lo exige la galopante globalización.

El éxito del modelo propuesto, necesariamente, dependerá de la voluntad y compromiso de los dueños y/o administradores, de comenzar su implementación con su propio aprendizaje y perfeccionamiento. Si en la implementación del modelo propuesto se requiere realizar inversión, sería apropiado que esta esté orientada inicialmente al recurso humano que las empresas poseen, específicamente en las áreas de motivación y capacitación.

Asimismo, hoy día, las empresas saben que el capital intelectual constituye la sostenibilidad corporativa, y entienden que poseen un activo muy valioso, por tanto, se debe identificar la naturaleza de estos activos inmateriales concebidos como activos intangibles, para establecer políticas internas a fin de fomentar su crecimiento tanto en el ambiente interno y externo de la empresa, así como el establecimiento de sistemas y/o modelos que permitan optimizar sus procesos; todo esto es posible con la ayuda de profesionales capacitados en el área de especialidad que se requiera para el logro de los objetivos propuestos, tomando en cuenta la misión y visión de la empresa para asegurar y seguir conservando la cultura empresarial, la cual forma parte de la filosofía y los procesos de gestión que permitan abordar los cambios que se presentan día a día.

Por consiguiente, las pymis, requieren que se abran paso a procesos permanente de modernización (tendiente a mejorar la capacidad empresarial y por ende su posibilidad de participación en la actividad económica del país), ya que este tipo de empresas se acoplan más fácilmente a los cambios y volatilidades del dinámico y competitivo entorno nacional e internacional. Lo cual hace necesaria una política industrial integral, en la que se articule con un fuerte y decisivo apoyo, a la pequeña y mediana industria con la gran empresa.

De igual manera, diversos sectores que cumplen una función de asesoría para el estado venezolano, han recomendado el consenso orientado hacia el impulso del desarrollo de las pymis, como estrategia de crecimiento económico y mejora sustancial de todos los aspectos que involucra la economía del país; ya que la pequeña y mediana industria viene siendo reconocida como fuente de generación de empleos y de inversiones. Constituyéndose así en un elemento dinamizador de la economía, al propiciar el desarrollo nacional equilibrado que conlleve a una distribución más equitativa de la riqueza y en consecuencia, a una mayor estabilidad económica y social.

En consecuencia, las pymis no son competitivas por sí mismas, en efecto, su interacción e integración productiva en redes empresariales determina en buena medida su competitividad y posicionamiento en un mercado específico. Esta interacción se refiere a la relación con otras empresas o, verticalmente, con un proceso de producción o con proveedores y con todo el sistema local, regional y nacional. Por lo tanto, resulta de vital importancia contar con un plan de gestión estratégica dentro de cualquier empresa sin importar su tamaño o naturaleza, que permita garantizar su normal desenvolvimiento y desarrollo.

En cuanto, a las recomendaciones para investigaciones futuras y de acuerdo a la presente investigación se pudo inferir que en Venezuela, se han realizado muy pocos estudios a nivel doctoral con respecto a la pequeña y mediana industria, lo que permite sugerir que la presente tesis sirva como referencia para futuras investigaciones que pretendan realizar importantes aportes a este sector. Sin embargo se pudo contrastar con algunos países Centroamericanos y de Europa la abundancia de estudios y propuestas para impulsar el desarrollo de las pymis. Siendo estas investigaciones fuente de información para desarrollar estudios en Venezuela, que permitan optimizar tan importante sector industrial para el país.

Referencias

- Ackoff, R. (1983). **Planificación de la empresa del futuro**. México: Limusa.
- Aldana, J. (2017). **Pequeñas y medianas industrias en la quiebra**. Recuperado el 10 de junio de 2018, de: <https://www.el-carabobeno.com/pequenas-medianas-industrias-la-quiebra/>
- Altenburg, T. (1998). **Desarrollo y fomento de la subcontratación industrial en México**, Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Ansoff, I (1990). **¿Qué es la estrategia de la empresa? La empresa, Dirección y Administración**. Vol. II Estrategia Empresarial. España: Plaza & Juanes, editores S.A
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arriagada, R. (2002). **Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica**. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado el 12 de junio de 2018, de: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/10883/manual20.pdf>
- Balestrini, M (2001). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas. Venezuela: BL, Consultores Asociados.
- Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Benavides, C. (1998). **Tecnología, Innovación y Empresa**. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Blanco, E. y Francés, A. (2008). **Estrategias para empresas**. En Francés, A. (coord.), *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*, (pp.22-43). Caracas: Ediciones IESA.
- Brethower, D. (2006). **Performance Analysis: Knowing what to do and how**. United States of America: HRD Press, Inc.
- Briones, G. (2002). **Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales**. Bogotá: Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior.
- Bueno, E. (2003). **Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento** (Knowledge management). En R. Hernández (Coord.)

Dirección de Conocimiento: Desarrollo Teórico y aplicaciones. España: Ediciones La Coria, (21-54).

Campos, B. (1996). **Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos.** Madrid: Pirámide.

Carmona, M. (2012). **Innovación y Tecnología, Blog Corporativo: Medición y evaluación, ¿cuáles son las diferencias?** Recuperado el 3 de julio de 2018, de: <http://www.iat.es/2012/07/medicion-y-evaluacion-diferencias/>

Castells, M. (1999). **La Nueva Economía.** Caracas, Venezuela: Santillana

Castells, M. (2006). **De la función de producción agregada a la frontera de posibilidades de producción: productividad, tecnología y crecimiento económico en la era de la información.** Barcelona, España: Real Académica de Ciencias Económicas y Financieras.

Chávez, N. (2001). **Introducción a la Investigación Educativa.** Maracaibo, Zulia: La Columna.

Cohen, E. y Franco, R. (1990). **Estructura productiva, sector informal urbano y promoción de microempresas en América Latina.** OIT/Informes CINTERFOR, Nro. 143. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/33687/S9000700_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Comte, A. (2002). **Curso de Filosofía Positiva.** España: Folio, S.A.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD. (2002). **La relación entre la competencia, la competitividad y el desarrollo.** Recuperado el 2 de julio de 2018 de: <https://unctad.org/es/Docs/c2clp30.sp.pdf>

Contreras, F. (2009). **Manual para la reflexión estratégica.** Valencia, Venezuela: Centro de capacitación y asistencia técnica a las empresas.

Cronbach, L (1951). **Coefficient alpha and the internal structure of tests.** *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

Damiani, L. (2005). **Epistemología y ciencia en la modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales.** Caracas: Ediciones FACES-UCV.

David, F. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica.** México: Pearson Educación.

- Durkheim, E. (2002). **Las reglas del método sociológico**. España: Folio, S.A.
- Dussel, E. (2001) **Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC**. Serie estudios y perspectivas. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4875/S01030302_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). **El capital intelectual**. Bogotá: Norma.
- Enright, M. (2000). **Regional clusters and multinational enterprises: independence, dependence, or interdependence?** *International Studies of Management & Organization*, 30(2), 114-138.
- Esser, K; Hillenbrand, W; y Meyer-Stamer, J. (1996). **Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y la política**. *Revista de la CEPAL* (59), 39-46
- Esser, K; Hillenbrand W; y Meyer-Stamer, J. (1994). **Competitividad sistémica. Internacional de las empresas y política requeridas**. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo
- Fajnzylber, F. (1998). **Competitividad Internacional: Evolución y Lecciones**. *Revista de la CEPAL*, Santiago de Chile, Nro.36:(pp 7-24).
- Fariñas, J. (1995). **Importancia y dinámica de las pyme industriales. Estrategias diversas, diagnósticos específicos**. *Revista TELOS: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 40.
- Fedecamaras (2016) **Asamblea Anual**. Caracas. Venezuela: Ediciones Fedecamaras.
- Fernández, G. y Vidal, R. (2006). **Estrategias gerenciales en las pymes venezolanas en el escenario del desarrollo local**. Una reflexión Teórica. *Multiciencias*, 8(2), 197-204.
- Fernández, C. (2010). **Metodología de la investigación**. 5ª Edición. México: Mc.Graw Hill
- Ferrater, J. (2004a). **Diccionario de filosofía (A - D)**. 3ª reimp. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- Ferrater, J. (2004b). **Diccionario de filosofía (K - P)**. 3ª reimp. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.

- Francés, A. (2006). **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral**. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Francés, A. y Scott, E. (1994). **El reto de la competitividad**. Caracas. Venezuela: IESA.
- García, G. (2009). **El concepto de competitividad sistémica**. *Revista Universidad de Sonora*, 25(8), 29-31.
- Gestión y Administración (2014). **Los modelos de gestión más utilizados**. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de: <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>
- Goodstein, D; Nolan, T; y Pfeiffer, J. (2005). **Planeación Estratégica Aplicada**. México: McGraw Hill Interamericana.
- Grant, R. (1991). **The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, *California Management Review*, 3 (33), 114-135.
- Hernández, S. Fernández y Baptista (2010). **Metodología de la Investigación**. 5ª edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hurtado, I. y Toro J. (1999). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios**. 3ª edición. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.
- Ibáñez, N; Castillo, R; y Mujica, M. (2018). **Epistemología de la gerencia y sus métodos**. 3ª edición. Madrid: Académica Española.
- Ibáñez, N; y Castillo, R; (2012). **Epistemología de la gerencia y sus métodos**. 2ª edición. Valencia-Venezuela: Medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Iglesias, D. (2001). **Competitividad de las Pymes Agropecuarias**. IICA: *Cuaderno técnico 20*, 1-46.
- Infante, R. (1993). **Deuda social: desafío de la equidad**. Chile: OITPREALC.
- Instituto mexicano para la Competitividad A.C. IMCO. (2003). Consultado 8 de Octubre de 2017. www.imco.org.mx/imco/paginaPrincipal.do.
- Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión, IMD (2009). **World Competitiveness Yearbook 2008**, Lausana, Suiza: Autor

- Johnson G. y Scholes, K. (2013) **Dirección Estratégica**. Madrid: Prentice May International Ltd.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). **Cuadro de Mando Integral**. 2da Edición. Barcelona-España: Gestión 2000.
- Krugman, P. y Obstfeld, M. (2001). **Economía Internacional. Teoría y Política**. 5ta. Edición Editorial Addison Wesley.
- Limone, A. y Bastidas, L. (2003). **La empresa y la gestión del conocimiento en el contexto de la revolución cibernética**. Valparaíso, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- López, R. (2014). **Modelos de gestión de calidad. Modelo Europeo de Excelencia**. España: Colegio Sagrado Corazón Jesuitas León. Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de:<http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Martínez, P. y Gutiérrez, M. (2005). **La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral**. España: Díaz de Santos S.A.
- Maza Z. y Colmenares J. (2007). **Venezuela: economía, tiempo y nación**. Universidad de Michigan. EE.UU: Vadell Hermanos.
- Meyer, K. (2003). **FDI Spillovers in Emerging Markets: A Literature Review and New Perspectives**, DRC Working Paper No. 15, Centre for New and Emerging Markets: London Business School.
- Meyer-Stamer, J. (1999). **From industrial policy to regional and local locational policy: experience from Santa Catarina/Brazil**. *Bulletin of latin American research*, 18(4), 451-468.
- Meyer-Stamer, J. (2000). **Estrategias de desarrollo local y regional: clúster, política de localización y competitividad sistémica**, *El mercado de valores* 9(60), 18-31.
- Monteverde, A. (1992). **Estrategias para la Competitividad Internacional**. Argentina: Macchi.

- Nuñez, J. (1976). **Introducción a la ciencia**. 7ª edición. Venezuela: Vadell Hermanos.
- Oficina Central de Estadística e Informática, OCEI (1992). **Anuario Estadístico de Venezuela**. Caracas-Venezuela: Autor
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (1992). **Technology and the Economy. The Key Relationships**. Paris: Autor.
- Orozco, C. Labrador, M. y Palencia, A. (2002). **Metodología**. Valencia, Venezuela: Ofimax.
- Ortiz, D. y Kuhne, S. (2008). **Implementing responsible business behavior from strategic management perspective: Developing a framework for Austrian SMEs**, *Journal of Business Ethics*, 82(2), 463-475.
- Palella, S. y Martins, F. (2004). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Venezuela: FEDUPEL.
- Parra J. (2003). **Guía de Muestreo**. Colección XLV-FCES. Maracaibo: Dirección de cultura de la Universidad del Zulia.
- Penfold, M (2002). **Costo Venezuela: Opciones de Política para mejorar la Competitividad**. Caracas: CAF-Conapri.
- Piñero, E; Rodríguez, C; y Arzola, M. (2012). **Vinculación y evaluación de política pública de I+D+i para dinamizar la innovación en la PYMIS**. *Interciencia*, 12 (37), 883-890.
- Porras, O. (2005). **Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal**. Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el 14 de Junio, de: https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Gestion_Publica_Territorial/1aMetod_desem_mpal.pdf.
- Porter, M. (1982) **Estrategia competitiva, técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. México: Compañía Editorial Continental, S.A de C.V.
- Porter, M. (1990). **The competitive advantage of nations**. Cambridge: *Harvard business Review*. 90(2), 73-93.
- Porter, M. (1998). **Clusters and the New Economics of Competition**, *Harvard Business Review* 6(6), 77-90.

- Porter, M. (1999). **Gerencia Social a nivel de las microempresas**. México: Limusa.
- Porter, M. y Kramer, M (2002). **The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy**. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-68.
- Portes, A. (2000). **La economía informal y sus paradojas**. En J. Carpio; E. Klein; y Novacovsky, I. (compiladores) *Informalidad y exclusión social*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. (2001). **Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria** N° 1.547. *Gaceta Oficial* N° 37.583, de fecha 03-12-2001
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. (2008). **Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción el Desarrollo de la Pequeña y mediana Industria y Unidades de Propiedad Social** N° 6.215. *Gaceta Oficial* N° 5.890, Extraordinario 31-07-2008.
- Reyes, M. (2003). **Una nota sobre las ventajas comparativas y competitivas**. Guatemala: Instituto de Ciencia y tecnología Agrícola (ICIA).
- Rodríguez, J. (2005). **Como aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa**. México DF: Thompson Editores.
- Rodríguez, A. y Mujica, M. (2011). **Influencia de la metodología de implantación de los sistemas de calidad en la cultura de las pymes**. *Ingeniería y sociedad* (6)1, 42-50.
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). **El reto de la competitividad de la agricultura**. Cuadernos técnicos Nro.8. San José Costa Rica: IICA.
- Romo, D; y Abdel, G. (2005). **Sobre el concepto de competitividad**. *Comercio Exterior*, 55(3), 200-214.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. y Edvinsson, L. (2001). **Capital Intelectual**. Buenos Aires: Paidós.
- Rosales, R. (1996). **Estrategias gerenciales para la pequeña mediana empresa**. Caracas, Venezuela: IESA ediciones.
- Rubio, L. y Baz. V. (2005). **El poder de la competitividad**. México: Fondo de cultura económica.
- Sabino, C. (2002). **El proceso de investigación**. Venezuela: Panapo.

- Salcedo, S. (2007). **Competitividad de la agricultura en América Latina y el Caribe**. Matriz de Análisis de Política. Santiago, Chile: Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe.
- Salvatore, D. (2004). **Economía internacional**. 4ª edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Sánchez, J; Osorio, J; y Baena, E. (2007). **Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia**. *Scientia et Technica*, 1(34), 321-324.
- Serna, H. (2003). **Gerencia estratégica**. 8ª edición. Bogotá, Colombia: Global ediciones.
- Snow, Ch. y Hrebiniak, L. (1980) **Strategy, distinctive competence and Organizational Performance**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 114-135.
- Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). **Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global**. *Revista Iberoamericana*, 5(15), 165-197.
- Soto, E. y Dolan, S. (2004). **Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales**. México: Thompson Editores.
- Stewart, T. (1998). **La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual**. Buenos Aires: Granica.
- Stonert J. y Wankel, L. (1989). **Administración**. 3ª. Edición. México: Prentice-Hall.
- Tamayo y Tamayo, M. (1998). **El Proceso de Investigación Fundamentos de Investigación de Proyectos**. México DF: Limusa.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002) **Proceso de Investigación Científica** 4ª Edición. México DF: Limusa.
- Tamayo, M. (2006). **El proceso de investigación científica**. 4ª Edición. México: Limusa.
- Thompson, A; y Strickland, A. (2004). **Administración Estratégica**. México: Mc Graw Hill
- Tornatzky, L. y Fleischer, M. (1990). **The process of technological innovation**. Lexington, United States of America: Lexington Books,

- Tsakok, I. (1990). **Agricultural Price Policy. A practitioners guide to partial equilibrium analysis.** United States of America: Cornell University Press.
- Vásquez, A. (2000). **Desarrollo económico local y descentralización fiscal.** Madrid, España: Pirámide, S.A.
- Vílchez, M. (2008). **Planificación estratégica en las Pymes.** Tesis de Grado para optar a Master en Administración, IESA, Venezuela.
- Villarreal, R. (2000). **Industrialización, deuda y desequilibrio externo en México: un enfoque macro industrial y financiero (1929-2000).** 4a. Edición. México: Fondo de Cultura Económica.
- Walker, M. (2000). **Como Escribir Trabajos de Investigación.** Barcelona. España: Gedisa.
- Wernerfelt, B. (1984). **A resource-based view of the firm.** *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Zavala, D; y Colmenares, J. (2007). **Venezuela: economía, tiempo y nación.** Caracas: Vadell Hermanos.

ANEXOS



Cuestionario



Estimado Propietario y/o Emprendedor:

A través del presente instrumento se quiere conocer información importante sobre el sector industrial, obtener su valiosa opinión sobre aspectos generales de las pymis en el estado Carabobo, como lo son: sector, actividad y empresa. La información que nos suministrará será confidencial y manejada de manera agregada junto a otras empresas con fines netamente académicos. De antemano gracias por su colaboración.

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa:

Actividad Principal:

Teléfonos de la empresa

Código de área:

Teléfono:

Fax:

Cantidad de personal ocupado
estimado

Persona responsable
entrevistada

Cargo:

Email:

1) ¿Cómo considera la situación actual de su sector industrial venezolano? **(Instrucción: Por favor, marque una sola respuesta marque con una x)**
Explique.

<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Mala</i>	<i>Muy mala</i>	<i>Pésima</i>

2) ¿Considera Usted a las pymis competitivas en la región? De una opinión al respecto, en cualquiera de los casos.

<i>Si</i>	<i>No</i>

3) ¿Cómo considera la situación actual de su empresa? **(Instrucción: Por favor, marque una sola respuesta marque con una x su respuesta)** **Explique**

<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Mala</i>	<i>Muy mala</i>	<i>Pésima</i>

4) De acuerdo a su experiencia ¿Qué áreas se deben reforzar para generar niveles altos de competitividad en las Pymis? **(Instrucción: Por favor, marque la respuesta o las respuestas con una x) Explique.**

<i>Seleccione</i>
<i>Financiera</i>
<i>Sistemas tecnológicos</i>
<i>Satisfacción del cliente</i>
<i>Procesos internos</i>
<i>Gerencia</i>
<i>Mercadeo y publicidad</i>
<i>Todas las anteriores</i>
<i>Ninguna de las anteriores</i>

5) ¿Cuáles son sus expectativas con respecto a su empresa para el resto del año 2018, tomando en cuenta el escenario electoral? **(Instrucción: Por favor, marque la respuesta que considere) Explique.**

<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Mala</i>	<i>Muy mala</i>	<i>Pésima</i>

6) ¿Establece frecuentemente algún mecanismo dentro de su empresa que le permita generar nuevas oportunidades de negocio? **(Instrucción: marque con una x la respuesta que considere) Explique por favor.**

<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>

7) ¿Cuáles aspectos impactan más en la fabricación de los productos de su empresa? (**Instrucción: marque una sola x por posición**) De ser necesario, por favor explique.

	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Neutral</i>	<i>Insignificante</i>	<i>Inexistente</i>
<i>Baja demanda nacional.</i>					
<i>Competencia de productos importados.</i>					
<i>Falta de financiamiento.</i>					
<i>Falta de disponibilidad de divisas.</i>					
<i>Acceso a proveedores de materias primas.</i>					
<i>Controles de precios.</i>					
<i>Falta de mano de obra calificada.</i>					
<i>Limitación en maquinaria y equipos.</i>					
<i>Falta de acceso al mercado exportador.</i>					
<i>Incertidumbre en el escenario político e institucional.</i>					
<i>Conflictos laborales</i>					
<i>Efectos adversos del racionamiento eléctrico</i>					
<i>Bajos inventarios</i>					

8) ¿En cuánto estima usted que se han incrementado los costos de producción en su establecimiento industrial en el II trimestre 2017 comparado con el mismo trimestre del año anterior? **(Instrucción: Por favor, marque con una X una sola opción) Explique por favor.**

<i>Rango:</i>	<i>Selecione</i>
1. 100%-250%	
2. 251%-450%	
3. 451%-750%	
4. 751%-1000%	
5. 1001%-2000%	
6. 2001%-3000%	
7. Más de 3000%	

9) En las condiciones actuales de restricciones a la producción nacional ¿Considera usted que su empresa podrá seguir operando durante los próximos dos años? **(Instrucción: Por favor, marque sólo una opción con una X) Explique en cualquiera de los casos.**

Si
No

10) ¿Cuáles factores internos considera Usted afectan la productividad de las pymis en la región? (**Instrucción: Por favor, marque con una X una sola opción**) **Y explique por favor.**

<i>Seleccione</i>
<i>Deficiencias técnicas de mercadeo tanto para comprar como para vender y especialmente para acceder a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.</i>
<i>Poco o nulo manejo de herramientas financieras.</i>
<i>Capital humano con escasos conocimientos en comercio y política exterior.</i>
<i>Todas las anteriores.</i>
<i>Ninguna de las anteriores.</i>

11) ¿Cuál considera Usted como factores determinantes, que mejorarían la productividad de las Pymis? (**Instrucción: Por favor, marque una o varias opciones**) **Y explique por favor.**

<i>Seleccione</i>
<i>1. Eficiencia en costos</i>
<i>2. Calidad</i>
<i>3. Diversidad de Productos</i>
<i>4. Capacidad de respuesta.</i>

12) ¿Cuáles factores externos considera Usted afectan la productividad de las pymis en la región? (**Instrucción: Por favor, marque con X, una o varias opciones**) **Y explique por favor.**

<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Neutral</i>	<i>Insignificante</i>	<i>Inexistente</i>

Competencia de productos importados.

Falta de financiamiento.

Falta de disponibilidad de divisas.

Acceso a proveedores de materias primas.

Controles de precios.

Falta de acceso al mercado exportador.

Incertidumbre en el escenario político e institucional.

13) ¿Cuál de las siguientes áreas considera Usted como las más importantes dentro de la empresa, donde se deban hacer cambios con el objeto de aplicar un modelo de gestión estratégico basado en el enfoque de competitividad sistémica? (Instrucción: Por favor, marque con una X, una o varias opciones) Explique por favor.

Seleccione

1. Organización en la producción

2. Desarrollo de productos

3. Organización en la cadena de valor.

14) ¿Cuál de las siguientes áreas considera Usted debe poseer una empresa para ser competitiva y sustentable en la actividad que desarrolla? **(Instrucción: Por favor, marque con una X, una o varias opciones) Explique por favor.**

<i>Selecione</i>
<i>1. Inteligentes en la organización</i>
<i>2. Flexibles en la producción</i>
<i>3. Agiles en la comercialización</i>
<i>4. Todas las anteriores</i>
<i>5. Ninguna de las anteriores</i>

15) ¿Conoce usted algún sistema de gestión estratégica que permita incrementar la competitividad en las pymis? **(Instrucción: Por favor, marque una sola opción. Marque con una X) En cualquiera de los casos. Por favor explique.**

<i>Si</i>	<i>No</i>
-----------	-----------

16) ¿Cree usted que la aplicación de un sistema de gestión basado en el enfoque de competitividad sistémica permitirá desarrollar áreas fundamentales de las pymis? **(Instrucción: Por favor marque con una X, la opción que considere). En cualquiera de los casos, por favor explique.**

<i>Si</i>	<i>No</i>
-----------	-----------

17) De ser afirmativa su respuesta. Para lograr flexibilidad, eficiencia, calidad y velocidad de reacción es necesario realizar cambios en dos planos fundamentales de la empresa. ¿Cuál de las siguientes premisas considera es aplicable? **Seleccione con una X, una o varias opciones. Explique por favor.**

<i>Seleccione</i>
<i>1. Modificar la organización de la producción</i>
<i>2. Especialización de la producción</i>
<i>3. La combinación de ambas</i>
<i>4. Todas las anteriores</i>
<i>5. Ninguna de las anteriores</i>

PREGUNTAS DIRIGIDAS A:

mixyutrera@hotmail.com

Utrera R. Mitsy E.

(0241) 8585055 /0414-3480030

Anexo C. Validación del instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Distinguido Profesor (a):

Me resulta grato dirigirme a Usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para validar el contenido del presente instrumento que será aplicado a los propietarios de algunas de las pequeñas y medianas industrias /pymis) del municipio Valencia del Estado Carabobo, instrumento de recolección de datos de la Tesis Doctoral titulada “*Factores de desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia, Estado Carabobo, bajo el enfoque de competitividad sistémica*”. Por considerar que el juicio emitido por usted es altamente significativo debido a la experiencia en el área temática tratada y/o en los procedimientos metodológicos de la investigación.

A continuación se presenta el formato de evaluación para el cuestionario, el cual permitirá la reformulación del mismo en caso de ser necesario. El instrumento incluye los planteamientos del cuestionario con los aspectos a ser validados. Los criterios que facilitarán su apreciación son: a) Redacción: se refiere a la ortografía y claridad de los ítems; b) Relevancia: está asociada con la importancia de cada ítem en el marco de la investigación; c) Pertinencia: establece la correspondencia de cada ítem con los indicadores del objetivo a alcanzar

La escala cuali-cuantitativa será: Valor Cualitativo	Valor Cuantitativo
Excelente	5
Muy bueno	4
Regular	3
Deficiente	2
Muy deficiente	1

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

Me despido de Usted, atentamente

Msc. Utrera R. Mitsy Evelin
C.I.V-12.607.592

Estudiante del Doctorado de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Teléfono: 0414-3480030

Correo electrónico: mixyutrerah@hotmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



Yo, _____, titular de la
cédula de identidad N°: _____, Especialista en el área de:
_____, certifico que el
instrumento presentado por la Magister Utrera Reinales Mitsy Evelin, titular de la
cédula de identidad N° V- 12.607.592, ha sido evaluado por mí persona y del cual
emito mi opinión respecto a su validez.

FIRMA: _____
C.I.V-: _____
FECHA: _____

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categorías</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Fuente</i>
<i>Diagnosticar a través del análisis de su contexto los factores de desempeño corporativo de las Pymis del municipio Valencia, Edo. Carabobo.</i>	1. Situación actual de las pymis del Municipio Valencia del Edo. Carabobo	1.1 Competitividad en el mercado.	<p><i>1.1.1 ¿Cómo considera la situación actual del sector industrial venezolano?</i></p> <p><i>1.1.2. ¿Considera Usted a las Pymis competitivas en la región?</i></p> <p><i>1.1.3 ¿Cómo considera la situación actual de su empresa?</i></p> <p><i>1.1.4 De acuerdo a su experiencia ¿Qué elementos se deben reforzar para generar niveles altos de competitividad en las pymis?</i></p> <p><i>1.1.5 ¿Cuáles son sus expectativas con respecto a su empresa el resto del año 2018, tomando en cuenta el escenario electoral?</i></p>	<i>Encuesta</i>	<i>Cuestionario Escala de Lickert</i>	Propietarios y/o emprendedores de las pymis del municipio Valencia del estado Carabobo

	<p>1.2.1 <i>¿Establece frecuentemente algún mecanismo dentro de su empresa que le permita generar nuevas oportunidades de negocio?</i></p>
	<p>1.2.2 <i>¿Cuáles aspectos impactan más en la fabricación de los productos de su empresa?</i></p>
<p>1.2 Garantías de crecimiento, mantenimiento y desarrollo de las pymis</p>	<p>1.2.3 <i>¿En cuánto estima usted que se han incrementado los costos de producción en su establecimiento industrial en el II trimestre 2017 comparado con el mismo trimestre del año anterior?</i></p>
	<p>1.2.4 <i>En las condiciones actuales de restricciones a la producción nacional ¿Considera usted que su empresa podrá seguir operando durante los próximos dos años?</i></p>

<p><i>Analizar los factores de desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia, Edo. Carabobo con el fin de definir un modelo de gestión estratégica basado en el enfoque de la competitividad sistémica.</i></p>	<p>2. Factores determinaste del desempeño corporativo de las pymis</p>	<p>2.1 Internos.</p>	<p>2.1.1 <i>¿Cuáles factores internos considera Usted afectan el desarrollo de las pymis?</i></p>	<p>Encuesta</p>	<p><i>Cuestionario Escala de Lickert</i></p>	<p>Propietarios y/o emprendedores de las Pymis del municipio Valencia del estado Carabobo</p>
			<p>2.1.2 <i>¿Cuál considera Usted como factores determinantes, que mejorarían la productividad de las Pymis?</i></p>			
		<p>2.2 Externos</p>	<p>2.2.3 <i>¿Cuáles factores externos considera Usted afectan la productividad de las pymis en la región?</i></p>			
			<p>2.2.4 <i>¿Cuál de las siguientes áreas considera como las más importantes dentro de la empresa, donde se deban hacer cambios con el objeto de aplicar un modelo de gestión estratégico basado en el enfoque de competitividad sistémica?</i></p>			
			<p>2.2.5 <i>¿Cuál de los siguientes elementos considera Usted debe poseer una empresa para ser competitiva y sustentable en la actividad que desarrolla?</i></p>			

<p><i>Desarrollar una metodología para la creación de un modelo de gestión estratégica que permita analizar los factores de desempeño corporativo de las pymis, del municipio Valencia, estado Carabobo bajo el enfoque de la competitividad sistémica.</i></p>	<p>3. Metodología de gestión de desempeño corporativo.</p>	<p>3.1 Desempeño corporativo de las pymis del municipio Valencia, estado Carabobo bajo el enfoque de competitividad sistémica.</p>	<p>3.1.1 <i>¿Conoce usted alguna sistema de gestión estratégica que permita incrementar la competitividad en las pymis?</i></p> <p>3.1.2 <i>¿Cree usted que la aplicación de un sistema de gestión basado en el enfoque de competitividad sistémica permitirá desarrollar áreas fundamentales de la pymis?</i></p> <p>3.1.3 <i>De acuerdo a su experiencia. Para lograr flexibilidad, eficiencia, calidad y velocidad de reacción es necesario realizar cambios en dos planos fundamentales de la empresa. ¿Cuál de las siguientes premisas considera es aplicable?</i></p>	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario Escala de Likert</p>	<p>Propietarios y /o emprendedores de las pymis del municipio Valencia del estado Carabobo</p>
---	--	--	---	-----------------	--	--

<p><i>Construir un modelo de gestión de los factores desempeño corporativo basado en el enfoque de la competitividad sistémica, para las pymis del municipio Valencia que permita obtener un mayor conocimiento de su naturaleza y funcionamiento.</i></p>	<p>4. Modelo de gestión de los factores de desempeño corporativo de las pymis.</p>	<p>4.1 Sistema de gestión de los factores de Desempeño corporativo de las pymis bajo el enfoque de competitividad sistémica</p>	<p><i>4.4.1 Situación de las pymis considerando la aplicación del enfoque de competitividad sistémica.</i></p> <p><i>4.4.2 Estrategia de evaluación de los factores de desempeño corporativo basado en el enfoque de competitividad sistémica.</i></p>	<p><i>Revisión Documental</i></p>	<p>Ficha de registro</p>	<p>El investigador</p>
--	--	---	--	-----------------------------------	--------------------------	------------------------
