



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES.



DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES
ESTABLECIDAS EN EL ESTADO TÁCHIRA, COMO
ACCIÓN EN EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD.

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

Autor: José Antonio Martínez Velasco.
Tutor: Dr. Miguel Mujica.

Campus Universitario de Bárbula, Naguanagua.
Estado Carabobo, República Bolivariana de Venezuela.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES.
CAMPUS BARBULA**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS
PYMES ESTABLECIDAS EN EL ESTADO TÁCHIRA, COMO
ACCIÓN EN EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD.**

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

Autor: José Antonio Martínez Velasco. C.I V-12.631.696

Tutor: Dr. Miguel Mujica. C.I V-4.133.344

Bárbula, Enero de 2015.

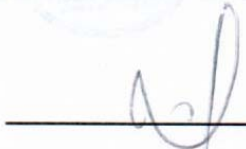
AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando Cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. MIGUEL MUJICA**, titular de la cédula de identidad número **V-4.133.344**, en mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES ESTABLECIDAS EN EL ESTADO TÁCHIRA, COMO ACCIÓN EN EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD”.

Presentada por el ciudadano: **JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ VELASCO**, titular de la cédula de identidad número **V-12.631.696**, del doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, para optar al título de Doctor, 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 veintitrés días del mes de Enero de 2015.



Dr. Miguel Mujica.
CI: 4.133.344



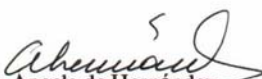
Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales

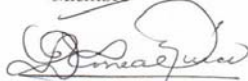
Acta de Aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral

La Comisión Coordinadora del Programa de *Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 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: *Diseño de un modelo de gestión estratégica para las PyMES establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad*, adscrito a la Línea de Investigación: *Estudios Teóricos y de Aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos paradigmas gerenciales. Línea Operativa: Gestión de la Pequeña, la Mediana Empresa y la Microempresa*, presentado por el (la) **MBA. José Antonio Martínez Velasco**, titular de la cédula de identidad N°: **V-12.631.696**, y elaborado bajo la dirección de el(la) Tutor(a): **Dr. Miguel Mujica**, cédula de identidad N° **V- 4.133.344**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Bárbula, Municipio Naguanagua, Estado Carabobo a los 04 días del mes de Junio del año dos mil trece

Por la Comisión Coordinadora:


Dra. Angela de Hernández
Miembro


Dra. Dalia Correa
Miembro


Dr. Miguel Mujica
Coordinador




Dr. Leonardo Villalba
Miembro


Dr. Freddy Colmenares
Miembro



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Sección de Grado



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:

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES ESTABLECIDAS EN EL ESTADO TÁCHIRA, COMO ACCIÓN EN EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD"

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

MARTÍNEZ V., JOSE A.

C.I.: 12.631.696

Realizado bajo la tutoría de el (la) Doctor MIGUEL MUJICA cédula de identidad N°. 4.133.344

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

En Barúla a los doce días del mes de Mayo de 2015.

Prof. DR. EDUARDO VILLALBA (Pde.)

C.I.: 7.042.292

Fecha: 12-05-2015

Prof. DR. GLADYS M. GUILLEN

C.I.: 4.456.171

Fecha: 12-05-2015



Prof. DR. JORN MEIER

C.I.: 005877HC5

Fecha: 12-05-2015

DEDICATORIA:

A Estefanía, mi fuente de inspiración para la consecución de grandes propósitos.

A los estudiantes venezolanos comprometidos con el desarrollo del saber.

A mi amada Venezuela, mi perpetua añoranza en tierras lejanas.

AGRADECIMIENTOS:

Al Dr. Miguel Mujica, mi tutor de contenido, quien generosamente compartió su sabiduría conmigo, posibilitándome así el encuentro con la realidad investigada.

A la Dra. Maribel Guillen, quien me guio durante la investigación, iluminándome el camino cuando la luz era escasa.

Al recurso humano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, por la gentil disposición a servir en todo momento.

A mis compañeros, por los gratos momentos compartidos dentro y fuera de las aulas.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I.	
Fundamentos y propósitos de la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira.....	4
1.1. El fenómeno transfronterizo en el Estado Táchira.....	6
1.2. Gestión y entorno competitivo de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial establecidas en el Estado Táchira.....	12
1.3. Perspectiva teórica de la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira.....	20
1.3.1. El concepto de estrategia en las ciencias administrativas y gerenciales.....	21
1.3.2. La estrategia en la gestión de las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira.....	25
1.4. Estructura y propósito de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial establecidas en el Estado Táchira.....	30
1.4.1. Perspectiva legal.....	35
1.4.2. Perspectiva epistemológica.....	43

CAPÍTULO II.

Diseño operativo de la investigación doctoral.....	54
2.1. Perspectiva paradigmática de la investigación.....	55
2.2. Proyección de la investigación.....	61
2.3. Plan de acción durante el abordaje del fenómeno investigado.....	67
2.3.1. Acercamiento con la realidad.....	72

CAPÍTULO III.

La gestión estratégica en las PyMES.....	80
3.1. Paradigma formal-analítico para la formulación de la estrategia.....	83
3.1.1. La Misión empresarial en las PyMES.....	88
3.1.2. El entorno de las PyMES.....	94
3.1.2.1. Análisis del entorno general.....	96
3.1.2.2. Análisis del entorno específico.....	100
3.1.3. Análisis interno de las PyMES.....	106
3.1.4. La formulación de los programas estratégicos.....	108
3.2. Paradigma comportamiento-negociación para la formulación de la estrategia.....	111
3.2.1. Los objetivos de la organización como fundamento del equilibrio organizacional.....	113
3.2.2. El comportamiento de la organización en la formulación de la estrategia.....	118
3.2.3. Las relaciones de poder en la organización y la formulación de la estrategia.....	122
3.2.4. Modelo para la formulación de la estrategia basado en la actitud de la dirección empresarial.....	128

CAPÍTULO IV.

La competitividad en la gestión estratégica de las PyMES.....133

4.1. El paradigma de la competitividad en las ciencias administrativas y gerenciales.....	136
4.2. La teoría de la ventaja competitiva.....	142
4.2.1. Estrategias competitivas genéricas.....	146
4.3. Teoría del diamante estratégico.....	152
4.4. El modelo de la cadena de valor en la empresa.....	166
4.5. Indicadores de la competitividad sistémica contemplados en torno a las PyMES establecidas en el Estado Táchira.....	169
4.5.1. Nivel meta de la competitividad sistémica.....	175
4.5.2. Nivel macro de la competitividad sistémica.....	179
4.5.3. Nivel micro de la competitividad sistémica.....	185
4.5.4. Nivel meso de la competitividad sistémica.....	191

CAPÍTULO V.

Un modelo para la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad.....202

5.1. La complejidad en el diseño del modelo.....	203
5.2. Estructura del modelo.....	209
5.2.1. Individualización de la empresa.....	214
5.2.2. Reconocimiento y valoración de la realidad.....	227

5.2.3. Formulación, implementación y control de los programas estratégicos.....	236
CONCLUSIONES.....	242
RECOMENDACIONES.....	248
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	253
ANEXOS	
A. Análisis hermenéutico implementado en la tesis doctoral.....	277
B. Cuadro de operacionalización de objetivos de la tesis doctoral.....	279
C. Síntesis de la metodología empleada.....	281
D. Instrumentos para la recolección de datos.....	289

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Propósitos de las PyMES establecidas en el Estado Táchira.....	34
2. Parámetros para la definición de PyMES conforme a la federación de colegios de contadores públicos de Venezuela.....	40
3. Parámetros para la definición de PyMES conforme al Mercosur.....	42
4. Contenido de la misión en las PyMES investigadas.....	93
5. Evolución de las dimensiones a investigar del entorno general.....	97
6. Campos de análisis en el entorno específico.....	102
7. Estrategias formuladas e implementadas en las PyMES investigadas.....	110
8. Fundamentos del comportamiento de la organización y sus elementos característicos más destacados.....	120
9. Fuentes de la ventaja en costos.....	148
10. Fuentes de la ventaja diferenciadora.....	150

11. Medidas gubernamentales favorables para el fortalecimiento e inversión en el sector PyMES del Estado Táchira.....	200
--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Indicador sobre reconocimiento de la gestión estratégica.....	29
2. Indicador sobre la implementación de la gestión estratégica.....	30
3. Indicador de cualidad familiar.....	50
4. Diseño de la investigación holística emprendida.....	68
5. Proceso para la triangulación de datos en la tesis doctoral.....	75
6. Modelo para la creación de la estrategia empresarial conforme al paradigma formal-analítico.....	86
7. Indicador la misión empresarial.....	90
8. Indicador observancia de la misión empresarial.....	91
9. Indicador de objetivos empresariales.....	116
10. Indicador relación entre objetivos de la empresa y gestión estratégica.....	117

11. Tareas de la administración de la empresa durante la formulación de la estrategia de acuerdo con el modelo basado en la actitud de la dirección empresarial.....	130
12. Elementos de la ventaja competitiva.....	144
13. Determinantes de la ventaja competitiva en el diamante de Porter.....	155
14. Cadena de valor.....	167
15. Determinantes de la competitividad sistémica.....	173
16. Indicador formación continua.....	189
17. Indicador crecimiento esperado.....	190
18. Indicador soporte gremial.....	196
19. Indicador beneficio gremial.....	197
20. Indicador ventaja ante el fisco.....	198
21. Indicador incentivo para exportar.....	199
22. Modelo de gestión estratégica para las PyMES establecidas en el Estado Táchira como acción en el logro de la competitividad.....	211

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES ESTABLECIDAS EN EL ESTADO TÁCHIRA, COMO ACCIÓN EN EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD.

Autor: Msc. José Antonio Martínez Velasco. C.I V-12.631.696

Tutor: Dr. Miguel Mujica. C.I V-4.133.344

Fecha: Enero 2015.

RESUMEN

En la presente tesis doctoral, han sido investigadas las pequeñas y medianas empresas de tipo industrial, establecidas en el Estado Táchira de la República Bolivariana de Venezuela, bajo la perspectiva holística, pertinente para la integración de los paradigmas cuantitativo y cualitativo, siguiendo con los principios de la interdisciplinariedad y la complementariedad comprendidos en el paradigma de la complejidad. Como métodos para recopilar los datos, se ejecutaron de manera simultánea una observación participante sobre diez empresas, una entrevista en profundidad a ocho empresarios, y una encuesta practicada a sesenta y dos gerentes de PyMES. La interpretación de todos los datos recopilados, se ha efectuado de conformidad con los postulados de la metodología hermenéutica. El objetivo general de la tesis ha consistido en diseñar un modelo para la gestión estratégica de las PyMES investigadas, orientadas a la competitividad en sus tres dimensiones: empresa, industria y nacional.

PALABRAS CLAVES: Gestión estratégica, PyMES, Competitividad, Modelo, industria, Táchira, Holístico, complejidad.

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS
PYMES ESTABLECIDAS EN EL ESTADO TÁCHIRA, COMO ACCIÓN EN
EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD.**

Autor: Msc. José Antonio Martínez Velasco. C.I V-12.631.696

Tutor: Dr. Miguel Mujica. C.I V-4.133.344

Fecha: Enero 2015.

ABSTRACT

In this dissertation, the small and medium enterprises of industrial type, set forth in the Táchira State of the Bolivarian Republic of Venezuela, under the holistic perspective, relevant for the integration of the paradigms quantitative and qualitative, in keeping with the principles of complementarity and interdisciplinarity within the paradigm of complexity have been investigated. As methods to collect data, were executed simultaneously a participant observation about ten companies, an interview in depth eight businessmen, and a survey practiced at sixty-two managers of SMEs. The interpretation of all data collected, carried out in accordance with the tenets of the hermeneutic methodology. The overall objective of the thesis has been to design a model for strategic management of SMEs investigated, aimed at competitiveness in its three dimensions: company, industry and national.

KEY WORDS: Strategic management, SMEs, competitiveness, model, industry, Táchira, holistic, complexity.

INTRODUCCIÓN.

El surgimiento de la pequeña y mediana empresa como ente económico, productivo y comercial, resulta apreciable desde el inicio del comercio, sus primeros antecedentes en la sociedad se remontan a la edad media, etapa en la cual estas organizaciones emergieron espontáneamente como un ente compuesto por un escaso número de personas, usualmente ligadas por parentesco, dispuesta para satisfacerle a los integrantes de la comunidad, las más diversas necesidades.

Aunque el rol de las PyMES en la sociedad venezolana, es susceptible de calificarse como de decisivo cuando se plantea el tema de progreso económico, los modelos de gestión para las mismas se han correspondido en muchos casos, con adaptaciones de modelos concebidos originalmente para grandes empresas o, modelos de gestión desarrollados en efecto para las grandes empresas. La pequeña y mediana empresa exhibe una conformación propia, diferenciada de otras organizaciones, fundamentada en los valores y ambiciones del empresario emprendedor y su grupo familiar, contrastantes en algunos casos con los intereses y expectativas de los empleados o accionistas, quienes usualmente en las grandes empresas, dedican su mayor atención a los resultados económicos, y estados financieros.

La gestión de una empresa puede efectuarse de diversas maneras. A lo fines de describir y explicar el modo de gestionar un organización empresarial, resulta pertinente exponer un modelo. En la presente tesis doctoral se ha diseñado un modelo de gestión estratégica para las PyMES establecidas en el Estado Táchira, como acción

en el logro de la competitividad. A fin de posibilitar la conformación del modelo, se han presentado cinco capítulos.

En el primer capítulo de la tesis se expone una visión panorámica del entorno correspondiente a las PyMES establecidas en el Estado Táchira, seguidamente se aborda la gestión estratégica de las PyMES, desde una perspectiva teórica. En el capítulo también se expone la evolución de la estrategia en las PyMES, así como su influencia y efecto durante la gestión. Finalmente en el capítulo también se considera la estructura y propósito de las PyMES, como organizaciones empresariales con características propias y distintivas de otros entes económicos.

En el segundo capítulo se expone el diseño operativo de la investigación doctoral realizada. El diseño comienza a explicarse con la perspectiva paradigmática de la investigación, al respecto, el paradigma seguido es el holístico, integrativo de los paradigmas cualitativo y cuantitativo bajo los principios de la complejidad. El capítulo culmina con el plan de acción para abordar el fenómeno a investigar, y el abordaje de la realidad.

El tercer capítulo comprende la epistemología de la gestión estratégica en las PyMES. A través del prisma epistemológico, se presentan en capítulo los diversos paradigmas referidos a la gestión estratégica de las PyMES, entre estos se destacan: el formal-analítico, fundamentado en un modelo formal, basado en el análisis de aspectos especialmente cuantitativos, sin descartar otros de tipo cualitativo, y el comportamiento-negociación, en el cual se le asigna una destacada importancia a las relaciones de poder en la organización, así como a la cultura, y el comportamiento organizacional, durante el proceso dispuesto para la formulación de la estrategia.

El cuarto capítulo se encuentra dedicado al paradigma de la competitividad en la gestión estratégica de las PyMES. La relación entre la gestión estratégica y la competitividad, resulta estrecha en la presente tesis doctoral, en efecto, el modelo de gestión estratégica ha sido diseñado para las PyMES, enfocadas en el logro de la competitividad. De conformidad con los enfoques teóricos, la competitividad se expone desde las dimensiones empresa, industria y nacional. En relación a la competitividad en la dimensión país, se han expuesto en el capítulo los indicadores de la competitividad sistémica, en relación con las PyMES establecidas en el Estado Táchira.

Finalmente en el capítulo cinco se expone el diseño del modelo para la gestión estratégica de las PyMES, como acción en el logro de la competitividad. El diseño del modelo logra ser conformado tras analizar conforme a la hermenéutica, los datos provenientes de fuentes cuantitativas y cualitativas. El modelo se encuentra conformado por 15 fases, ajustadas de acuerdo con los principios de la complejidad. Entre los rasgos más destacados del modelo, se aprecia la significación del entorno y el interior de la empresa, para la formulación exitosa de los programas estratégicos, así como también las indicaciones sobre eventuales negociaciones de poder, relacionadas con algunas fases del modelo.

CAPITULO I

Fundamentos y propósitos de la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira.

En los últimos años, algunos medios de comunicación venezolanos han reseñado, la opinión de representantes de sectores involucrados con la problematización de las PyMES venezolana, (El Nacional, 1995; Mujica y Vera, 1995; El Carabobeño, 1997; Armas, V., 1999,; Mujica y Blanco, 1999; Páez, 2005, Mujica, Jiménez et al, 2006), citados en Mujica, Jiménez y Yáber (2011). Al respecto, se han efectuado planteamientos alentadores por parte de algunos de algunos dirigentes gremiales de las PyMES, no obstante hay otros, quienes desestimaron tales aseveraciones. Estos últimos han comentado el cierre masivo de empresas pertenecientes a este sector, por el desestimulo a la inversión, el incremento de la capacidad ociosa, el elevado nivel de endeudamiento y una estructura industrial fusionada y poco articulada entre sí. De igual forma, se ha criticado y se sigue criticando la manera en que se han manejado y se manejan los organismos promotores del desarrollo de la PyME, tanto públicos, privados o mixtos. Otro aspecto a considerar de este sector empresarial, está referido a tecnologización del mismo. En tal sentido, investigaciones de años recientes han evidenciado toda una serie de limitaciones en el componente de tecnología para las micropymes, como factor de competitividad.

Por otra parte resulta importante comentar según la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (Fedecamaras) (2012), la conformación de la industria nacional, constituida en gran parte por un destacado número de pequeñas empresas, las cuales abarcan casi el 65 por ciento del total, sin

embargo, tal categoría de empresas ocupa al 16 por ciento del personal, y agrega valor a los productos que transforma únicamente en un 4 por ciento del total aportado por la industria. Por otra parte, solo el 9 por ciento de las empresas se consideran grandes, no obstante, estas grandes empresas ocupan la mayor parte del personal ocupado (61 por ciento), y hacen un aporte al valor agregado del 86 por ciento.

En nuestro país se han desarrollado progresivamente cadenas de producción entre Pequeñas y Medianas Industrias, responsables de producir partes o insumos semielaborados para ser usados por las Empresas Grandes, generándose con ello mayores oportunidades para este tipo de empresa. Venezuela es un país en vías de industrialización, con diversos problemas estructurales de carácter socioeconómico y político, requerido de una gran transformación, esencialmente en el aspecto cultural, con énfasis en la innovación y el desarrollo, en tal sentido la Pequeña y Mediana Empresa representa uno de los eslabones críticos para la modernización del país, entre otras razones por su papel en la generación de nuevos empresarios, y por propiciar una mayor democratización del capital.

Las PyMES representan la opción más segura para el relanzamiento, reactivación y desarrollo sostenido de la economía del país, al representar el sector de empresas más dinámico desde el punto de vista social y económico. Tales unidades de negocio exhiben igualmente un notable potencial dentro de sus limitaciones, generado sobre la base de estereotipos hacia el sector, por parte de quienes diseñan políticas para su promoción, dentro de los lineamientos estratégicos nacionales, es así entonces como se contradicen algunas propuestas de los planes nacionales, con las políticas de las diferentes Empresas del Estado, donde se ha dado el caso de la implantación de directrices adversas a la adquisición de los productos elaborados por

las Pequeñas y Medianas Empresas que apoyan con insumos, productos y servicios al proceso de dichas organizaciones.

El sector de las PyMES ha permanecido en constante evolución, por ello ya se considera trascendente para la constitución de un tejido industrial de excelencia en Venezuela, mientras también se aprecia desde la óptica de las ciencias administrativas y gerenciales, para la generación de conocimientos aplicables y validos en otras categorías de empresas, tales como las grandes.

1.1. El fenómeno transfronterizo en el Estado Táchira.

La historia del Estado Táchira de la República Bolivariana de Venezuela, como entidad político territorial autónoma, se remonta conforme a Velásquez (1972) al año 1571, fecha en la cual fue fundada la ciudad de San Cristóbal, actual capital del Estado Táchira. Al momento de su fundación, la ciudad de San Cristóbal fue exenta de la jurisdicción política y legal asentada en la ciudad de Pamplona, de igual modo, fijo la primera frontera internacional de Venezuela, al separar la ciudad del reino de Nueva Granada dependiente de la Real Audiencia de Santa Fe de Bogotá, territorio hoy en día correspondiente a la República de Colombia.

La recién fundada ciudad de San Cristóbal albergó inicialmente a una población compuesta por individuos provenientes de las ciudades circundantes, no solo del lado venezolano, sino también de otras establecidas en el territorio de Nueva Granada, tales como Cúcuta y Pamplona, por consiguiente, un importante número de San Cristobalenses continuaron manteniendo afectos e intereses económicos en ciudades ubicadas al otro lado de la frontera internacional. De acuerdo con Velázquez

(Ob. Cit.), durante los primeros años de San Cristóbal, la ciudad se encontró relativamente aislada de las otras ciudades venezolanas por diversos factores, entre estos se destacaban su ubicación geográfica, y el deplorable estado de las vías de comunicación terrestre, en consecuencia, se apreció una notable influencia de la cultura colombiana sobre la ciudad y región.

En el territorio aledaño a la ciudad de San Cristóbal, se desarrolló con anterioridad a la llegada de los españoles, por parte de las tribus asentadas allí desde antes de Cristo, una boyante actividad agrícola, la cual se sostuvo a lo largo del tiempo, hasta convertirse en una importante fuente de ingresos económicos para la flamante ciudad. De acuerdo con Hernández (2012), la pujante actividad comercial de San Cristóbal, posibilitó el desarrollo de entorno multicultural, donde el valor del trabajo, y el afán de progresar, resultaban rasgos distintivos de quienes moraban en tal territorio, con independencia de su procedencia o lugar de nacimiento.

Conforme a lo indicado por Fernández (2013), en 1819 Venezuela y la Nueva Granada se unieron para constituir un nuevo país llamado la Gran Colombia, al cual también se adhirieron posteriormente Panamá, y Ecuador. Con la creación de este nuevo país, se levantaron las fronteras venezolanas del oeste, y nuevamente la zona del futuro Estado Táchira se unió al territorio colombiano, lo cual facilitó y alentó el estrechamiento de las relaciones culturales y comerciales en dichos territorios. A partir de 1831 la Gran Colombia se disolvió jurídicamente, y Venezuela volvió a establecer su frontera internacional con Colombia, pero sin limitar los estrechos vínculos de diversa índole, así como las profundas relaciones entre los dos territorios, basadas en una historia común. Finalmente en marzo de 1856 fue creada la provincia del Táchira, comprendida por las ciudades de la Grita, San Antonio, Lobatera y San Cristóbal como capital.

En atención a lo indicado por Velázquez (1993), el Táchira resultó ser muy prospero entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, como resultado de producción y comercialización del café, cuyos precios resultaron ser notablemente elevados en la época. El auge económico de la región, atrajo comerciantes de diversas latitudes, de igual modo acogió una fuerza laboral requerida para la cosecha del café, proveniente en su mayoría de las poblaciones colombianas situadas en las adyacencias de la frontera venezolana, específicamente en el territorio Norte de Santander. Estos trabajadores colombianos permanecían algunas semanas en el Táchira, una vez concluido el trabajo, la mayoría de estos retornaban a su país, otros comenzaban a oscilar con regularidad entre Colombia y Venezuela, como resultado de importantes nexos culturales, comerciales y afectivos.

Desde su constitución hasta en la actualidad, la relación entre el Estado Táchira y Colombia, específicamente con el Norte de Santander, se ha estrechado acentuando cada vez más los intereses comunes. De conformidad con lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística (2013), el Estado Táchira se encuentra situado sobre una superficie de once mil cien kilómetros cuadrados, tiene una población cercana a un millón ciento sesenta y nueve mil habitantes, distribuida en veintinueve municipios. El Estado Táchira comparte en su frontera oeste ciento cuarenta kilómetros con Colombia, a lo largo de esta frontera, el mayor dinamismo e intercambio tiene lugar según Zamora (2010), entre las poblaciones de San Antonio del Táchira en Venezuela, y Cúcuta en Colombia. En atención a lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística (2007), la frontera colombo-venezolana presente en el Estado Táchira, está caracterizada por un importante mercado de divisas; numerosas transacciones comerciales, referidas a mercancías de diversa índole; así como también por un elevado tránsito de personas durante todo el año.

El primer aspecto del fenómeno transfronterizo destacado en el contexto investigado, se refiere al sentido de pertenencia presente en los habitantes de la región fronteriza del Táchira. En consideración a lo indicado por Timothy (1995), la pertenencia a un lugar como sentido se relaciona con la permanencia y transcurso de vivencias en un determinado territorio, compartiendo aspectos claves de una cultura determinada, tales como religión, costumbres, idioma, experiencias comunes, y valores. Tal como ha sido expuesto en los párrafos precedentes, el flujo de individuos con sus correspondientes relaciones económicas y sociales, en la zona relativa a la frontera colombo-venezolana del Estado Táchira, se ha manifestado desde antes de haberse constituido ambos Estados, exhibiendo desde entonces un progresivo incremento.

A partir de la pertenencia exhibida por los habitantes de la frontera colombo-venezolana establecida en el Táchira, con el territorio binacional, se han incrementado de conformidad con los registros del INE (2013), el volumen de transacciones comerciales, así como también el flujo humano, casi con similar incidencia de ambas partes, de ese modo se verifica una interdependencia sostenida y creciente. De conformidad con lo indicado por Martínez (2011), la dependencia mutua entre las poblaciones fronterizas colombianas y venezolanas, revelan una notable complejidad al basarse en relaciones sociales, económicas, tecnológicas, y culturales.

En atención a lo indicado por Velázquez (1972), la relación social en la frontera se fundamenta en familias con integrantes dispersos en ambos países, como consecuencia de emprendimientos comerciales, y expectativas de mejores oportunidades en diversos aspectos, contempladas en el país vecino. Hasta finales del siglo XX, Venezuela acogió según Freitez y Osorio (2009), un importante flujo de emigrantes colombianos, quienes no solo recurrían a Venezuela en busca de un mejor porvenir económico, sino también dejaban atrás su país a fin de hallar paz y frente al

conflicto interno armado librado en dicho territorio, de este modo iniciaban una nueva historia de vida en Venezuela, pero con la vista puesta en su patria, anhelando siempre poder volver, sin negarse la posibilidad de asentarse definitivamente en el país anfitrión. A principios del siglo XXI, tiene lugar según Guardia (2007), una emigración masiva de venezolanos, hacia diversos países, entre los cuales Colombia se destaca como un destino frecuente.

Continuando con lo indicado por Guardia (Ob. Cit.), los venezolanos ahora migran a Colombia, estimulados por diversos factores, entre estos se consideran desde la perspectiva social, la identidad e historia común. La proximidad de importantes ciudades tales como Cúcuta y San Cristóbal, a ambos lados de la frontera internacional del Estado Táchira, ha estimulado el desplazamiento humano hacia ambas urbes, de este modo se puede vivir fuera de la patria por conveniencia propia, y volver a esta tan solo luego de recorrer menos de una hora en automóvil.

De acuerdo con Fedecamaras (2013), desde la perspectiva económica, el fenómeno transfronterizo en el Estado Táchira, se deja apreciar en un complejo entramado de negocios comerciales e industriales, desarrollados entre los dos países, sin precisarse en muchos casos en carácter formal de estos. Siguiendo a lo indicado por Ramírez (2006), entre Táchira y el Norte de Santander, existe un tejido industrial con factores de producción dispersos en ambos territorios, de tal modo resulta usual encontrarse con PyMES extendidas entre Colombia y Venezuela, respecto a las actividades correspondientes a la cadena de valor. En relación a la población económicamente activa disponible en la frontera del Estado Táchira, Fedecamaras (Ob. Cit.) reporta como la misma ha exhibido un desplazamiento hacia el territorio colombiano, en búsqueda de plazas laborales con mejores remuneraciones, pero sin mudarse, por consiguiente muchos trabajan al otro lado de la frontera, pero vuelven a Venezuela solo para pernoctar.

En relación al aspecto tecnológico, Martínez (2005) comenta los emprendimientos comunes de los empresarios colombianos y venezolanos establecidos en la frontera, en los cuales se genera un “know how” local, potenciado por la inversión en bienes de capital importados de países altamente desarrollados. Continuando con los aportes de Martínez (Ob. Cit.), en la frontera internacional tachirense, se lleva a cabo un intenso “benchmarking” recíproco, sin dejar de monitorear a los pares de otros países, de este modo las empresas radicadas en dicha zona, establecen parámetros de excelencia, siempre con la premisa de mejorar continuamente. Otro factor relevante en la dimensión tecnológica del fenómeno transfronterizo considerado, está referido según Fedecamaras (Ob. Cit.), a la constitución de universidades y centros educativos tecnológicos, en los cuales se citan permanentemente con ocasión de eventos: estudiantes, científicos, y empresarios de Venezuela y Colombia, a efecto de intercambiar ideas, y exponer avances en la resolución de planteamientos ligados a diversas ciencias, tales como la economía y la administración de empresas.

Otro impulso al desarrollo tecnológico transfronterizo, lo constituye la organización de ferias binacionales, tales como la expo industrial celebrada en la ciudad de San Cristóbal durante el mes de enero, en el marco de la feria internacional de San Sebastián. Durante el evento indicado, las industrias colombianas y venezolanas, exponen sus logros dentro de la actividad productiva, mientras se muestran receptivas para establecer asociaciones con sus pares, a fin de mejorar la competitividad y las capacidades generales.

En relación con las dimensiones culturales e históricas del fenómeno transfronterizo investigado, Velázquez (1972) describe el desarrollo entre el siglo XIX, y siglo XX, de una cultura propia en la frontera tachirense con Colombia, en la cual se aprecian rasgos, costumbres, comportamientos, y un dialecto particular entre los habitantes de dicha zona. De igual manera, tal cultura ha influenciado

notablemente las relaciones personales y comerciales, por consiguiente, resulta peculiar la manera como los habitantes de la frontera recurren en muchos casos a la informalidad para celebrar, e incluso concertar arreglos comerciales.

En la música y las festividades de la región fronteriza, también se deja apreciar según Urdaneta y León (1991), la expresión de esa cultura específica de la región fronteriza, fuerte influencia por la música colombiana, tal como la cumbia. Otro rasgo destacable de la cultura fronteriza, resulta la dedicación a actividades productivas, ya sea en el sector comercial o industrial, emprendidas por venezolanos y colombianos conjuntamente, en especial del lado venezolano, en ciudades tales como San Antonio y Ureña, no obstante, se resulta considerable de acuerdo con las cifras de Fedecamaras (2013), el incremento de la economía informal en tal zona, relacionada o no con actividades ilícitas.

1.2. Gestión y entorno competitivo de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial establecidas en el Estado Táchira.

Atendiendo a lo indicado por Francés (2006), en la República Bolivariana de Venezuela, es requerida la asesoría y permanente investigación en el área de la creación y gestión de empresas, en virtud de la creciente necesidad del empresario por desarrollar la competitividad en su negocio, mediante la formulación e implementación de las estrategias y técnicas pertinentes, tendientes a favorecer la continuidad y desarrollo de los negocios en un contexto altamente competitivo y dinámico, enmarcado en el complejo fenómeno de la globalización.

La capacidad competitiva de las PyMES es influenciada en gran medida por el entorno económico, al respecto resulta pertinente considerar las estadísticas anuales arrojadas por el Banco Central de la República Bolivariana de Venezuela. De acuerdo con los registros del año 2012, Venezuela exhibe una balanza de pagos positiva,

sustentada fundamentalmente en exportaciones de productos y servicios del sector petrolero, los cuales registran una cuota de 97,6% del total de exportaciones del país. En las citadas estadísticas también se refleja un progresivo descenso en los últimos diez años respecto a las exportaciones no petroleras, estimable hasta en un porcentaje superior al 10% en algunos años. Según lo indicado por los representantes de Consejo Nacional del Comercio y los Servicios (Consecomercio) y Fedecamaras en el Táchira, el descenso de las exportaciones venezolanas ha impactado desfavorablemente las operaciones comerciales registradas en la frontera situada, entre la República de Colombia, y el Estado Táchira de la República Bolivariana de Venezuela, tales resultados evidencian la desinversión industrial nacional y local. Respecto a las cifras de importaciones facilitadas por el Instituto Nacional de Estadística de la República Bolivariana de Venezuela (INE), en el 2012 resulta apreciable el incremento acumulado en las mismas, superior al 400% durante los últimos diez años.

Los datos referidos a las importaciones y exportaciones de la cuenta corriente, de la balanza de pagos de la República Bolivariana de Venezuela, indicados en el anterior párrafo, revelan en principio la predominancia del sector petrolero en la economía venezolana, de igual manera develan las debilidades del sector empresarial local, no sólo para defender y retener sus cuotas de mercado, sino también para constituirse como un robusto sector exportador capaz de generar divisas, seguridad económica e integral; empleo y calidad de vida. Conforme a la más reciente encuesta oficial relativa a las PyMES del sector industrial, publicada en el año 2007, por el Instituto Nacional de Estadística de la República Bolivariana de Venezuela, las pequeñas y medianas empresas del sector industrial conformaron en el año 2006 más del 39% del total de las industrias en Venezuela, de igual manera, se logró apreciar en los resultados publicados de las encuestas implementadas por el mismo ente durante 1998 y 2006, una disminución en el número de pequeñas y medianas industrias, equivalente a 46 por ciento en el caso de las primeras, y 19 por ciento respecto a las

segundas. Aunque la encuesta oficial citada anteriormente, ofrece valiosa información para las investigaciones sobre las PyMES establecidas en la República Bolivariana de Venezuela, la misma resulta desactualizada, en vista de la súbita interrupción de su implementación anual, como secuela se ha limitado el acceso de los investigadores a datos oficiales anuales, sobre los indicadores económicos y financieros respecto a las PyMES venezolanas, igualmente se ha limitado el análisis sobre la evolución de tal categoría de empresas en el ámbito nacional, ante tal situación, ha resulta ineludible recurrir a fuentes institucionales de carácter privado.

De acuerdo a lo indicado por los representantes gremiales en el Estado Táchira de Consecomercio, y Fedecamaras, el sector de las pequeñas y medianas industrias fronterizas, exhibe actualmente debilidad frente a las nuevas iniciativas empresariales en la zona, orientadas en su mayoría a la comercialización de productos importados. En una situación ideal de equilibrio en la balanza de pagos, referida al volumen de exportaciones e importaciones entre Colombia y Venezuela, ambos lados de la frontera binacional serían beneficiados en proporciones casi similares, dejando apreciar una simetría en las capacidades de las empresas establecidas en la zona. La realidad actual difiere de esa situación ideal.

Retomando la consideración de los datos actualmente referidos al comercio entre Colombia y Venezuela, aunados a los aportados por las seccionales locales de Fedecamaras y en Consejo Nacional de la Industria (Conindustria), ante la ausencia de una cámara regional de pequeños y medianos industriales, idónea para entre otras tareas, registrar y suministrar información respecto a las PyMES locales, el ámbito venezolano de la frontera colombo-venezolana ha dejado de ser vendedor, productor y exportador, para en cambio asumir el rol de un asiduo comprador e importador. Esta realidad influye de modo decisivo en la calidad de vida de los venezolanos, quienes al importar sacrifican empleo y bienestar, en provecho de otros países. En el caso del Estado Táchira la situación resulta aún más dramática, en atención a las

debilidades de la empresa local para competir con sus rivales extranjeros más cercanos, como lo son las empresas colombianas, en consecuencia se aprecia una creciente dedicación de la población a actividades informales o de sub-empleo, el cual alcanza según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística, una cifra superior al 40,9 por ciento del total de la ocupación para el primer trimestre del 2013.

La política monetaria implementada en la República Bolivariana de Venezuela, también ha influido según voceros de Fedecamaras, de la Federación de Industriales (Fedeindustria), y del propio gobierno nacional, en el nivel de competitividad exhibido por las industrias de todos los niveles. En efecto, el valor del Bolívar frente a las divisas puede alentar las exportaciones si a los consumidores externos les resultan más económicos los productos y servicios venezolanos a los propios, de igual manera, tal valor puede estimular las importaciones si los productos y servicios producidos y dispensados en Venezuela, le resultan a los habitantes del país más onerosos que los facilitados fuera de la frontera. Según el convenio cambiario número catorce publicado por el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela (08 de enero de 2010), reformado luego en dos oportunidades: (30 de diciembre de 2010) y (08 de febrero de 2013), el Bolívar ha sido devaluado casi en 300 por ciento entre el 2010 y el 2013, pasando de 2,30 Bolívars por dólar americano a 6,30 Bolívars por dólar.

Aunque para los representantes del Gobierno Nacional, responsables de dirigir la política económica del país, las devaluaciones han respondido a ajustes necesarios para estimular la producción nacional y la exportación, las cifras arrojadas por el Banco Central de Venezuela no han reflejado recuperación durante los últimos tres años, respecto al volumen de las exportaciones frente a las importaciones. De acuerdo a lo indicado por Isidoro Pérez, presidente de la cámara de industria y comercio de Ureña, municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira, durante una entrevista acaecida en su despacho el 15 de abril del 2013, la política monetaria no ha

favorecido el desempeño competitivo de las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira, en primer lugar por no reflejar una paridad real y luego por no facilitársele a tales industrias el acceso oportuno a las divisas para la adquisición de bienes de capital y materia prima, ante ello los industriales han recurrido al mercado paralelo de las divisas, pagando por las mismas hasta cinco veces más del precio establecido oficialmente, en consecuencia no resulta viable la exportación de los bienes producidos tras compararse el margen de costos y ganancias con los pares producidos fuera del país, en especial los fabricados en la vecina inmediata República de Colombia.

Frente a la más reciente devaluación del Bolívar citada en los párrafos anteriores, se pronunció el ministro de comercio de la República de Colombia, Camilo, Juan Restrepo (29 de marzo de 2013). En relación a tal medida, este alerta sobre un incremento del contrabando de bienes alimenticios hacia el territorio colombiano. De acuerdo con el ministro, el sistema cambiario venezolano presenta una distorsión, a su parecer el tipo de cambio fijado no se ajusta a la realidad, por consiguiente, si se considera la adquisición de divisas por parte del empresario venezolano en el mercado paralelo, los costos de producción le resultan enormes, tal situación aunada a la regulación de precios, estimula la exportación legal e ilegal de dichos productos hacia el mercado colombiano, donde los productores recibirán una mayor ganancia por la venta de su mercancía.

Como alternativa para la adquisición de divisas, y estímulo a la producción, el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela (03 de julio de 2013), aprobó el sistema complementario de administración de divisas (SICAD). Mediante dicho sistema, las personas jurídicas y naturales, pueden adquirir una cantidad limitada de divisas en una subasta cerrada. Aunque el sistema en efecto constituye una alternativa para la distribución de las divisas en el país, la cantidad a distribuir es limitada, de igual manera el precio a pagar por las mismas se ajusta al resultado de la subasta, por

consiguiente no hay garantía de resultar adjudicado, y el precio a pagar resulta relativamente incierto, lo cual afecta a las empresas dedicadas a la comercialización de rubros con precios regulados. Por otra parte, en el caso de las personas jurídicas, no se discrimina las PyMES de las grandes empresas al momento de formular posturas o asignar divisas, de este modo, todas las empresas participan en similitud de condiciones, lo cual podría afectar a las pequeñas y medianas empresas, quienes ante la limitación de recursos, ofrecerían una postura de menor precio por las divisas, limitándose sus posibilidades para resultar favorecidas en la asignación.

El fenómeno del sub-empleo en el Estado Táchira está directamente relacionado con las debilidades de los empleadores, quienes tal y como ya ha sido indicado se componen casi en su mayoría absoluta por pequeñas y medianas empresas. Al encontrarse las pequeñas y medianas industrias del Estado Táchira inhabilitadas para alcanzar el mayor grado de competitividad posible y demandar progresivamente recursos humanos, las personas urgidas de empleo aceptan ser colocadas irregularmente, con sueldos y salarios inclusive menores a los mínimos legalmente establecidos, o se dedican a emprender actividades y negocios al margen de la ley, mediante los cuales se incurre frecuentemente en actividades delictivas tales como el contrabando y la evasión fiscal, entre otros. De continuar la escasa competitividad empresarial en la región, la economía informal se robustecerá y la calidad de vida de los habitantes del Estado Táchira seguirá desmejorándose progresivamente.

El desempleo y subempleo son apenas dos de las diversas secuelas generadas para la sociedad a partir de una escasa competitividad reflejada en el parque industrial y empresarial. De acuerdo con la complejidad implícita en el tejido social, diversos factores están estrechamente interrelacionados, por consiguiente la escasa competitividad manifestada por un sector empresarial o industrial de una región o país, ocasionará un desequilibrio en el orden establecido, repercutiendo

negativamente en el bienestar general de sus habitantes. En efecto, las empresas deficientemente competitivas tendrán limitaciones en la generación de mayores recursos, como consecuencia de ello se limitarán sus posibilidades de ahorro, inversión, y aporte al fisco, ante tal situación se diezmarán las posibilidades de invertir con repercusiones favorables a nivel social, cultural, científico y económico, a propósito de fomentar el desarrollo de la sociedad.

A los fines de estimar alternativas para mejorar el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial, establecidas en el Estado Táchira, resulta pertinente fijar la atención en el paradigma de la gestión estratégica de empresas. Aunque la implementación y el éxito del paradigma de la gestión estratégica ha sido según Porter (1990), destacado y recurrentemente constatado en el caso de las grandes empresas, en las PyMES de otras latitudes, en especial las europeas, conforme a lo indicado por la Comisión Europea (2012), también se han verificado importantes logros a partir de una gestión estratégica, tal como lo es el desarrollo y crecimiento. El empresario tachirense, de estilo conservador, logró adaptarse con el paso del tiempo a un esquema económico internacional de carácter binacional, sin embargo, ha desatendido los nuevos retos y oportunidades ofrecidas por un entorno global. En las PyMES del Estado Táchira, gestionadas sin referencia alguna en el paradigma de la gestión estratégica, se desconocerán las herramientas gerenciales claves para posibilitar, desde beneficios individuales, hasta provechosos acuerdos de tipo ganar-ganar entre varias organizaciones.

La adaptación de la empresa al entorno se puede alcanzar mediante la puesta en práctica de una gestión basada en estrategias, comprometida con la mejora continua de la organización, en caso contrario la empresa se manejará al borde del estancamiento, en riesgo de cesar operaciones, limitando el desarrollo regional integral, tal como ha ocurrido conforme a lo indicado por Isidoro Pérez (Ob. Cit.), presidente de la cámara de industria y comercio de Ureña, municipio Pedro María

Ureña del Estado Táchira, con diversas PyMES del sector construcción y metal mecánico establecidas en el Estado Táchira.

El pequeño y mediano empresario del Estado Táchira debe disponer de un modelo adecuado para la gestión estratégica de su pequeña y mediana empresa del sector industrial, orientada a la optimización de la competitividad, de acuerdo con las particularidades organizacionales del negocio y con las condiciones únicas del contexto en el cual se opera. La competitividad deficiente en las PyMES desfavorece no solamente el contexto económico, sino también en el entorno social en general. Considerando a Martínez (2011), un tejido empresarial compuesto en su mayor parte por empresas PyMES con una competitividad inferior a la potencial será ineficiente, en consecuencia afectará la colocación legal y oportuna de la población requerida de empleo en el entorno operativo de tales empresas, perjudicando el desarrollo social de los habitantes en dicho contexto.

Otra secuela de la escasa competitividad industrial, se corresponde con la limitación en el margen de beneficio empresarial, impidiéndole de este modo a los Stakeholders de las empresas, tales como: accionistas, trabajadores, directores, proveedores, empresas asociadas, intermediarios, entes públicos, universidades, y otros entes privados, la satisfacción de sus necesidades. De igual manera, la ausencia de competitividad limitará la colocación de recursos, adecuados para la transformación de las empresas en organizaciones de excelencia, capaces de producir productos y prestar servicios exitosamente fuera de nuestras fronteras nacionales.

1.3. Perspectiva teórica de la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira

La gestión estratégica de empresas se encuentra inserta en la teoría general de la ciencia de administración de empresas. En atención al profundo análisis presentado por Mujica (2006:28), la administración de empresas es calificable como una ciencia por las siguientes razones: prueba sus enunciados, crear teoría y finalmente, según Mujica (Ob. Cit.) afianzado en Kant, por “ser un sistema o totalidad de conocimientos ordenados según principios administrativos...”.

La verificación de las condiciones presentes en una disciplina, a propósito de estimarla como ciencia, son fijadas por la epistemología, al respecto Martínez (2011) indica: “la atribución a una disciplina de su carácter científico presupone un análisis del conocimiento generado, enfocándose conforme a la epistemología, prioritariamente en los aspectos teóricos y metodológicos”. De acuerdo con Damiani (2009), la ciencia está referida al conocimiento objetivo y riguroso de la realidad, basándose en la relación entre el sujeto que conoce y el objeto por conocer. El cimiento filosófico de una ciencia comprende una evolución de paradigmas, desde estos resulta posible apreciar la diversidad de teorías formuladas para generar conocimiento, explicando las posibles relaciones entre sujeto y objeto de investigación.

Atendiendo a lo expuesto por Kuhn (1962), un paradigma es definible como “un sistema de ideas que orientan y organizan la investigación científica de una disciplina, haciéndola comunicable y modificable al interior de una comunidad científica que utiliza el mismo lenguaje”. En la ciencia de la administración y gestión de empresas se reconoce una continuidad de paradigmas, hasta el surgimiento de la

gestión estratégica de empresas como un proceder deliberado, concebido para procurar el desarrollo y continuidad de la organización, conforme a las estrategias formuladas e implementadas. En el análisis de los paradigmas a efecto de delimitarlos, resulta posible proceder de diversas maneras. Uno de los métodos más integrales para individualizar y reconocer un paradigma, se corresponde con el indicado por Schvarstein (2010), de acuerdo con el mismo, los aspectos reveladores de un paradigma deben ser: epistemológicos, ontológicos, metodológicos, axiológicos y teleológicos.

1.3.1 El concepto de estrategia en las ciencias administrativas y gerenciales.

La gestión estratégica de empresas irrumpe en la teoría general de la administración de empresas, a partir de la introducción de la estrategia en la dirección o conducción de organizaciones. Los esfuerzos por definir la estrategia empresarial emergen según Ansoff (2004) a mediados de 1960, desde entonces se han apreciado como dispersos e insuficientes para el logro de un concepto unificado. En el discurso científico de la gestión de empresas no se ha alcanzado un acuerdo respecto a una definición integrada del concepto de estrategia, no obstante destacados autores en el campo de la gestión de empresas como Porter (1990) y Ansoff (2004), han reconocido la cualidad multidimensional de la estrategia en el campo de la gestión de empresas, lo cual resulta según Hax y Majluf (2004), decisivo para la implementación de los cambios requeridos en la empresa.

De acuerdo con Morín (1998), la estrategia es considerada en las ciencias administrativas y gerenciales de como un paradigma complejo, caracterizado por una

evolución forjada con aportes multidisciplinarios. Fuera de los límites de la gestión empresarial, la estrategia ha sido reconocida como un medio para alcanzar los objetivos planteados de forma ventajosa y conveniente. En atención a lo indicado por Malik (1987) el paradigma de la estrategia no ha sido aun totalmente sistematizado, ni en las ciencias administrativas y gerenciales, ni en otros campos del saber, al respecto, la definición y contenido del mismo, sigue siendo aún objeto de un controvertido debate en el discurso científico. La conceptualización y estructuración del contenido de la estrategia, resultan relevantes para estimar las posibilidades de su aprovechamiento en la empresa, por ello muchos autores han puesto a disposición detalladas definiciones de la estrategia con su correspondiente contenido. Muchas de dichas definiciones pueden considerarse como válidas, aunque las mismas han sido publicadas en diferentes momentos, sin embargo un consenso sobre la definición de la estrategia empresarial continúa siendo un desafío.

De acuerdo con Hax y Majluf (Ob. Cit.), uno de los más significativos retos de la gestión estratégica consiste en la pretensión de alcanzar una definición de la estrategia apropiada para todas las empresas, en referencia a las actuales exigencias del entorno global. El dinamismo como elemento característico del concepto de la estrategia se fundamenta en la total integración de esta con la organización de la empresa, por lo cual el concepto de la estrategia presenta una creciente complejidad respecto a las correspondientes particularidades de cada empresa.

Una de las primeras definiciones de estrategia proviene de Andrews (1977), según este científico la estrategia empresarial consiste en:

“Un patrón de objetivos, propósitos o metas y políticas importantes así como un plan para alcanzar dichas metas, indicado en tales una vía en referencia a la definición del negocio, en el cual la compañía esta o estará, y que clase de compañía es, o será.” (p. 53).

Hofer y Schendel (1979:78) por su parte, expusieron la siguiente definición de estrategia empresarial: “La estrategia es el patrón fundamental del desarrollo de los recursos presentes y futuros y de la interacción ambiental que indica como la organización alcanzara sus objetivos”. En ambas definiciones se incorpora el término “objetivo”. Los objetivos de la empresa así como la necesidad de alcanzar dichos objetivos requieren de un correspondiente plan, el cual se debe ajustar estrictamente a los objetivos de la empresa. El punto de partida de la estrategia empresarial se corresponde con los objetivos de la empresa. Una estrategia efectiva puede basarse fundamentalmente en claros y comprensibles objetivos empresariales, conforme a los cuales, el proceso de formulación de la estrategia puede ser consistentemente actualizado.

Hofer y Schendel establecen en su definición de estrategia, una conexión entre la estrategia y el entorno, conforme a esta el entorno condicionará la estrategia. La sujeción de los objetivos empresariales a las condiciones del entorno, aumenta la complejidad en el concepto de la estrategia propuesto. La influencia del entorno sobre la empresa puede ser muy diversa, igualmente la adaptación de la organización a su contexto podría resultar plena, parcial o fallida, en cada caso resultará decisiva la dotación y empleo de los correspondientes recursos de cada empresa. En esta definición el autor también contempla expresamente el término “Recursos”, al respecto no solo se refiere a los actuales, sino también aquellos ausentes pero requeridos por la empresa a fin de alcanzar los pretendidos objetivos.

Las definiciones de estrategia citadas, no distinguen entre las dimensiones o categorías de empresas, de igual modo, en las mismas se aprecia un interés por hacer ganar comprensión, respecto al contenido y alcance de la estrategia como paradigma emergente en la gestión de empresas. Hofer y Schendel (Ob. Cit.), así como también Andrews (Ob. Cit.), concibieron sus definiciones de estrategia, basándose en resultados alcanzados mediante investigaciones empíricas, teniendo como objeto de estudio las grandes empresas.

De acuerdo con los estudios llevados a cabo por Chandler (1962), la estrategia logró ser reconocida por primera vez en una gran empresa, desde entonces las investigaciones relacionadas con la gestión estratégica, han tenido como objetivo común, generar conocimiento para el gerente y conductor de tales organizaciones, no obstante, tal cuerpo de conocimientos ha sido interpretado y adecuado por los gerentes de las pequeñas y medianas empresas, a fin de aplicarlo en la dirección de sus organizaciones; de igual modo las investigaciones desarrolladas en las grandes organizaciones, han tenido de acuerdo a Anzola (2010), suficiente potencia heurística, para estimular y propiciar investigaciones dirigidas a resolver problemáticas propias de las pequeñas y medianas empresas.

El paradigma de la gestión estratégica de empresas, continúa avanzando hacia la iluminación de la gestión de empresas en el dinámico e impredecible escenario global, en su desarrollo intenta dejar incontrovertiblemente claro el significado de la estrategia involucrada en la gestión de empresas. La definición de estrategia de acuerdo con la perspectiva de las PyMES, no debe presentar notable distanciamiento del eventualmente concebido para una gran empresa, al fin y al cabo la estrategia es un recurso para todas las empresas operativas en el entorno actual, no obstante, la comprensión y el entendimiento sobre la estrategia en las PyMES, puede ajustarse a la estructura propia del negocio, revelando un contenido único y diferenciado.

Respecto a los acuerdos logrados en el discurso científico relativo a la definición de la estrategia empresarial, se destaca la necesidad de presentar un concepto integrador de la misma, revelador de su contenido clave, comprensible no solo para el gerente del negocio, sino también para todos los individuos relacionados con la operatividad del negocio, como lo sería el caso de los Stakeholders. En la presente tesis doctoral se aspira definir la estrategia, conforme a la configuración propia de las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira, no obstante, se considerará inicialmente la estrategia en relación con los negocios en

general: “Como un comportamiento emprendido por la dirección de la organización empresarial, para alcanzar la misión, visión, y objetivos del ente dirigido, concebido de forma espontánea o metódica, mediante el empleo y ejecución de determinados análisis y herramientas así como también previa contemplación de determinados datos, provenientes de diversas fuentes susceptibles de jerarquizarse.”

1.3.2 La estrategia en la gestión de las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira.

De acuerdo con lo indicado por Anzola (2010), las pequeñas y medianas empresas no resultan ser usualmente conducidas con apego estricto a la teoría de la gestión estratégica de organizaciones, es decir, aquella explicativa de los procesos formales para la formulación e implementación de estrategias. Continuando con lo indicado por el autor citado, resultan muy diversas las razones argumentadas por los directivos de las PyMES, para mantener escepticismo y reserva hacia la teoría de la gestión estratégica de empresas, en efecto, más allá de la aparente complejidad implícita en un modelo para gestionar estratégicamente a una empresa, se encuentra el desconocimiento de la validez e importancia del aporte teórico, ofrecido por el paradigma de la estrategia en la conducción de la empresa, así como también el desinterés o temor al cambio, aunque suponga o prometa significativas ventajas para la organización empresarial.

En atención a Martínez (2011), la evolución de las PyMES como unidades económico-productivas, no ha tenido lugar de modo paralelo al de las grandes empresas, de igual modo según Francés (2006), aunque las PyMES cada vez adquieren mayor relevancia en la economía local, nacional, regional y global, el aporte teórico de estas a la teoría general de la administración de empresas, resulta aún modesto frente al producido en torno a las grandes organizaciones empresariales.

A propósito de comprender la dedicación inicial de los científicos sociales, a investigar preferiblemente la gran empresa durante el desarrollo del paradigma de la gestión estratégica, resulta ineludible contemplar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Durante la revolución industrial, las pequeñas y medianas empresas se acoplaron al complejo engranaje económico moderno, distinguiéndose de las grandes por sus limitados recursos financieros y por conformar plantillas con un modesto número de integrantes. De acuerdo con Cipolla (2002), en el siglo XX, resultó notable el alto grado de especialización alcanzado por mucha PyMES. En estos negocios, dirigidos en muchos casos por profesionales con formación universitaria y técnicos empíricos, se adoptó inicialmente un modelo de gerencia conforme a los postulados entre otros, de Fayol (1926) y Taylor (1911), referidos a la administración científica.

A mediados del siglo veinte, las pequeñas y medianas empresas adquirieron según Cipolla (Ob. Cit.), una identidad reconocida en el sistema económico y social, con ello los atributos y particularidades de tales categorías de empresa, comenzaron igualmente a ser destacados e investigados. Aunque en efecto, las investigaciones implementadas en el marco de las ciencias administrativas y gerenciales, se orientaban privilegiadamente a generar conocimiento dedicado la gestión de las grandes empresas, tal saber generado llegó a iluminar la gestión de las PyMES, y fue objeto de adaptación por el gerente de las mismas, por supuesto de acuerdo con las dimensiones y características propias de la organización.

Atendiendo a lo indicado por Cuervo (1995), la gestión estratégica es sinónimo en la actualidad de dirección de empresas, por consiguiente, la estrategia en la gestión empresarial resulta incomprensible al no contemplarse según Renau (1995), la evolución de los sistemas de dirección en los últimos cien años. La necesidad por parte del gerente de empresas, de direccionar efectivamente la organización en un contexto dinámico y globalizado, propició el desarrollo de investigaciones cuyos

resultados, posibilitaron el surgimiento de un paradigma sustentado en diversas teorías, formuladas a propósito de explicar y generar comprensión respecto al desempeño competitivo de un negocio, el mismo se corresponde con la gestión de una organización basada en la estrategia.

La incorporación de la estrategia en la gestión de empresas, responde según Navas y Guerra (2005), a los cambios suscitados en el entorno. Las iniciativas más notables para interpretar los cambios en las condiciones del contexto, y el eventual ajuste de la dirección de empresas ante los mismos, proceden conforme a lo indicado por Hax y Majluf (Ob. Cit.), de las grandes empresas, allí resulta comprensible el hecho de hallar, entre los primeros modelos teóricos para la gestión estratégica de una organización, procesos y formas operativas adecuadas y dedicadas a las grandes empresas. La condición de las grandes empresas como pioneras en el desarrollo de nuevas teorías respecto a la gestión de organizaciones, se ha mantenido hasta el presente, no obstante, los esfuerzos para adecuar a las organizaciones de menor tamaño como las PyMES, han mantenido en atención a Martínez (2011), un carácter sostenido y consecuente.

En las zonas industriales de los Municipios San Cristóbal, y Pedro María Ureña del Estado Táchira, resulta notoria, en atención a la observación participante ejecutada sobre diez empresas tipo PyME, con ocasión de la investigación científica enmarcada en la presente tesis doctoral, la capacidad de adaptación de los empresarios y emprendedores, a las condiciones más severas de operatividad, produciendo con empeño en reducidos espacios, donde en muchos casos también habitan, en consecuencia las PyMES suelen ser apreciadas por sus dueños como una extensión de su hogar, no como la réplica a escala de una gran empresa. En la gestión de las PyMES observadas, se ha podido apreciar una comprensión de la estrategia, referida a acciones espontaneas o deliberadas, escasamente relacionadas con formalismo alguno, dispuestas e implementadas para asegurar como fin último, la

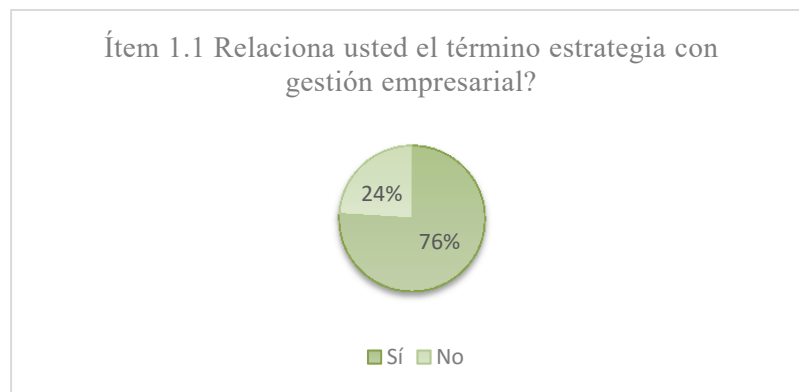
continuidad de la organización empresarial. Durante la observación de las PyMES investigadas, se logró contemplar, las usuales discusiones y deliberaciones informales y espontaneas de los gerentes propietarios de las PyMES, con sus colaboradores y empleados en general, a efecto de tratar las dificultades, oportunidades, fomentar el intercambio de ideas, e intercambiar información general y especializada, relacionada con el tipo de negocio y sector industrial, sin embargo no se citaba documento alguno o fuente reconocida. Como conclusiones de las reuniones entre el gerente y parte de su equipo, se acordaban planes de acción semejables a estrategias, focalizados en asuntos concretos, orientados al corto y mediano plazo. De igual modo se logró observar en las PyMES investigadas, la comprensión de las estrategias como acciones concertadas de carácter dinámico, adecuadas para mutar, evolucionar y adaptarse con soltura a los retos y aspiraciones organizacionales.

Continuando con lo apreciado durante la observación participante implementada, en las PyMES investigadas no existe como en la mayoría de las grandes empresas, alguien dedicado exclusivamente a la planificación o gestión estratégica, al respecto, tal tarea debe ser asumida por el gerente, quien según lo indicado por Anzola (2010), deberá diseñar o asumir un procedimiento para la creación e implementación de la estrategia o estrategias, de igual modo deberá tener siempre la última palabra respecto a la elección sobre esta o estas.

En relación a la encuesta ejecutada a propósito de complementar la recolección de datos requeridos en la presente investigación, se formuló el ítem 1.1: ¿Relaciona usted el término estrategia con gestión empresarial?, vinculado al indicador sobre el reconocimiento de la gestión estratégica. Los resultados arrojados fueron los siguientes: 76 por ciento de los encuestados respondió positivamente, por consiguiente se reconoce la gestión estratégica en la mayoría de las PyMES establecidas en el Estado Táchira. Respecto al 24 por ciento restante, correspondiente a quienes no relacionaron la estrategia con gestión, se argumentó en muchos casos

como explicación para no apreciar la relación, la consideración de la estrategia como un elemento distinto y alternativo a emplear durante la conducción del negocio, en otros casos se vinculó la estrategia a un tipo de gestión diferente, desarrollada en otro nivel.

Gráfico No.1: Indicador sobre reconocimiento de la gestión estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

Continuando con la presentación de los datos recolectados respecto a la gestión estratégica, y la recurrencia a la estrategia por parte de los gerentes durante la gestión de las PyMES, se formuló en la encuesta el ítem 1.2: ¿Emplea usted estrategias en la gestión de su empresa?, relacionado al indicador implementación de la gestión estratégica. Al respecto 83 por ciento de los encuestados respondió afirmativamente, 17 por ciento de los encuestados respondió en cambio negativamente. En la mayoría de las explicaciones referidas a la negativa para el empleo de estrategias durante la gestión, se dejó apreciar confusión respecto al término estrategia, o la inutilidad de esta para contribuir a la conducción cotidiana del negocio.

Gráfico No.2: Indicador sobre la implementación de la gestión estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

Un gerente de PyMES conocedor de la ciencias administrativas y gerenciales, podrá implementar un proceso de gestión estratégica para la organización dirigida, sin embargo, no siempre podrá asegurarse la conveniencia del mismo para su organización, en tal sentido sus esfuerzos deberán estar dirigidos a concebir los procedimientos más adecuados, para concebir y poner en marcha las estrategias, de un modo fluido y eficiente, tomando siempre en consideración los aspectos objetivos y subjetivos de su organización, tales como estructura y cultura organizacional.

1.4. Estructura y propósitos de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial establecidas en el Estado Táchira.

El origen de la pequeña y mediana empresa como ente económico, productivo y comercial, es reconocible desde el inicio de la actividad comercial en la humanidad, no obstante, en concordancia con Martin (2006), las referencias sobre su antecedente en la sociedad se remonta a la edad media, etapa en la cual estas emergieron

espontáneamente como un ente compuesto por un limitado número de personas, usualmente ligadas por parentescos familiares, dispuesta para satisfacerle a sus semejantes desde las necesidades más elementales hasta las más sofisticadas. En este último caso, la producción o servicio prestado provenía de la notable habilidad de algún artesano o maestro, formado usualmente mediante un método informal, impartido por su predecesor en el seno de su propia familia, quien producía o servía mediante contratación verbal o formal, con especificación del carácter comercial de la relación.

De acuerdo con Leach (1993), la pequeña y mediana empresa exhibía frecuentemente en sus inicios, una suerte ligada al emprendedor o propietario, en consideración no solo a las habilidades y destrezas únicas de este para prestar el servicio o elaborar determinados productos, sino también por su círculo de amistades y de relaciones sociales, a partir de las cuales se captaban los clientes del negocio, por ello muchas de estas empresas se extinguían con la defunción de su dueño.

Asumiendo a lo indicado por Martin et ál. (2006), las pequeñas y medianas empresas se correspondían usualmente con las únicas fuentes de ingresos disponibles para las familias de sus empleados y propietarios, no obstante, por lo general en estas no se cultivaba afanosamente el lucro, en vez de ello sus integrantes hacían gala del prestigio y honor derivado de servirle a sus allegados y conocidos, o inclusive de prestarles servicios a los integrantes de la corte real de algún Estado. Tal dedicación constituía el más significativo estímulo para el sostenimiento de la actividad empresarial, como contrapartida el propietario y sus asistentes recibían prebendas, significativos honorarios, y por supuesto los favores y gracias de los personajes a los cuales les prestaban servicio.

La pequeña y mediana empresa fue considerada en sus orígenes como un tipo de establecimiento comercial informal, ya que la regulación y principios para las

empresas se habían concebido para entes con mayores dimensiones de tipo financiero y humano. La gestión de los establecimientos comerciales informales resultaba interpretable como el ejercicio de una profesión u oficio desarrollado con un equipo sujeto a relaciones de dependencia. En la forma de conocer resulta apreciable para el gerente o propietario de tales establecimientos, la asistencia del paradigma racionalista-deductivo, fundamentado en modestos principios científicos ligados a dogmas religiosos. A los fines de dirigir el establecimiento, resultaba determinante para el gerente la metodología cuantitativa, no obstante las estimaciones fundadas en juicios de valor, creencias y tradiciones resultaban también decisivas, por ello también algunos gerentes recurrían a las fuentes cualitativas. Es destacable como fin último de la gestión de estos establecimientos, proporcionarse una fuente de recursos para subsistir decorosamente, por ello se aprecian como valores implícitos modestia, honestidad, carácter servicial y responsabilidad.

Respecto a la estructura organizacional presente en las PyMES investigadas, se analizan las respuestas facilitadas por ocho empresarios sometidos a una entrevista en profundidad, ejecutada a fin de recopilar datos para la presente investigación, respecto a la pregunta número uno de la sección dos: ¿Qué tipo de estructura organizacional posee su empresa, vertical jerarquizada, u horizontal descentralizada?.

Cinco de los ocho gerentes entrevistados respondieron encontrarse al frente de una PyME de estructura vertical jerarquizada, con una línea de autoridad definida, los otros tres manifestaron dirigir empresas con una jerarquía establecida pero de tendencia horizontal. Quienes indicaron hallarse dirigiendo una empresa de estructura vertical, la justificaron como una efectiva manera de mantener el orden y el control, por otra parte, algunos se refirieron a la estructura vertical como la de siempre, es decir, la organización la ha conservado tal conformación desde sus inicios. En el caso de organizaciones con estructuras casi horizontales, los entrevistados las calificaron como muy convenientes para trabajar en equipos con personal especializado, no

obstante señalaron como indispensable para el éxito con este tipo de estas estructuras, un elevado compromiso, confianza y responsabilidad entre los miembros de la organización. Adicionalmente uno de los gerentes de PyME con dicha estructura, destaco notablemente la importancia de dirigir y coordinar simultáneamente.

En cuatro de las cinco PyMES declaradas como estructuradas de modo jerárquico vertical, se apreció mediante la observación participante, el desarrollo de actividades rutinarias y producción de artículos en serie, en la otra empresa de estructura vertical se destacaron actividades repetitivas, aunadas a algunas tareas específicas dirigidas a personalizar productos producidos, conforme a las exigencias de los clientes. En las tres PyMES señaladas como de estructura horizontal descentralizada, se observó la conformación de equipos para la realización de las diferentes fases durante la producción, de igual modo la dedicación a efectuar tareas específicas para individualizar ciertos productos conforme a los requisitos de los clientes, bajo un clima adecuado para la espontaneidad y creatividad.

Los propósitos de las PyMES han divergido durante las diversas etapas históricas. Siguiendo a lo indicado por Martin et al. (Ob. Cit.), en sus inicios las organizaciones empresariales de pequeño y mediano tamaño, estaban orientadas a garantizarle la subsistencia al emprendedor y su familia, luego se fue involucrando la intención de servir como fin, mientras también se aspiraba aumentar de tamaño y genera beneficio. A fin de conocer los propósitos fijados para las PyMES establecidas en el Estado Táchira, se incluyó en el cuestionario de la entrevista, la pregunta siete de la primera sección: ¿Cuál o cuáles son los propósitos más significativos de su empresa?

**Cuadro No. 1: Propósitos de las PyMES establecidas en el Estado
Táchira.**

Servir a la comunidad.
Desarrollar una vocación.
Incrementar el beneficio.
Aumentar capacidades.
Crecer.
Mantener la posición competitiva.
Extender el alcance.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro número uno se enuncian los diferentes propósitos fijados por los entrevistados respecto a las PyMES dirigidas. Aunque en diversos casos se mencionaron propósitos diversos al servicio a la sociedad, durante la profundización de la respuesta se dejó entrever como indispensable servirle a los clientes, y con ello a la sociedad en general en las siguientes frases: “crecer para hacer llegarle el producto a mayor número de clientes”, “aumentar el beneficio para así invertir en robustecer nuestra capacidad de producir y mejorar la oferta de productos”, “permitirnos desarrollar la vocación de elaborar productos de provecho para las personas”, “crecer para así ser una organización cada vez más útil”; de igual modo la mayoría de los entrevistados coincidieron en la imposibilidad de surgir, en caso de no sentirse a gusto desarrollando la actividad empresarial, ligada estrechamente al servicio. En el caso de quienes manifestaron como propósitos de las PyMES el incremento del beneficio, crecimiento, y mejora de la posición competitiva, expusieron de igual modo las preocupaciones por asegurar el futuro del negocio ante dificultades sobrevenidas relacionadas con el panorama macroeconómico.

1.4.1 Perspectiva legal

En referencia a Luchena (2007), con el desarrollo del derecho positivo contemporáneo se promulgaron los códigos de comercio, en estos se normalizaron las empresas en general como figuras jurídicas. Usualmente las pequeñas y medianas empresas se correspondían y aún se corresponden, por lo menos en el caso del Código de Comercio de Venezuela (1955), con: las compañías de responsabilidad limitada, las sociedades en comandita y las sociedades en nombre colectivo, más recientemente las pequeñas y medianas empresas también se constituyen como compañías anónimas. En las tres primeras figuras jurídicas citadas se contempló el espíritu de confianza e intimidad presente entre los socios de una pequeña y mediana empresa, así como una amplia libertad de los mismos para definir el funcionamiento y operatividad de la sociedad. En el caso de la compañía anónima ya la regulación figura más estricta, y supone la vinculación entre socios más por motivos comerciales que personales.

La inclusión de la figura de las pequeñas y medianas empresas en el derecho contemporáneo se ha efectuado con el propósito de promover la continuidad y desarrollo de tales establecimientos, tomando en consideración la relevancia de los mismos para proveer seguridad y bienestar en la sociedad. De acuerdo con Luchena (Ob. Cit.), entre otras se destacan las siguientes ventajas legales para las PyMES: fuentes de financiación con tasas preferenciales, exenciones fiscales, plazos de amortización flexibles, estímulos para la exportación, ofertas de formación para sus recursos humanos, así como acceso a bienes de producción subvencionados o donados.

Respecto a la definición e inclusión de las PyMES en el ordenamiento jurídico venezolano, se destaca en primer lugar el Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Micro-financiero (2001). El texto legal

indicado, surge como una iniciativa del Gobierno Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, para dinamizar, robustecer, y formalizar un sector de la economía nacional, tradicionalmente activo en los sectores económicos de carácter informal, tal como lo es el relativo a las micro-finanzas, representado por el microempresario. En el Decreto Ley citado, se regula el financiamiento y la asistencia a los microempresarios, de igual manera se define al mismo en su artículo segundo como:

Persona natural o jurídica, que bajo cualquier forma de organización o gestión productiva, desarrolle o tenga iniciativas para realizar actividades de comercialización, prestación de servicios, transformación y producción industrial, agrícola o artesanal de bienes. En el caso de la persona jurídica, deberá contar con un número total no mayor de diez (10) trabajadores y trabajadoras o generar ventas anuales hasta por la cantidad de nueve mil Unidades Tributarias (9000. U.T.).

La definición citada combina el significado de microempresa y microempresario, por consiguiente una persona natural dedicada a las actividades comerciales o industriales por cuenta propia, o por medio de una persona jurídica, podrá ser considerada como un microempresario, sin embargo en el segundo caso, deberá cumplir con las condiciones establecidas al final de la definición. El concepto de microempresario analizado, especifica de modo amplio las diferentes actividades económicas a emprender por una persona natural o jurídica, a efectos de ser calificada como microempresario, de este modo favorece el emprendimiento de diversas actividades comerciales y productivas para los actores del sector micro-financiero.

Aunque en la Ley Orgánica del Trabajo venezolana aparecen otras definiciones relacionadas con la actividad comercial y empresarial, no aparecen especificadas las distinciones entre, pequeñas, medianas y grandes empresas, no obstante en el artículo cinco del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad

Social (2008) se contempla la definición de pequeña y medianas industrias, de igual manera se definen los criterios para distinguirlas:

“Pequeña y Mediana Industria: Toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.”

“Se considerará Pequeña Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 UT). Se considerará Mediana Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 UT). Tanto en la pequeña como en la Mediana Industria ambos parámetros son recurrentes.”

Respecto a las definiciones contempladas en el mencionado texto legal, resulta destacable la omisión del legislador en mencionar las unidades económicas de tipo empresa, destinadas a generar riqueza y bienestar social mediante el comercio y los servicios. El rol de la industria, ya sea de carácter pequeño, mediano o grande, es decisivo para el desarrollo de la nación, no obstante, el robustecimiento del sistema económico nacional depende también de un sector de servicios eficiente y productivo, enlazado sinérgicamente a la industria nacional, por consiguiente, la protección y fomento para las pequeñas y medianas industrias establecido en tal instrumento legal, también debería hacerse extensivo a las pequeñas y medianas empresas no industriales. En el artículo cuatro del decreto ley comentado, se distinguen las pequeñas y medianas industrias frente a las unidades de propiedad social, sin aclararse la naturaleza de las actividades a desarrollar por estas últimas, ante la ausencia de distinción resulta posible considerar a tales unidades, ya sean de carácter industrial o comercial, como igualmente amparadas por las normas dispuestas en el decreto ley.

El Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008), no solo define, distingue, y establece propósitos concretos para favorecer el desarrollo y la promoción de tales entes económico-productivos, también fija los deberes a cumplirse por parte de las pequeñas y medianas industrias, en función de su rol en la transformación del modelo de desarrollo productivo. A los fines de asegurar el cumplimiento de los fines del texto legal, el legislador ordena en el decreto, la constitución del instituto de desarrollo de la pequeña y mediana industria, como un ente autónomo en el impulso y promoción de tales establecimientos.

Una referencia comparativa respecto a la definición de las PyMES, es ofrecida por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2009), en el texto traducido de las normas internacionales de información financiera para las pequeñas y medianas entidades, establecidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. En el aparte 1.2 y 1.3 de las normas indicadas, se define la pequeña y mediana entidad como:

“1.2 Las pequeñas y medianas entidades son entidades que:

- a. No tienen responsabilidad pública, y
- b. Publica los estados financieros con propósito general para los usuarios externos. Los ejemplos de usuarios externos incluyen los dueños que no están implicados en el manejo del negocio, acreedores actuales y potenciales, y las agencias de clasificación crediticia.

1.4 Una entidad tiene responsabilidad pública si:

- a. Sus instrumentos o los de la deuda o de patrimonio se negocian en un mercado público o está en curso de publicación de tales instrumentos para negociar en un mercado público
- b. Mantiene activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros ajenos de sus negocios primarios, estos son típicamente el caso de los bancos, las cooperativas de crédito, las compañías de seguro, los intermediarios de bolsa, los fondos mutuos y los bancos de inversión.”

La definición de pequeñas y medianas entidades citada en los párrafos anteriores, no distingue el establecimiento pequeño del mediano, de igual manera prescinde de indicar las actividades a desarrollar por tales entes para ser calificados como pequeños o medianos, tan solo se hace referencia en la misma a la responsabilidad pública, referida a la cotización de deuda o títulos del negocio en el mercado secundario de valores, o la dedicación a actividades financieras sustentadas por activos de terceros, como un criterio para excluir a los establecimientos de tal clasificación en caso de estar sometidos a la misma. En el caso venezolano, un establecimiento con responsabilidad pública estaría regulado por la ley de mercado de capitales, ley de seguros y reaseguros, ley de bancos, ley del sistema financiero, además de otras leyes generales y especiales conexas.

La consideración de establecimientos en la definición, como sustituto de empresa o industria, posibilita considerar a estos términos como sinónimos al momento de emplear las normas internacionales de información financiera. Un aspecto destacable en la definición considerada, es el relativo a la formalidad. En efecto, la formalidad del establecimiento manifestada en la publicación de sus estados financieros, resultará decisiva para atribuírsele al mismo su condición de pequeño o mediano.

Un aporte novedoso a la definición de las PyMES en la República Bolivariana de Venezuela, se corresponde con el ofrecido por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2007). De acuerdo con el planteamiento ofrecido por el gremio de contadores venezolanos en relación con la definición de las PyMES, están pueden ser categorizadas en función del número de trabajadores ocupados y el volumen de ingresos netos anuales estimables en unidades tributarias, al respecto ambos parámetros deberán ser concurrentes, sus márgenes se establecen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2: Parámetros para la definición de PyMES conforme a la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2007).

Sector	Parámetro	Valor
Industrial	Trabajadores/Ingreso neto	250/750 U.T
Comercial	Trabajadores/Ingreso neto	500/1.000.000 U.T
Servicio	Trabajadores/Ingreso neto	100/500 U.T
Agrícola y Pecuario	Trabajadores/Ingreso neto	50/300.000 U.T

Fuente: Elaboración propia.

La definición de PyMES procurada por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, establece de manera particular una diferenciación entre las pequeñas y medianas empresas, conforme al sector económico en el que se encuentren operativas, sin embargo no permite distinguir entre las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, no obstante resultaría muy interesante tomar en consideración este aporte para futuros emprendimientos oficiales, dirigidos a definir las PyMES venezolanas, ya que la distinción entre este tipo de empresas por sector económico, favorecería adecuar cada establecimiento a su realidad más próxima.

Otra definición a considerar sobre las micro-, pequeñas, y medianas empresas, en este caso de origen internacional, se refiere a la aportada por la Comisión de las Comunidades Europeas (06 de mayo de 2003), en su recomendación sobre la definición de las microempresas, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo a lo indicado en el artículo segundo de tal recomendación, tales categorías de empresas son definibles de la siguiente manera:

1. “La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas, (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.
2. En la categoría de las PYME, se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas, y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.
3. En la categoría de las PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.”

Los criterios aplicados por la Comisión de las Comunidades Europeas para definir las micro, pequeñas y medianas empresas son de carácter financiero, concurrentes con el tamaño de la plantilla de la empresa, estos a la vez son similares a los contemplados en el Decreto Ley promulgado en Venezuela para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social (2008), no obstante se establecen márgenes más amplios para la inclusión de una empresa en cada categoría, revelándose de esta manera el elevado producto interno bruto en promedio de los países agrupados en la Unión Europea. El termino empresa indicado en la definición es considerable como sinónimo de industria, por consiguiente la interpretación puede hacerse más extensiva, hasta incluir cualquier negocio dedicado a actividades de producción o comercialización lícitas.

El 30 de julio de 2012, la República Bolivariana de Venezuela se incorporó como miembro pleno del Mercado Común del Sur, Mercosur. Ahora con membrecía plena en el gran Mercado del Sur, Venezuela debe observar la normativa correspondiente a tal acuerdo regional. Entre sus diversas disposiciones, el Mercosur ha establecido algunos criterios para la definición de la microempresa, y pequeña o mediana empresa. Mercosur (1991) define en el Tratado de Asunción como criterio para identificar a las microempresas y PyMES, un coeficiente fundamentado en los

límites máximos de número de empleados y facturación anual, adecuado a la realidad empresarial de cada uno de los países miembros y a las necesidades de Mercosur. Según el documento, el coeficiente se calculara de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$C=10x (PO/POm \times V/Vm)^{1/2}$$

Dónde:

C = Coeficiente de tamaño; PO = Personal ocupado de la empresa; POm = Personal ocupado de referencia; V = Ventas de la empresa; Vm = Venta anual de referencia.

Una vez ejecutada la formula por el empresario, este determinará el coeficiente de su empresa, seguidamente verificará si esta coincide con los otros criterios fijados en la siguiente tabla, tales como el número de personal ocupado y el volumen de las ventas anuales. La concurrencia de los tres indicadores revelará el grupo de pertenencia para la empresa.

Cuadro No.3: Parámetros para la definición de PyMES conforme al MERCOSUR (1991).

Categoría	POm (hasta)	Vm (US \$) (hasta)	COEF (hasta)
Micro	20	400.000	0.52
Pequeña	100	2.000.000	2,58
Mediana	300	10.000.000	10.0

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento fijado por el Mercosur para definir las microempresas y las PyMES se adecua a las asimetrías de sus Estados miembros. Tal como tiene lugar en

la definición de PyMES por parte de la Unión Europea, Mercosur emplea el termino empresa para referirse indistintamente a industria o establecimiento comercial de carácter empresarial, de este modo se logra integrar ampliamente en todo el concepto, todos los establecimientos comerciales y productivos.

1.4.2 Perspectiva epistemológica.

De conformidad con lo indicado por Mujica (2006: 102), a lo largo del tiempo se forjaron diversos conceptos en medio del contexto globalizado actual, respecto a las alternativas para gestionar efectivamente un negocio. En referencia a los sistemas de formación de conceptos dentro de un discurso científico, el mencionado autor cita a Foucault (1990), quien establece lo siguiente:

“...Por sistema de formación hay que entender, pues, un haz complejo de relaciones que funcionan como regla: prescribe lo que ha debido ponerse en relación, en una práctica discursiva, para que ésta se refiera a tal o cual objeto, para que utilice tal o cual concepto, para que organice tal o cual estrategia” (p. 122-123).

Mujica (ibídem) continúa comentando como el sistema de formación de conceptos, guía el discurso científico, a efecto de ilustrar los aportes dispuestos para facilitar la comprensión de los fenómenos. En complemento a la postura de Foucault, respecto a las articulaciones conceptuales de las diversas corrientes presentes en el enfoque del compromiso dinámico, Mujica refiere igualmente a Nonaka (1999), quien explica la conversión del conocimiento tácito al explícito durante el proceso emprendido para la producción del conocimiento, en la cual tiene lugar la conceptualización:

“La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos... la exteriorización se observa típicamente en el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo o la reflexión colectiva...” (p. 72).

De conformidad con los planteamientos de Mujica (Ob. Cit.), se pueden distinguir diversas concepciones en relación al discurso sobre de las pequeñas y medianas empresas, al respecto, se aprecia en las ciencias administrativas y gerenciales, los esfuerzos por generar un conocimiento dedicado a estas unidades socio-económicas particulares, de este modo se logra reconocer y solventar problemas propios de los gerentes al frente de este tipo de negocios.

De acuerdo con lo indicado por Cipolla (Ob. Cit.), a finales de 1950, las pequeñas y medianas empresas adquieren un destacado rol en el sistema económico y social, como entes generadores de empleos, recursos, bienestar, y tecnología, desde entonces comienzan a ser objeto de investigaciones científicas, con especial atención en sus particularidades y características diferenciadoras de otros tipos de empresas. Paralelamente en concordancia con Pickle (2000), fue reconocido en esta categoría de negocios a mediados del siglo veinte, un enfoque positivista similar al contemplado en las grandes empresas, conforme al cual, se separa el sujeto que conoce del objeto por conocer. Respecto a la metodología inicialmente implementada en la gestión de las PyMES, y el entendimiento sobre gestión en las mismas, Martínez (2011) considera:

“Se emplea una metodología cuantitativa, la cual arrojaba en sus resultados el fundamento requerido por el gerente para decidir. La gestión de las PYMES es apreciable al igual que en las grandes empresas, como un conjunto de acciones, dispuestas intencionalmente para conducir la organización hacia la generación

del mayor provecho, en torno a este fin figuraban como valores la eficiencia, la disciplina, la responsabilidad, el control y la austeridad.” (p.124)

La individualización y caracterización de las PyMES constituye un gran reto para los científicos de las ciencias administrativas y gerenciales, en virtud de la permanente evolución de tales organizaciones empresariales, a propósito de adecuarse al entorno donde se encuentran ofreciendo sus productos y prestando sus servicios. Atendiendo a lo indicado por Hodgnetts (1982), el desarrollo de las PyMES no resulta similar en todo el planeta, mientras en algunos países las PyMES resultan los grandes protagonistas del éxito económico y el desarrollo social, en otros no se ha logrado reconocer plenamente el aporte de tales establecimientos, al progreso y bienestar de la sociedad. De acuerdo con Louv (1983), en Estados Unidos de Norteamérica, país caracterizado por amplias libertades para las iniciativas empresariales, las empresas de carácter pequeño y mediano hallaron las condiciones apropiadas para el desarrollo en todas las áreas industriales y comerciales, sin embargo, no siempre operaron allí bajo circunstancias favorables, paradójicamente, en diversos momentos del siglo veinte, el sistema económico de tal país estableció condiciones adversas para los mismas, especialmente respecto a las formas de financiación, las cuales estaban adecuadas a las grandes empresas y corporaciones.

En el caso de Europa, Martin et al. (2006) expone la evolución de las PyMES tras la segunda guerra mundial. Según el autor, las PyMES fueron de gran ayuda, no solo para dinamizar y restablecer la desmoronada economía europea tras la devastadora guerra, sino también para generar empleo y ofrecerles sustento a muchas familias, al tiempo que contribuían a conformar una nueva red logística para llevarle al consumidor final sus productos requeridos, de igual modo, en las mismas se

reiniciaron los procesos generadores de tecnología, decisivos para la recuperación del tejido industrial en el viejo continente durante las décadas posteriores.

La pequeña y mediana empresa como organización, ha repercutido ventajosamente para el desarrollo social integral en todos los países, diferenciándose de otras organizaciones empresariales, desde esta perspectiva, como objeto de investigación ha trascendido a las ciencias administrativas y gerenciales, incorporándose inclusive hasta en el debate de las ciencias políticas, al respecto Anzola (2010) indica:

“El papel que la pequeña empresa ha desempeñado, ha sido debatido por los estudiosos en la materia desde 1870, época en que anarquistas y marxistas ya se pronunciaban a favor de pequeñas empresas, democracias participativas, descentralización, rápidas industrializaciones, tecnologías más apropiadas y avanzadas, y producciones en masa; a la vez que diseñaban políticas de apoyo a las pequeñas empresas productoras...”. (p. 4)

De acuerdo a lo indicado en el párrafo citado, algunos científicos sociales han considerado a las PyMES, como unidades económico-productivas concebidas con fines distintos a los establecidos para las grandes empresas, susceptibles incluso de incorporarse en modelos económicos alternativos. Continuando con lo indicado por Anzola (2010), entre finales del siglo diecinueve y principios del siglo veinte, las pequeñas y medianas empresas comenzaron a formalizarse por iniciativas públicas y privadas. Entre las iniciativas públicas, se reconocía el interés del gobierno por reducir la economía informal, y generar riqueza mediante la actividad empresarial; respecto a las iniciativas privadas, muchos emprendedores constituyen PyMES para desarrollar sus ideas de modo organizado, casi como resultaría en una gran empresa

pero a escala, de igual modo las instituciones bancarias comienzan a ofrecer financiamiento para dichos negocios.

Paralelamente a los esfuerzos de los gobiernos por formalizar a las PyMES, se desarrollan según Hodgnetts (1982), planes e incentivos para las empresas de pequeño y mediano tamaño, los mismos aún se mantienen vigentes de diversas maneras en casi todos los países. El surgimiento, expansión, y formalización de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, plantea para los científicos sociales, e impulsores públicos y privados de dichos entes, el siguiente dilema filosófico, relacionado con aspectos ontológicos y teleológicos: ¿son las pequeñas y medianas empresas, organizaciones de determinadas dimensiones y condiciones, o potenciales grandes empresas en fases de desarrollo? En la presente tesis doctoral, se considera a las PyMES, al igual que en gran parte del discurso sostenido en las ciencias administrativas y gerenciales, como organizaciones con dimensiones y condiciones propias, de igual modo se coincide con Schumacher (2011), en no contemplarlas como replicas a escala de grandes empresas.

Respecto a los fines y propósitos de las pequeñas y medianas empresas observadas de modo participante, en siete de las diez investigadas se pudo apreciar la dedicación a servirle plenamente a los clientes, incluso hasta en los más mínimos detalles. En el trato hacia los clientes, se pudo notar una gran familiaridad, reveladora de estima y confianza acumulada con el paso del tiempo, dispensada no solo por el gerente, sino también por los otros empleados y trabajadores. La actitud servicial hacia los clientes, también se manifestaba en atenderlos cuando lo solicitasen, solventándole al instante los requerimientos, sin embargo, en los casos más complejos el gerente usualmente se comprometía a reunirse con sus empleados, y considerar el caso a efecto de trazar estrategias y soluciones, adecuadas para

cumplirle al cliente y no perderlo. En dos de las siete empresas orientadas hacia sus clientes, se pudo observar como el gerente, en reuniones improvisadas con sus empleados y trabajadores, deliberaba respecto a estrategias y posibilidades hasta de modificar diseños, o crear nuevas prestaciones en sus productos conforme a las capacidades de la organización, para satisfacer íntegramente las necesidades de los clientes, por consiguiente, se dejó apreciar un mayor compromiso en la tarea de satisfacerle plenamente las necesidades a los clientes.

En las siete PyMES observadas, orientadas estratégicamente hacia sus clientes, se dejó notar una conformación basada en estructuras simples, con niveles jerárquicos mínimos, donde se exhibía más guía que autoridad del superior hacia el subordinado. Estas estructuras de apariencia horizontal, posibilitaban un flujo de información veloz, de igual manera alentaba las relaciones interpersonales de manera productiva, posibilitando la resolución de problemas en forma expedita. En cinco de las siete PyMES observadas, se observó una plena adecuación y aprovechamiento del limitado espacio, dispuesto para las operaciones de las PyMES, también se apreció conformidad con las dimensiones de las instalaciones, no se distinguió intención alguna de ampliar el lugar para operar. En las otras dos PyMES con similar disposición hacia sus clientes, se verificó durante las reuniones regulares entre el gerente y los empleados, la disposición e intención de ampliar sus capacidades en espacios más amplios, ya fuese extendiendo la actual sede o adquiriendo otros inmuebles para tales fines.

En las restantes tres PyMES, se puso en evidencia una estructura rígida, basada en firmes políticas a seguir por los empleados, para la operatividad de las empresas. Aunque estas organizaciones contaban con personal calificado para servirles a los clientes, el sentido familiar en el trato, tal como lo define Schumacher

(2011), no resultaba tan estrecho como en las otras PyMES, de igual manera el gerente usualmente no interactuaba con los clientes, tal responsabilidad estaba delegada en otros empleados. En relación a la estructura organizacional, se apreció una jerarquía rígida en la misma, con funciones y responsabilidades específicas, de igual modo no se evidencio comunicación entre las personas encargadas de la producción y las de comercialización, según lo observado, el gerente establecía comunicación por separado con ambos departamentos. Ante los requerimientos inesperados por parte de los clientes no figuraban otras alternativas, los clientes deben atenerse a solicitar la oferta disponible.

Seis de las diez PyMES observadas son susceptibles de calificarse como de tipo familiar, en estas, de acuerdo a lo indicado por Birch (1979), personas con grados de parentesco laboran para sí mismos, generando los recursos para su propio sostenimiento, por consiguiente dirigen y controlan la organización, con el fin prioritario de proveerle recursos al núcleo familiar. Durante la observación efectuada se pudo apreciar en tres de las seis PyMES familiares, el libre acceso a distintos integrantes del grupo familiar ligado a propiedad de la empresa, aunque no desempeñasen roles de carácter formal y permanente en las organizaciones, cuando se trataba de contribuir en la gestión y el desempeño de las mismas. En dos de las seis PyMES familiares, donde ya no estaba al frente el fundador por deceso, se logró contemplar el esmero de los sucesores, por mantener tradiciones y un estilo de gestión similar al del emprendedor, para tal fin consultaban a empleados de larga trayectoria u otros familiares. Respecto a la conducción y la toma de decisiones en estas PyMES familiares, se observó el gran valor asignado a las opiniones y aportes de los otros miembros de la familia, al respecto resultaba permanente durante todo el día la comunicación vía telefónica o personal, entre el gerente y otros familiares vinculados al negocio para tal fin.

En las restantes cuatro PyMES clasificables como de carácter no familiar, solo interactuaban los miembros de la estructura formal de la organización, no se apreciaron parentescos entre los directivos del negocio, y otros empleados o trabajadores, sin embargo, en tales organizaciones se exhibía un trato afable y cordial entre los propietarios del negocio, y el resto de los miembros de la organización. En las PyMES no familiares, se pudo notar una estructura más rígida, al igual que sistemas de control más estrictos. En este tipo de PyMES se observó una tendencia de conducción más dinámica, desapegada a tradiciones y modelos anteriores, al parecer las organizaciones pretenden una imagen moderna, adecuada a la actualidad. En relación a la conducción y gestión, se observó en estas organizaciones, plena vinculación entre los gerentes y los empleados.

Gráfico No.3: Indicador de calidad familiar



Fuente: Elaboración propia.

A propósito de analizar el indicador de calidad familiar, se formula el ítem 2.1: ¿considera su empresa como familiar?, formulado en la encuesta implementada. De acuerdo con los resultados alcanzados, 68 por ciento de los encuestados le atribuyen a las PyMES establecidas en la zona fronteriza oeste del Estado Táchira,

una condición de empresas familiares; al restante 32 por ciento de PyMES le asigna la cualidad de no familiares. Aunque tal porcentaje de PyMES familiares se acerca notablemente al 60 por ciento de PyMES calificables de igual modo conforme a la observación participante desarrollada, se apreció en las explicaciones añadidas por los gerentes de las empresas respecto a su opción elegida como respuesta, confusión sobre el significado de negocio familiar. Dentro del segmento relativo a quienes le atribuyen la cualidad de familiar al negocio dirigido, estimado en 68 por ciento, 22 por ciento explico su respuesta afirmativa refiriéndose a la cualidad familiar, como el vínculo o estrecha relación personal entre los integrantes de la organización, sin llegar a tener la condición de parentesco, el restante 46 por ciento si enfatizo en los nexos de consanguinidad entre los propietarios y empleados claves del negocio, como explicación de la elección, por consiguiente si acertaron al describir la empresa dirigida como familiar.

De acuerdo con los datos recopilados y analizados de la observación, y del ítem de la encuesta, en relación con el número de PyMES familiares establecidas en la frontera oeste del Estado Táchira, el porcentaje de las mismas debe oscilar entre 60 y 70 por ciento. Respecto a la presencia y evolución de las PyMES familiares investigadas, también se le pregunto al representante gremial Isidoro Pérez (Ob. Cit.) durante la entrevista en profundidad efectuada a su persona, al respecto comento la disminución del número de PyMES familiares en los últimos diez años, entre las causas para tal fenómeno destaco: el desinterés de algunos miembros de la familia por participar y laborar en el negocio, la profesionalización de los integrantes de la familia en áreas diferentes a las implicadas en la empresa, conflictos familiares, y emprendimientos propios. De acuerdo con los resultados presentados respecto a la cualidad familiar en las PyMES establecidas en la frontera del Estado Táchira, resulta apreciable un número destacado de empresas con carácter familiar, no obstante también se revela la ausencia de relación directa entre la condición de familiar y la categoría PyMES.

Es importante acotar en relación a la estructura organizacional de las PyMES, como en los últimos años se ha venido imponiendo, tal como lo sostiene Mujica (Ob. cit.), una horizontalización cada vez más frecuente, siempre de acuerdo a los intereses, y la misión de cada empresa, preservándose de este modo a la organización dentro de las características del nuevo contexto. En ese sentido, el autor Hammer (1998: 49-50), enfatizaba en los elementos característicos de las nuevas estructuras organizacionales, tales como:

- ✓ Ruptura del contrato patrono-trabajador.
- ✓ El poder proviene de las estructuras micro y pequeñas.
- ✓ El trabajador pone su espíritu innovador, agregando valor al proceso que se realiza.

Estos elementos revelan el cambio en la naturaleza de las organizaciones (es decir ontológicamente), en tal sentido parece un retorno a los valores considerados durante la invención o reinención de las organizaciones (axiológicamente). Son otros valores los que se imponen, luego su naturaleza es otra. La nueva estructura se orienta a los resultados (teleológicamente), al proceso dispuesto para proveer valor. Igualmente la diferencia entre las grandes organizaciones y las de menor tamaño tienden a desvanecerse, en esa búsqueda de la versatilidad en las primeras, y flexibilidad de las segundas, textualmente Hammer (1998) las contempla:

“... En efecto, la diferencia cualitativa entre las empresas grandes y las pequeñas, las nuevas y las consolidadas, entre las que crean los mercados y las que los controlan, ha desaparecido. Las grandes empresas no son demasiado diferentes de las pequeñas; parafraseando a Ernest Hemingway, simplemente tienen más gente. Y si es verdad que la gran corporación se parece cada vez más a la pequeña empresa, entonces todos los que trabajan en aquella deben empezar a pensar y actuar como propietarios de ésta...” (p. 53)

De tal modo las grandes empresas y las PyMES resultan ontológicamente afines, en consecuencia, se constituye de esta manera una contradicción en un dialogismo, evidenciándose la coexistencia o lo dialéctico de ambas situaciones. Mujica (Ob. Cit.), argumenta que Hammer describió muy bien los valores que se contraponen dentro de la sociedad, organizaciones en adaptación a la nueva realidad, a los nuevos paradigmas, a la nueva naturaleza del espíritu empresarial, a la emergencia del emprendedor, el trabajador independiente, el innovador, el creativo, el teletrabajador, el terciador, en total hay un quiebre en el paradigma de las estructuras tradicionales de las organizaciones, mediante el rediseño o reinención del proceso, el cambio, el cliente, la integración de tareas, entre otros términos, que va a evidenciar la racionalidad predominante en la conceptualización acerca de las PyMES, que se expresa en su práctica discursiva.

CAPITULO II

Diseño operativo de la investigación doctoral.

El abordaje científico de una problemática, implica estimar las diferentes dimensiones del asunto, sin restringir o añadir, contemplando las diferentes interrelaciones derivadas de la situación en sí misma, hasta alcanzar una comprensión lógica idónea para aportar una solución integral, no dentro de los límites, sino hasta los límites del planteamiento problemático. El emprendimiento de una investigación bajo los preceptos de la complejidad, requiere inicialmente de una descomposición de problema, hasta lograr identificar la mayor cantidad de discursos científicos relacionados, para ello Morín (2008) sugiere dos principios claves de la complejidad adoptados por Schvarstein (2010), como lo son: la complementariedad y la interdisciplinariedad. Por supuesto, tales principios deben ser aplicados desde la primera contemplación del problema objeto hasta la solución del mismo.

La complementariedad permite contemplar relaciones, inclusive simbióticas, entre elementos aparentemente antagónicos tal como ocurre en la dualidad objeto-sujeto, orden y desorden, cualitativo y cuantitativo, entre otros, a propósito de emprender investigaciones científicas, igualmente facilita ligar y vincular conceptos, teorías y principios en provecho de presentar problemáticas más lógicamente formuladas, asertivas en provecho de lograr soluciones integrales. Abordar una investigación desde una perspectiva compleja y complementaria, presupone crear conocimiento con convicciones fundamentadas en una perspectiva de constante evolución, cimentada en la relatividad de un entorno dinámico, sujeto a permanentes cambios influidos por factores ambivalentes entre la oposición y la coincidencia.

La interdisciplinariedad como principio del fenómeno de la complejidad, se encuentra referido al estrecho vínculo establecido entre diversas disciplinas científicas, a propósito de acometer el desafío de resolver un determinado problema. Aunque el diseño de las organizaciones se contemple en los parámetros de las ciencias administrativas y gerenciales, no se excluye la posibilidad de recurrir a otros conocimientos fuera de aquellas ciencias cuando la compleja solución así lo amerite. El principio de la interdisciplinariedad se fundamenta en el noble fin de todas las ciencias, como lo es la generación de conocimientos para el alcance de la verdad, por ello en muchos casos la comprensión del problema, de los procesos implícitos, y de la eventual o eventuales situaciones, solo pueden tener lugar mediante el auxilio de un saber dispuesto en alguna parcela científica, incluso distante, de aquella bajo la cual hemos delimitado el objeto a tratar.

Epistemológicamente resulta pertinente a efectos de generar conocimiento referente al paradigma de la gestión estratégica, considerar al sujeto unido a su objeto de investigación, en una compleja dualidad, propicia para alcanzar la mayor comprensión posible de los fenómenos a investigar, para luego abordar la resolución de los problemas con un basamento en enfoques mixtos, cualitativos y cuantitativos, implementados para responder adecuadamente todas las interrogantes surgidas en el inicio y durante el proceso de investigación.

2.1 Perspectiva paradigmática de la investigación.

Las ideas representan el punto de partida de cualquier investigación científica, al respecto, siguiendo lo indicado por Hernández (2010), a través de estas se establece el primer acercamiento del científico con la realidad, ya sea esta objetiva, subjetiva o intersubjetiva. El acercamiento a la realidad objetiva desde una investigación, es

comprendido por el paradigma del positivismo. De conformidad con los postulados de este paradigma, los cuestionamientos sobre la realidad social comienzan a transformarse en objetos de estudio, siguiendo un modelo contemplado hasta entonces solo para las ciencias naturales. Como precursores de este paradigma figuran Comte y Spencer, quienes confiaban plenamente en los resultados arrojados a partir de las investigaciones realizadas conforme a los métodos de las ciencias naturales. Atendiendo a Corbetta (2003), en el enfoque positivista se efectúa el estudio de la realidad social utilizando no solo el marco conceptual, sino también técnicas de análisis matemático, y los procedimientos de inferencia implementados en las ciencias naturales.

Conforme a Damiani (2009), el positivismo moderno del siglo XX contempla la probabilidad y susceptibilidad de revisión de las teorías, de acuerdo con la cualidad de provisionalidad del conocimiento y el condicionamiento teórico fundamentado en la propia observación. La investigación desarrollada en atención a los postulados positivistas, se sustenta fundamentalmente en técnicas de investigación cuantitativas, de igual manera incorpora como postulado, la existencia de la realidad con independencia de la capacidad humana cognitiva y perceptiva.

Frente al positivismo y neopositivismo como fundamento de la investigación cuantitativa, surge el interpretativismo como un paradigma sobre el cual se sustentará la investigación de tipo cualitativa. En los orígenes de este paradigma resalta la crítica formulada por Wilhelm Dilthey al positivismo, conforme a la cual, las ciencias naturales no son similares a las ciencias sociales. Dilthey coincide con otros autores al exponer como una de las más notables diferencias entre las ciencias sociales y las ciencias naturales: la relación establecida entre el sujeto que conoce y el objeto conocido. Siguiendo a Corbetta (Ob. Cit.) sobre sus consideraciones respecto a los trabajos de Dilthey, en las ciencias naturales el objeto estará constituido por una realidad externa al investigador, sostenida en el proceso cognitivo, la cual configurará

en los resultados la forma de explicación. En las ciencias sociales, al no contemplarse inicialmente la separación entre el investigador y la realidad apreciada, el proceso cognitivo solo podrá verificarse por un proceso distinto al de las ciencias naturales, llamado: por comprensión.

En el enfoque interpretativista para el abordaje de la ciencia, no se parte de una realidad objetiva, sino de una subjetiva, por descubrir, construir e interpretar, conforme a ello los fenómenos deberán ser conocidos y comprendidos según Rusque (2010), a través de las percepciones captadas de la experiencia, recurriendo a una lógica inductiva. Al respecto el investigador se involucra e integra con su objeto de estudio, involucrando no solo sus sentidos, sino también sus conocimientos, reflexiones, y hasta su instinto.

Alternativo a los enfoques del positivismo y el interpretativismo, se aprecia la investigación de tipo holística. La investigación de tipo holística se sustenta en los aportes de diversos autores, entre estos es apreciable Morin (2008) con el paradigma de la complejidad teorizado en el pensamiento complejo. Conforme al pensamiento complejo y su principio de la complementariedad, los enfoques cuantitativos y cualitativos pueden integrarse y complementarse a propósito de lograr una comprensión más profunda de los fenómenos estimados como complejos, objetos de estudio de las ciencias sociales. El pensamiento complejo expuesto por Morin, comparte con la holística diversos principios, entre estos la unidad de todo. Tal principio se corresponderá con el permanente esfuerzo por alcanzar un saber integrado, sin divisiones o reducciones, enfocado en la plenitud del conocimiento. En atención a Mujica (2006), algunos aspectos considerados en la complejidad expuesta por Morín relacionados con las investigaciones en las ciencias administrativas y gerenciales, se corresponderán con la unicidad del sujeto-objeto, y la transversalidad de los conceptos administrativos.

De acuerdo con Pauli (2003), en la investigación holística se involucran los aspectos psíquicos, de carácter interno, y lo físico de carácter externo referidos a la realidad por conocer, por ello, en una investigación de este tipo, se analizan diversos estadios, hasta alcanzar órdenes más elevados y complejos, adecuados para lograr la mayor comprensión posible del fenómeno o fenómenos investigados. La frase presentada por Hegel (1966: 93): “lo verdadero es el todo”, identifica la esencia de la investigación holística, consistente en la resolución de un problema científico, considerando las interrelaciones del fenómeno con su entorno, hasta abarcar la totalidad; de igual modo Foucault (1990) estudia las vinculaciones entre diversas disciplinas a efecto de generar conocimiento, lo cual soporta en gran medida el fundamento de la investigación holística.

Mediante una perspectiva holística, al emprender una investigación resulta posible integrar y apreciar los eventos en su mayor complejidad, ampliando las posibilidades e identificando con más claridad las diversas relaciones implícitas en los mismos. Siguiendo a Giannini (1998), el esfuerzo emprendido en una investigación desde la perspectiva holística, está orientado a lograr el mayor alcance en el entendimiento del fenómeno, de acuerdo con su contexto determinado, y sus relaciones inmediatas con otros fenómenos. Entre los principios más destacados de la investigación holística se destacan: el principio de la unidad del todo en el proceso metodológico, conforme al cual la investigación incluye tanto lo secuencial como lo simultáneo en los procesos, sin confundir continuidad con acumulación o linealidad. El otro principio lo constituye el de la integralidad, de acuerdo con este principio el universo es una unidad compleja, por consiguiente, resulta apreciable la unidad en la diversidad a cualquier escala.

La perspectiva a contemplarse en esta tesis doctoral se corresponde con la holística, fundamentada en la integralidad de los métodos cuantitativos y cualitativos, a propósito de contemplar la realidad intersubjetiva presente en el complejo

fenómeno social a investigar, consistente en la gestión de las pequeñas y medianas empresas, a fin de lograr desarrollar un modelo de gestión estratégica para las mismas, orientado a la competitividad. De acuerdo con el enfoque holístico indicado, se contempla la unicidad del sujeto que investiga y el objeto a investigarse, ya que no solo se estimaran aspectos cuantitativos apreciables en la gestión de las empresas, sino también se interpretará el fenómeno de dirigir los negocios, conforme a prácticas propias surgidas en el marco del entorno venezolano occidental y fronterizo, pertinentes para el desarrollo de la competitividad en las organizaciones empresariales. El desarrollo de un modelo de gestión para las PyMES, tendrá como fin procurarles a tales organizaciones la competitividad, a fin de facilitarles su continuidad atendiendo a los valores de servicio a la comunidad, responsabilidad social, sentido ecológico, desarrollo de tecnología y calidad de vida, así como la generación de empleo y el fortalecimiento del sistema económico nacional y en particular de la región fronteriza, donde se han logrado los objetos a investigar.

La perspectiva de investigación holística, presupone según Weil (2004), la implementación de una metodología mixta, basada en la integración sistemática y complementaria de los métodos cuantitativo y cualitativo. Aunque las metodologías cuantitativa y cualitativa se implementan de modo separado en la mayoría de las investigaciones científicas, su recurrencia simultánea resulta según Aliaga (2005) cada vez más frecuente, hasta erigirse un nuevo paradigma de investigación, basado en la integración de ambos métodos a propósito de generar conocimiento. El empleo conjunto de los enfoques cuantitativo y cualitativo en una investigación, persigue en principio según Bergman (2008:116): “lograr una mayor comprensión del fenómeno en estudio, al integrar las potencialidades y recursos de ambos paradigmas”. La investigación conducida de conformidad con el método cualitativo se orienta a conocer el fenómeno, por consiguiente, según Rusque (2010:61), en su análisis de la corriente fenomenológica: “el principio del método fenomenológico es la búsqueda de la esencia del fenómeno, el cual se define como ser aparente”, de igual modo

Martínez (2009:92), en sus consideraciones sobre el paradigma cualitativo indica: “la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones”.

Según Hernández (2010:83), en una investigación implementada conforme al paradigma cuantitativo, existirá una realidad objetiva única, por consiguiente, “la realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas”. De acuerdo a las características y principios establecidos en los paradigmas cuantitativo y cualitativo, los límites fijados en uno se corresponden con el comienzo del otro en la tarea de generar el conocimiento. De acuerdo con Weil (Ob. Cit.), en el discurso científico existen diversas posturas respecto a la posibilidad de combinar o no los enfoques cuantitativo y cualitativo, no obstante, cada día se aprecian más argumentos a favor para fusionar e integrar dos distintas visiones para el abordaje investigativo de los fenómenos, en atención al extenso y heterogéneo alcance de los resultados y conclusiones arrojadas. Conforme a Damiani (Ob. Cit.), el empleo de una metodología mixta, se fundamenta filosóficamente en el pragmatismo, al respecto, el mismo se considerará como la vinculación de diversas perspectivas, premisas teóricas, metodologías, valores, así como técnicas de recolección y análisis de datos, a propósito de lograr resultados fructíferos en investigaciones de carácter complejo, comprendiendo de modo pluralistas conforme a Schvarstein (2010), aspectos epistemológicos, ontológicos, teleológicos, metodológicos y estéticos.

La influencia del pragmatismo en la presente investigación doctoral se deja apreciar en el enfoque del tema abordado, en efecto, el diseño de un modelo de gestión estratégica en organizaciones de carácter empresarial, involucra aspectos cuantitativos correspondientes a indicadores de gestión y resultados cuantificables, así como también elementos subjetivos implícitos en la organización, vinculados con el comportamiento de sus miembros y de la organización en general, por consiguiente, la investigación holística del fenómeno, ha resultado pertinente para la

resolución de los planteamientos previos y emergentes durante el curso de la misma, vinculados directa e indirectamente con los objetivos alcanzados, los cuales se encuentran esquematizados en el cuadro de operacionalización de objetivos inserto como anexo.

2.2 Proyección de la investigación.

La delimitación de una investigación científica no solo se corresponde con la tarea de establecer pormenorizadamente el tema a investigar, también está referida de acuerdo con Pérez (2004), a reconocer debidamente el fenómeno a investigar en la realidad, de igual modo, según Hurtado (2010:192), delimitar el tema es una acción enfocada en “la identificación de una situación de interés” a partir de la cual se formulará una pregunta fundamental de investigación, complementada por otra u otras relacionadas. El proceso de delimitación de la investigación, parte con la recopilación de información a propósito de tener la mayor comprensión posible del fenómeno a investigar, y de reconocer los aspectos desconocidos en este, para luego seleccionar aquellos dispuestos a comprenderse, explicarse o delimitarse mediante una investigación de carácter científico.

De acuerdo con Pérez (2004), la tarea de delimitar los parámetros de una investigación científica, se corresponde con un proceso de carácter exploratorio dispuesto en parte para organizar el proceso a seguir para lograr los objetivos previstos. Atendiendo a lo indicado por Maxwell (2000), la investigación ha de desarrollarse en un contexto y fin especificado, de este modo los resultados y conclusiones logradas se adecuarán a la integridad de un proceso epistemológicamente válido para la generación de conocimientos. Siguiendo a Creswell (2009), el grado de complejidad identificado por el investigador en el tema a investigar, inicialmente lo asistirá en la selección del método a emprender para lograr

sus propósitos, luego, le sugerirá los límites a considerar en el asunto o los asuntos a tratar, durante su esfuerzo por acercarse a la verdad.

De acuerdo con Martínez (2013), en la investigación científica destinada al alcance de una comprensión holística, el investigador explora la complejidad apreciada sin desdeñar posibilidades, identificando todas las relaciones e interrelaciones posibles, no obstante la delimitación y precisión del tema a investigar resulta decisivo para la generación de conocimientos y la correspondiente teorización, de otro modo, conforme a Henwood (2004:114), “se desenfocaría el objetivo a alcanzar”, invalidándose con ello el método y los eventuales resultados.

Emprender una investigación de carácter mixto en una perspectiva de comprensión holística, supone según Hernández (Ob. Cit.) juntar ópticas y perspectivas consideradas hasta hace veinte años como contradictorias e incompatibles, a efecto de considerar el fenómeno a estudiar. Tanto el método cuantitativo como el cualitativo, ofrecen técnicas y premisas para contemplar la realidad a efecto de investigarla, al respecto resulta posible en cada caso fijar las dimensiones particulares del objeto a estudiar. La pregunta concreta a responder por el investigador en el marco de una investigación científica posibilitará definir según Pérez (2004), el modo de acercarse hacia lo desconocido, ya sea mediante las cualidades, las cantidades, o ambas. Según Lincoln y Gubba (2000:62) “el cruce de enfoques” presente en la metodología mixta, y holística, expanden las posibilidades y parámetros a considerar, de este modo el conocimiento a adquirir con la consecución de la investigación, puede trascender del objetivo y objetivos inicialmente planteados, hasta involucrar diversas posibilidades.

La perspectiva amplia a considerar en la investigación del fenómeno, alcanzada con la perspectiva holística, involucra al investigador según Creswel (2005:43), con “un amplio horizonte de alternativas”, al respecto no siempre resulta

obvio especificar el objeto a estudiar hasta lograr una adecuada delimitación de la investigación. Empezar la tarea de generar conocimientos atendiendo a los principios de la complejidad, tales como la unidad del todo y la interdisciplinariedad, supone descomponer y recomponer el fenómeno estudiado, hasta lograr apreciar sus enlaces fundamentales con el entorno a efecto de organizar los conocimientos, tal como lo indicaba Morín (2008:97), “se trata de una apertura teórica, una teoría abierta que vamos a esforzarnos por elaborar”.

La complejidad a apreciarse en una investigación científica ejecutada conforme a la perspectiva holística, es también apreciable conforme a los postulados de la física cuántica expuestos por Einstein (2011). De acuerdo con Einstein y otros científicos ocupados con la física cuántica, la estructura de las partículas presentes en toda la naturaleza, resulta paradójica al exhibir simultáneamente propiedades de luz y materia, por consiguiente las partículas pueden en determinado momento comportarse como ondas de luz, o como partículas físicas, en atención a una infinidad de circunstancias. De igual modo, según lo indicado por Einstein, aun cuando una partícula llegue a ser seccionada en partes, cada una de estas podrá continuar sosteniendo vínculos con las otras no solo a través de la distancia, sino inclusive a través del tiempo, en otros planos y dimensiones desconocidas hasta ahora para el hombre.

Continuando con lo indicado por Einstein (Ob. Cit.), los seres humanos estamos compuestos por partículas al igual que toda la materia orgánica e inorgánica alrededor de nosotros, por consiguiente estamos sujetos a los postulados de la física cuántica. El complejo organismo del hombre, y sus acciones apreciables como fenómenos, susceptibles de ser eventualmente investigados por las ciencias sociales, establecen una compleja red de relaciones con otros organismos y fenómenos, involucrando de modo evidente o encubierto, una infinidad de vínculos en diferentes planos, susceptibles de estimarse en la mayoría de los casos como incalculables.

Tomando en cuenta las posibles vinculaciones entre las partículas y fenómenos, a propósito de emprender una investigación científica desde la perspectiva holística, resulta según Creswell (Ob. Cit.), todo un desafío delimitar el tema a estudiar sin involucrarse en otros temas colaterales, o sin restringir las dimensiones implicadas en el mismo.

Como punto de partida para la delimitación de la presente investigación doctoral, se plantea la siguiente pregunta fundamental o tal como lo señala Pérez (2004), enunciado holopráxico: ¿Cómo es llevada a cabo la gestión estratégica empresarial en las pequeñas y medianas empresas establecidas en el Estado Táchira, a propósito de lograr la competitividad?, tal cuestionamiento se fundamenta con otro relacionado de carácter subsidiario, formulado del siguiente modo: ¿A fin de cumplir con los requerimientos epistemológicos y estéticos durante el proceso de teorización, como debe ser expuesta la gestión estratégica en las PyMES establecidas en el Estado Táchira, en la acción por alcanzar la competitividad?.

El segundo planteamiento referido a la delimitación del tema en la presente tesis doctoral, de carácter fundamental para lograr resolver el primero, ha sido respondido escuetamente de la siguiente manera: mediante un modelo. Durante la fase exploratoria de la presente investigación doctoral, se eligió el modelo como la figura adecuada para representar, explicar, describir, y comprender la realidad de la gestión estratégica en las PyMES, como acción en el logro de la competitividad de manera precisa y ordenada, exhibiendo la complejidad implícita, sin magnificarla ni atenuarla. El modelo elegido es de carácter teórico, el cual resulta adecuado en las ciencias sociales para muchos fines, entre estos según Calvo (2006) “para reflejar y comparar las organizaciones sociales, sus estructuras y procesos internos”. Siguiendo lo indicado por Camarena (1992), el modelo se compone de un esquema de relaciones y un mapa de conceptos. El modelo se estructura mediante un proceso inductivo, organizando y vinculando diversos datos hasta lograr una explicación coherente.

Retomando el análisis del cuestionamiento fundamental de la tesis doctoral, resulta notorio como punto de partida en la investigación científica, la atención en la agrupación humana denominada organización. Litterer (1979:102) define la organización como: “una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas”. Según la definición de organización citada, su contenido está referido a la vinculación no necesariamente personal pero estable entre personas, a fin de juntar esfuerzos colectivos durante la consecución de uno o varios fines.

Las organizaciones pueden ser de diversos tipos, de igual modo, tal como lo indica Schvarstein (Ob. Cit.), pueden estar orientadas a diferentes propósitos, inclusive hasta de apariencia discordante. En la presente investigación doctoral se estudian las organizaciones de carácter económico descritas en el primer capítulo de la presente tesis doctoral, las mismas se corresponden con las pequeñas y medianas empresas de tipo industrial, formalmente establecidas en el Estado Táchira de la República Bolivariana de Venezuela, en especial, aquellas operativas en el oeste de tal entidad, específicamente en los municipios Pedro María Ureña y Bolívar, justo en la frontera con la República de Colombia. La formalidad de las organizaciones a considerar, se evidenciará en inicio por su constitución definitiva como persona jurídica con personalidad propia, operativa conforme a las disposiciones legales vigentes en el país, de carácter nacional, estatal y municipal, teniendo como referencia legal fundamental, la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

De las organizaciones PyMES industriales investigadas, se han tomado en consideración tal como lo señala Hernández (Ob. Cit.), su realidad objetiva compuesta entre otros elementos por la infraestructura interna de la empresa, y la estructura del sector industrial al que pertenece, de igual modo también se ha considerado su realidad subjetiva, conformada, siguiendo igualmente al autor

anteriormente citado, por sus “diversas realidades”, intangibles, basadas en las interacciones cotidianas surgidas entre sus diferentes miembros, y entre estos con los integrantes de otras organizaciones, con especial atención a aquellas referidas a los procesos de la gestión estratégica, el poder formal e informal ejercido, la estructura de la organización, y el logro de la competitividad. Las organizaciones objeto de estudio han sido investigadas en los meses y semanas precedentes a la culminación de la presente tesis doctoral, por ello el marco temporal del fenómeno investigado es susceptible de considerarse como presente y actual.

El evento de estudio en la presente tesis doctoral, está referido al fenómeno de la gestión estratégica llevada a cabo en las organizaciones de tipo PyMES establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad. Respecto al modo de llevar a cabo la gestión de los negocios, se ha tomado en cuenta el paradigma de la gestión estratégica de empresas, al respecto, según Porter (1990), la estrategia en la gestión de empresas, ha facilitado dotar de flexibilidad al gerente de las empresas para adaptarse exitosamente a las variaciones súbitas y recurrentes en el contexto actual, por consiguiente, es de observancia común en la conducción de cualquier negocio considerable como un sistema abierto. La competitividad en relación con las estrategias formuladas e implementadas en las PyMES, se corresponde de acuerdo con Porter (Ob. Cit.), con la obtención de un margen de rentabilidad mínimo por parte de la organización empresarial, como resultado de las acciones u omisiones implícitas en las estrategias, a propósito de mantener la operatividad en el sector industrial respectivo.

La competitividad en el fenómeno de la gestión estratégica investigado, es considerada inicialmente de acuerdo con el concepto de rentabilidad establecido por Porter (Ob. Cit.), consistente en determinar el resultado de las empresas por su interacción con las cinco fuerzas del mercado, compuestas por los competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores y

compradores, luego es contemplada desde otra perspectiva, esta se corresponde con el paradigma de la competitividad sistémica expuesto por Esser et ál. (1994), enfocado en explicar y describir la competitividad empresarial, como el resultado de un entorno seccionado por niveles, con diversos grados de influencia.

2.3 Plan de acción durante el abordaje del fenómeno investigado

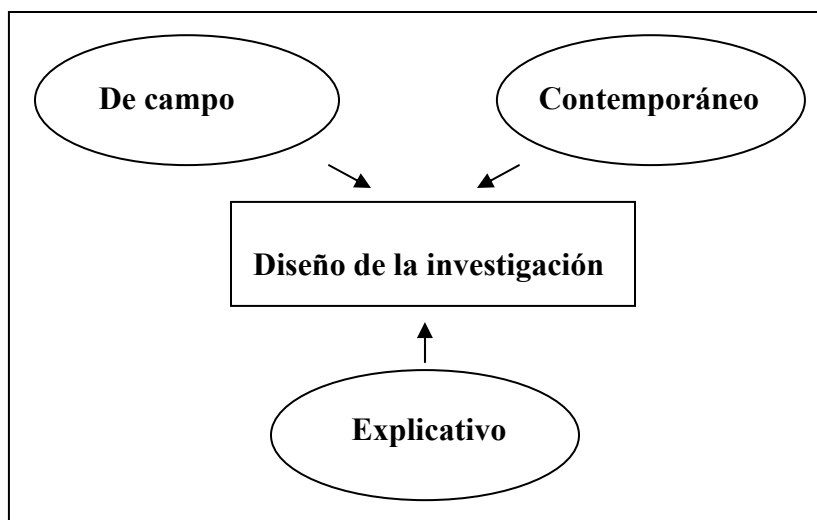
Las acciones emprendidas durante el abordaje del fenómeno investigado, se corresponden con las estrategias y tácticas contempladas en el diseño de la investigación, a efecto de dar respuesta al problema planteado, y lograr la realización de los objetivos formulados en el marco temporal y espacial acordado. De acuerdo con Hernández (Ob. Cit.), la formulación del diseño de investigación, o plan de acción para abordar el fenómeno a investigar, tendrá lugar luego de haberse planteado el problema de investigación, definido el alcance de la misma, y haberse establecido las correspondientes hipótesis si fuese el caso. Al definirse el diseño de la investigación, el investigador asumirá decisiones estratégicas relacionadas con la recolección y procesamiento de los datos en el contexto elegido, durante todo el proceso de investigación, de tal modo logrará según Martínez (2013:53), “el mayor grado de validez interna en el estudio”.

Conforme a Arnau (2002), en el diseño de una investigación se aprecia la secuencia metódica de acciones, enfocadas en el acercamiento del fenómeno, guiadas según la perspectiva metodológica seleccionada. Las referencias más cercanas durante la conformación del diseño de investigación, la constituye el objetivo general, y los objetivos específicos formulados, en torno a estos se ejecutará el abordaje del tema a estudiar.

En la presente tesis doctoral, se concreta un diseño de investigación desde una comprensión holística, de tal modo se contempló el fenómeno desde diversas

perspectivas, mientras se empleó simultáneamente diversas técnicas para obtener datos de múltiples fuentes. De acuerdo con Creswell (Ob. Cit.), existe diversos criterios para el diseñar una investigación científica, los mismos pueden ser combinados a efecto de precisar con mayor certeza, las acciones a desarrollar en la resolución de problema planteado.

Grafico No.4: Diseño de la investigación holística emprendida



Fuente: Elaboración propia

En la presente tesis se consideran los siguientes criterios para el diseño de la investigación: según el origen de los datos, de acuerdo con la temporalidad y la secuencialidad de las mediciones, y según el grado de intervención del investigador. Atendiendo al origen de los datos, la investigación emprendida es clasificable como mixta al comprender diversas fuentes. Por una parte resulta ser de campo por basarse en datos provenientes de una población compuesta por fuentes vivas, tales como lo son personas naturales establecidas según Hernández (Ob. Cit.), en su contexto habitual, específicamente en el caso de la presente investigación, la mayoría de los datos han sido aportados por los directivos de organizaciones empresariales, desde su

lugar de trabajo, usualmente coincidente con el domicilio de la persona jurídica representada. De igual modo la investigación exhibe un diseño documental en relación con el origen de los datos. Los resultados de la revisión bibliográfica metódica y exhaustiva implementada en la presente investigación doctoral, no solo permitieron fijar “un punto de partida” tal como lo señala Hurtado (Ob. Cit.), también contribuyo a fundamentar con nuevos conocimientos la construcción teórica lograda, al favorecer la comparación de datos con un origen diverso.

Según la temporalidad y secuencialidad de las mediciones, el diseño es contemporáneo, es decir, los datos se han recopilado en el presente y pasado reciente, posibilitando con ello, la constitución del investigador en testigo presencial de los eventos a investigar. La decisión de tomar los datos en el presente, parte por el interés de comprender y explicar una situación actual, y de la dinámica implícita en el fenómeno investigado, en efecto, según Porter (Ob. Cit.), la gestión estratégica se basa en estrategias formuladas e implementadas en dimensiones de corto, mediano y de largo plazo, por consiguiente, la evolución de la misma puede apreciarse en magnitudes temporales estrechas. Por otra parte, tal como se evidenciara durante el desarrollo de esta tesis doctoral, el entorno fronterizo donde ha tenido lugar la investigación, revela un gran volumen de cambios permanentes, por ello es susceptible de calificarse conforme a Navas y Guerras (2005) como hostil, en tal sentido, un diseño contemporáneo permite ajustarse del modo más fiel al estado actual del paradigma, o los paradigmas contemplados, en el fenómeno investigado.

De acuerdo con la intervención del investigador, la misma ha sido mínima, no ha tenido lugar manipulación alguna de los fenómenos y eventos explicativos, por ello el diseño es no experimental. La pretensión de intervenir en la investigación no fue contemplada, al resultar inconveniente para el logro de resultados suficientes para comprender y explicar fielmente, el fenómeno de la gestión estratégica en las PyMES del Estado Táchira orientadas a la competitividad. Siguiendo a lo indicado con

Corbetta (2003), el diseño es de tipo no experimental exofacto, a efecto de posibilitarse la corroboración de diversas anticipaciones durante el acaecimiento del fenómeno.

El tipo de investigación emprendida es de tipo explicativo con relevancia en la dimensión cualitativa, por consiguiente, de acuerdo a lo indicado por Hernández (Ob. Cit.) respecto a este tipo de investigaciones, el paradigma guía ha sido el interpretativo-naturalista. Tal abordaje responde a la intención de generar conocimientos estructurados en teoría, como resultado de la presente investigación doctoral, al respecto, se considera la teoría según Kerlinger (1981:63), como “un conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático del evento estudiado, y especifican relaciones entre variables a fin de explicar el fenómeno”, de igual modo, pero más sucinto, Hall y Lindsey (1979:91) definen la teoría como una “suposición no demostrada” referida a la realidad. En la presente tesis doctoral, la teoría representará una interpretación de la realidad, dispuesta para facilitar la explicación de un fenómeno, sosteniendo como cualidad la posibilidad de la verificación.

Con la investigación de tipo explicativo se pretende hacer evidente relaciones, vínculos, obtener, develar, todo aquello pertinente para la resolución científica de un planteamiento o problema científico. La investigación de tipo explicativo trasciende a la mera descripción de fenómenos, así como también al establecimiento de vinculaciones entre conceptos. De conformidad con lo indicado por Martínez (2013), la investigación de tipo explicativa se orientará a explicar la ocurrencia de un fenómeno, así como las condiciones para su manifestación, de igual manera posibilitará fundamentar la relación entre dos o más variables.

La investigación de tipo explicativa se perfila al esclarecimiento de relaciones entre eventos, fundamentalmente le posibilitan al investigador comprender las

razones y condiciones bajo las cuales tienen lugar determinados fenómenos. Tal como lo ha indicado Creswell (Ob. Cit.), y tiene lugar en la presente investigación doctoral, el evento a explicar es previamente conocido, no obstante, resulta preciso profundizar en las situaciones, condiciones, y razones no evidentes del mismo.

En atención a lo indicado por Hurtado (Ob. Cit.), la investigación de tipo explicativa implica también comprender, por ello su puesta en práctica posibilitará alcanzar el entendimiento de aquello por conocer, como resultado de la implementación simultánea en el individuo, de procesos intelectuales. Mediante la ejecución de una investigación de tipo explicativa, resulta posible penetrar más efectivamente, la rígida complejidad envolvente de los fenómenos sociales, como consecuencia de ello no solo se logra teorizar, sino también inclusive reconstruir, reestructurar y hasta reformular una teoría ya existente. La teoría elaborada a partir de una investigación explicativa puede configurarse como un modelo, al respecto el modelo estará referido a las similitudes fundamentales entre el evento explicado y la representación empleada para su comprensión.

El nivel de la investigación explicativa se corresponde con el explicativo de modelo teórico. En tal estadio se ha procedido de conformidad con lo establecido por Aliaga (Ob. Cit.), a construir el modelo de la explicación, en este caso tal modelo está referido a la gestión estratégica para las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad. En tal modelo se precisan las relaciones y procesos pertinentes para la comprensión de las diversas expresiones del evento analizado, sumándose allí la comprensión y la explicación en un enlace estrecho pero firme, en armonía para impulsar procesos generadores de carácter cognitivo.

2.3.1 Acercamiento con la realidad

En consideración al carácter holístico de la presente tesis doctoral, basado en la complementariedad del método cualitativo con el método cuantitativo, se han implementado diversas técnicas, a efecto de recopilar los datos requeridos como insumos para la elaboración teórica de carácter científico. La recurrencia a diversas estrategias para acceder a la información requerida para resolver el problema de investigación planteado, responde al diseño de investigación elegido, tal como lo es el de tipo explicativo. Las técnicas dispuestas para acceder a la realidad en la presente tesis doctoral se corresponden con: la revisión documental, la observación, la entrevista y la encuesta.

Mediante la revisión documental se ha seleccionado, revisado, extraído y analizado, información contenida en documentos, relevante en la definición del tema a abordar, y en cada una de las fases para la consecución de los objetivos previstos en la tesis doctoral. La revisión bibliográfica llevada a cabo en la presente tesis doctoral, ha contribuido para la fundamentación teórica y conceptual de la investigación, de igual modo ha efectuado aportes para la resolución de las preguntas de investigación. Entre los documentos a considerar para la recolección de datos, se distinguen documentos institucionales referidos al desempeño de las PyMES venezolanas del sector industrial, de igual modo documentos legales, tales como leyes y decretos reguladores del sector económico venezolano.

La técnica de la observación ha procurado la recolección, registro y selección de información sobre el fenómeno investigado, con apoyo en los sentidos de la vista y oído, sin recurrir directamente a las personas estudiadas. Al emplear la observación cuantitativa soportada en una guía de observación, se logró captar información precisa, referida a procesos y comportamientos claves llevados a cabo en las organizaciones empresariales investigadas. Como lugar para la implementación de la

técnica, se delimitaron espacios por parte de los sujetos observados, en las áreas administrativas y productivas de las PyMES. El tipo de observación desarrollada ha sido la participante. De acuerdo con Delgado y Gutiérrez (1998), en la observación participante el observador pasa a ser parte de la situación investigada, accediendo a su particular forma de concebir el mundo. En vista de la ausencia de relación de pertenencia entre el investigador y las organizaciones investigadas, la observación está referida a la participante de modo artificial.

La entrevista como técnica, facilita según Barrera (1995), la obtención de información sobre uno o diversos temas. En el caso de la presente tesis doctoral, la entrevista ha procurado la interacción con gerentes de PyMES, y personajes claves del sector industrial, tales como dirigentes gremiales. Las entrevistas han sido efectuadas en los despachos de las personas entrevistadas, usualmente ubicados en la sede de las organizaciones, en los momentos acordados con los entrevistados. El tipo de entrevista implementada ha sido la inestructurada en profundidad. El fin de implementar esta modalidad de entrevista, se ha correspondido con la intención de facilitarle al entrevistado, una expresión libre y exhaustiva de sus opiniones y expresiones, en tal sentido, siguiendo lo indicado por Hurtado (2010), el esfuerzo ha estado dirigido hacia el conocimiento de las motivaciones y comportamientos fundamentales del entrevistado, en relación con el fenómeno investigado. El cuestionario presentado en la entrevista fue diseñado para abarcar los objetivos planteados en la presente tesis doctoral, por consiguiente, atendiendo a lo indicado por Brace (2008), ha sido congruente con el planteamiento del problema y los enunciados. El texto del cuestionario está conformado por preguntas abiertas y cerradas, igualmente tiene una extensión adecuada a la mínima cantidad de información requerida por la investigación, y posibilitó el planteamiento de preguntas imprevistas pero relevantes, para complementar los datos solicitados, de acuerdo con el giro y la evolución de la entrevista.

El cuestionario empleado fue diseñado para cumplir con los requisitos de validez y confiabilidad. La validez se corresponde con ajuste entre los datos y el evento de estudio, la confiabilidad por su parte se manifiesta en la capacidad para arrojar resultados similares, al aplicarse las mismas preguntas sobre los mismos hechos o eventos, a la misma muestra.

Atendiendo al criterio holístico con el cual se ha abordado la tesis doctoral, se presenta una interpretación basada en la metodología hermenéutica, dispuesto para la valoración de los datos cualitativos y cuantitativos de manera complementaria, previéndose la prevalencia del enfoque cualitativo sobre el cuantitativo en el marco del paradigma hermenéutico para la generación de conocimiento, conforme al proceso de interpretar, comprender y aplicar.

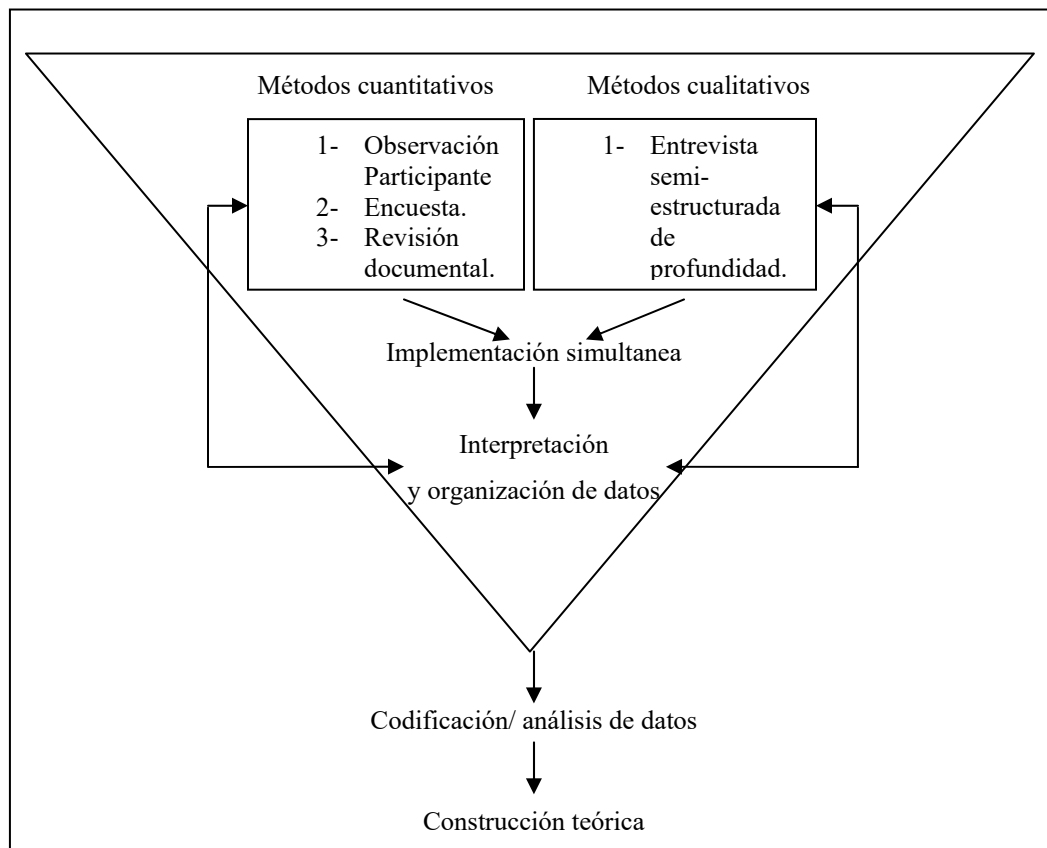
A los fines de proveerle significación a los datos obtenidos durante el proceso de la investigación, se ha recurrido a las técnicas de la categorización y la codificación para analizar la información cualitativa. De acuerdo con lo indicado con Martínez (Ob. Cit.), la categorización se corresponde con una fase del proceso de estructuración de los datos recopilados durante el desarrollo de una investigación, referida a la clasificación de las partes en la relación con el todo, integrando y reintegrando el todo y las partes. Mediante la categorización se ha logrado ubicar a cada sector de análisis referido a un texto, en un tema u concepto, hasta lograr establecerle un significado, tales sectores han sido identificados con una palabra o frase.

En atención a lo indicado por Hurtado (Ob. Cit.), la codificación consiste en la asignación de símbolos icónicos o verbales a las categorías, en el caso de datos cuantitativos los códigos a emplear serán números. A efectos de analizar los datos de naturaleza cuantitativa, se emplearan técnicas estandarizadas de tipo estadístico, en

especial el análisis de segmentación. Mediante tal análisis se precisarán las variables dispuestas para diferenciar grupos con diversos niveles de una variable dependiente.

El análisis estadístico de segmentación fue propuesto en 1963 por Morgan y Sonquist, con el nombre de Aid (Automatic Detection Interaction). Mediante la implementación de esta técnica, se han logrado formar grupos en la muestra, definidos por ciertas características, estimables como variables independientes, teniendo en cuenta la diferencia entre los integrantes del grupo, respecto una característica estimada como variable dependiente.

Gráfico No. 5: Proceso para la triangulación de los datos en la tesis doctoral.



Fuente: Elaboración propia

La triangulación ha resultado esencial también según Hernández (Ob. Cit.), a efecto de comparar e integrar datos cuantitativos y cualitativos durante la fase de análisis de los datos, por consiguiente ha sido empleada de modo simultáneo en este trabajo. La triangulación ha posibilitado una contrastación de los datos con diversos orígenes, de este modo se ha previsto aumentar la confianza y validez de los resultados. Según Arias (2000), la triangulación tiene lugar al hacerse equivalente, la medición de resultados sobre un mismo concepto, empleando distintos métodos, fundamentalmente no se persigue alcanzar similitudes exactas, la idea se refiere al logro de complementariedad en los hallazgos, a fin de lograr un aporte significativo para el desarrollo de la teoría y el saber.

De acuerdo con el proceso para la triangulación de datos en la presente tesis doctoral, las técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo elegidas para la recolección de los datos, se han implementado de manera concurrente, seguidamente, al ser obtenidos los resultados, estos han sido sometidos a un proceso de análisis compuesto por el análisis estadístico de segmentación y la interpretación de tipo hermenéutica. La interpretación ejecutada conforme al método hermenéutico, supone la superación de la diferencia entre la comprensión y la explicación, si según Ricoeur (1994:84) “se logra demostrar que estas actitudes están dialécticamente relacionadas una con la otra”, tal como ya se ha hecho en la presente tesis doctoral, al argumentarse sobre la pertinencia de implementarse un método holístico para la investigación del fenómeno elegido.

Conforme a Echeverría (1997:217) en comentario sobre Schleiermacher (1768-1834): “el verdadero punto de partida de la hermenéutica arranca de la pregunta: ¿cómo una expresión, sea está escrita o hablada, es entendida?”, en función de ello se aprecia el propósito de emplear la hermenéutica, para hallar el sentido de los mensajes recibidos durante la presente investigación emprendida, recabados a través de los aportes facilitados por la muestra seleccionada. La dialéctica aplicada en la

presente investigación doctoral, facilito la comprensión del fenómeno investigado mediante el proceso de “apertura y reconocimiento” indicado por Gadamer (1999:334). La apertura ha tenido lugar con el contraste de las diversas posibilidades de interpretación, el reconocimiento en cambio, ocurre al alcanzarse la comprensión tras haber enlazado los supuestos lógicos.

La hermenéutica como método aplicado en la presente tesis doctoral, ha posibilitado descomponer la complejidad implícita en el fenómeno investigado, posibilitando según Echeverría (Ob. Cit.), el encuentro con dos horizontes de la dialéctica, por una parte los prejuicios, y por otra parte, el dinamismo inmanente a la realidad descubierta, de este modo el comprender a aplicar, consiste en una síntesis en las pre-opiniones del intérprete, y las percepciones cognoscitivas.

La acción de interpretación llevada a cabo sobre los datos obtenidos, está fundamentada en el círculo hermenéutico propuesto por Gadamer (1999), quien sentencia “el ser del hombre reside en comprender”. Emplear el círculo hermenéutico para la interpretación y comprensión de los datos obtenidos, para luego aplicar mediante el modelo, ha implicado desarrollar un proceso dialectico, una disposición a recibir y reconocer. De acuerdo con Echeverría (1997:244), recurrir al análisis hermenéutico para comprender implica “reconocer que nuestras pre-opiniones determinan nuestra comprensión”, por ello, durante el proceso de triangulación emprendido en la presente tesis doctoral, la interpretación de los datos se relacionó con la búsqueda permanente del sentido en las preguntas formuladas mediante los instrumentos, a propósito de reconocer los componentes ontológicos y axiológicos en los datos.

La codificación y el análisis de los datos como siguiente fase en el proceso de triangulación, implico cuantificar los datos cualitativos mediante la codificación y registro de su incidencia, de igual modo tuvo lugar una cualificación de los datos cuantitativos mediante el establecimiento del sentido y significado apreciado en los

mismos, mediante el proceso de interpretación hermenéutica. Finalmente fue efectuada comparación entre los conjuntos de datos cuantitativos y cualitativos. Como fase final de la triangulación, se expusieron las conclusiones definitivas, a propósito de aportar los insumos de conocimiento requeridos para la formulación de las teorías requeridas, a fin de conformar el diseño del modelo emprendido.

Finalmente, es importante destacar como las investigaciones implementadas en el marco de las ciencias administrativas y gerenciales, resultan susceptibles de clasificarse según Yáber y Valarino (2007), de la siguiente manera:

“Investigación científica e investigación aplicada. La investigación aplicada podría a su vez sub-dividirse en: investigación evaluativa, investigación-acción e investigación y desarrollo. Estos tipos de investigación se diferencian en su propósito, el tipo de problema que abordan, los verbos que definen la principal acción que realizan y el enfoque básico.

La investigación científica tiene como propósito generar nuevos conocimientos que puedan eventualmente formalizarse en forma de teorías o modelos acerca de planificación, organización, dirección o control o en la teoría general de la administración. El problema se podría plantear como un enunciado interrogativo acerca de la relación entre variables cuando se trabaja con perspectiva cuantitativa.” (p. 38)

De igual manera los autores citados complementan lo indicado, haciendo la siguiente acotación mediante la cita a Chiavenato (2006):

“Se podría afirmar que en el nivel de doctorado por investigación en administración, las tesis podrían ser aquellas donde se formule un problema que contribuya a mejorar nuestro conocimiento sobre planificación, organización, dirección y control de empresas, considerando uno de los seis enfoques conceptuales: las tareas, la estructura, el ambiente, la tecnología, las personas o la competitividad.” (p. 92)

La presente investigación, ha sido concebida bajo una perspectiva mixta, de carácter dual u holístico: En una óptica dialógica, hermenéutica dialéctica y enfocada en la aplicación de conocimiento útil. En este sentido, la presente Tesis se ha desarrollado bajo esos lineamientos, siguiendo la perspectiva Holística, y de utilidad con pertinencia social, acentuada en el contexto investigado.

CAPITULO III

La gestión estratégica en las PyMES.

Al iniciar este capítulo resulta importante establecer la conceptualización acerca de paradigma. Al respecto Valles (1997), citado en Mujica (2006:52) plantea lo siguiente: “Un paradigma suele englobar varias perspectivas teórico-metodológicas, y además se caracteriza por una serie de principios o supuestos generales (ontológicos, epistemológicos, metodológicos). Las perspectivas podrían denominarse también, si se prefiere paradigmas de rango inferior o miniparadigmas... “. Tal como se puede apreciar en la definición citada, el paradigma se trata de conceptos entrelazados, que de una u otra forma van a dar cuenta de la construcción de una realidad dada, y por ende las construcciones teóricas de una disciplina determinada. Complementaremos con el concepto de paradigma expuesto por Moreno (1995), quien parafraseando a Kuhn acota:

“Es una estructura coherente, constituida por una red de conceptos a través de los cuales ven su campo, los científicos de creencias metodológicas entrelazadas que permiten la selección, evaluación y crítica de temas, problemas y métodos, de compromisos entre los miembros de una comunidad científica, todo lo cual implica una definición específica del campo de la Ciencia correspondiente y se expresa en una tradición orgánica de Investigación.” (p. 35).

Este concepto es de suma importancia, dado que expone como las teorías van expresando la discursividad generada por la episteme en el contexto señalado. De igual manera el mismo Moreno (Ob. Cit.: 52), complementa en relación a su vinculación con paradigma: “Ello es así porque no hay propiamente signos de la episteme, dado que ni los conceptos, ni los paradigmas, ni los lenguajes son causados por la episteme. Nacen en ella, en su horizonte, pero no por ella...”. Es todo un sistema de convergencia o de confluencia de elementos que en nuestro criterio se complementan unos con

otros. Por su parte Morin (2008:113) también esboza su concepción de paradigma: “Doy a la palabra paradigma el sentido siguiente: la relación lógica entre los conceptos clave que regulan todas las teorías y discursos que dependen de él...”. De una forma u otra forma esta óptica moriniana acerca del paradigma involucra a la categoría de teoría y discurso como parte del mismo. También agregamos el concepto de paradigma científico de Martínez (2010), quien afianzándose en Morín sostiene que:

“Un paradigma científico puede definirse como un principio de distinciones-relaciones-oposiciones fundamentales entre algunas nociones matrices que generan y controlan el pensamiento, es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de una comunidad científica determinada...” (p.18)

Es una concepción, que adviene de recientes discusiones acerca de la concepción kuhniana del paradigma, generándose de la nueva episteme del contexto emergente, y que está presente en el proceso de construcción y formación de conceptos que conllevan a la conformación de las teorías. Tal como se explica a continuación desde la visión foucaultiana, pero que le agregaríamos la epifenomenología del poder reflejada en la discursividad y en el paradigma. En este sentido Foucault (1990) nos describe como es esa formación de los conceptos, asumimos por nosotros como la construcción de la teoría:

“...Estos elementos cuyo análisis se propone son bastantes heterogéneos. Unos constituyen reglas de construcción formal, otros hábitos retóricos; unos definen la configuración interna de un texto; otros los modos de relaciones y de interferencia entre textos diferentes; unos son característicos de una época determinada, otros tienen un origen lejano y un alcance cronológico muy grande. Pero lo que pertenece propiamente a una formación discursiva y lo que permite delimitar el grupo de conceptos, dispares no obstante, que le son específicos, es la manera, por ejemplo, en que la ordenación en que la ordenación de las descripciones o de los relatos está unida a las técnicas de reescritura, la manera en que el campo de memoria está ligado a las formas de jerarquía y de subordinación, que rigen los enunciados de un texto; la manera es que están ligados los modos de aproximación y de desarrollo de los enunciados y los

modos de crítica, de comentarios, de interpretación de enunciados ya formulados, etc. Este haz de relaciones es lo que constituye un sistema de formación conceptual...” (p. 96-97)

Es lo que va constituyendo la elaboración de una construcción teórica, donde van confluyendo múltiples elementos, convergiendo discursividad, enunciados, todos ellos involucrados en una episteme determinada, respecto a la Administración, a la formación y transformación en sus argumentos teóricos, dando cabida a nuevos enfoques del pensamiento Administrativo.

Ahora bien, la discursividad presente como la expresión de las epistemes vigentes, influyen en estas construcciones teóricas, en ese sentido definimos en primer lugar al Discurso desde la perspectiva de Foucault (1990:181): “...Conjunto de los enunciados que dependen de un mismo sistema de formación, y así podré hablar del discurso clínico, del discurso económico, del discurso de la historia natural, del discurso psiquiátrico...”

De tal modo, ese sistema de ideas homogéneas, pero inclusivas de lo heterogéneo, va conformando la teoría, y en ello se va involucrando también la mencionada episteme definida por Moreno (Ob. Cit.) como:

“...Las reglas generales o presuposiciones epistémicas inconscientes que rigen el discurso general de la cultura en un período histórico determinado, reglas que insensiblemente cambian con el tiempo. Implica la no permanencia del Discurso sino conjuntos de reglas epistémicas que lo definen en un momento histórico y que al cambiar constituyen otro Discurso...” (p. 37)

Este concepto va alineado con un sistema de dominación ya sea a nivel global o sus extensiones a nivel de las organizaciones. De tal modo, se van estableciendo reglas y principios adecuados para definir las relaciones dentro de las organizaciones empresariales, así como también, los parámetros a considerar para la formación de las

conceptualizaciones dentro del discurso científico, diferenciadas a lo largo del tiempo.

3.1 Paradigma formal-analítico para la formulación de la estrategia.

El paradigma formal-analítico para la formulación de la estrategia, se desarrolla mediante un modelo concebido en principio para crear, y coordinar, las estrategias en las grandes empresas diversificadas. En referencia a la evolución de este paradigma, los investigadores Lorange y Vancil (1975) propusieron el primer modelo para la formulación de la estrategia en las empresas de gran tamaño, entre sus características se destacaron la integración y centralización del proceso. Aunque en tal modelo no se especificaron las tareas estratégicas, como acciones específicas a observar por el gerente durante la creación de la estrategia, dicho modelo resulta según Hax y Majluf (2004), susceptible de considerarse como el primer precedente del modelo formal-analítico para la formulación de la estrategia empresarial.

Ulteriormente los científicos sociales Newman y Yavitz (1982), presentaron un proceso para la implementación de la estrategia empresarial, de este modo se complementaba el modelo de Lorange y Vancil (Ob. Cit.), a fin de ejecutar la estrategia o estrategias previamente concebidas. Casi paralelamente a la publicación de los avances científicos alcanzados por estos investigadores, Porter (1990) expone el eventual contenido de la estrategia empresarial, atendiendo a su ámbito de aplicación dentro de la organización, diferenciándola en la corporativa, de negocios, y funcional. Posteriormente Ansoff (2004) expuso un proceso para formular e implementar la estrategia mediante el paradigma formal-analítico. En lo sucesivo algunos autores presentaron modelos alternativos para la formulación de las

estrategias de negocios y funcionales, prescindiendo del ámbito corporativo conveniente para las grandes empresas involucradas en diversos negocios.

Según lo dispuesto en el modelo formal-analítico, las estrategias se corresponden con programas generales y específicos, ligados al desempeño y porvenir de la organización. En referencia a las dimensiones de la estrategia, durante la creación de la corporativa, deben tomarse las decisiones correspondientes al ámbito económico y administrativo de una corporación. Siguiendo a Hax y Majluf (Ob. Cit.), en el ámbito económico se decidirá respecto a la identificación y desarrollo de las actuales, y las potenciales fuentes de valor en la corporación; de igual modo se considerará la metodología para efectuar el análisis externo; se definirá la misión de la corporación; la segmentación de la corporación para lograr un ajuste entre la planificación, y la organización; la formulación de estrategias horizontales con el propósito de establecer sinergias entre las diferentes divisiones de la organización; la determinación del grado de integración vertical a objeto de establecer los límites de la corporación; la fijación de los objetivos; directrices estratégicas de la corporación; la administración del portafolio de la empresa en conjunto, y el establecimiento de prioridades para la distribución de los recursos financieros. De acuerdo con Day (2002), las tareas concernientes al ámbito administrativo se referirán al diseño y ajuste de la organización empresarial ante la implementación de la estrategia, así como el desarrollo de un sistema de administración de personal para los trabajadores mejor calificados.

La formulación de la estrategia a nivel de negocios implica según Porter (Ob. Cit.), la ejecución de tres tareas claves: la definición de la misión de la empresa, la determinación del atractivo de la industria donde opera el negocio, y la fijación de la posición competitiva de la empresa. Una vez formulada la misión del negocio, se

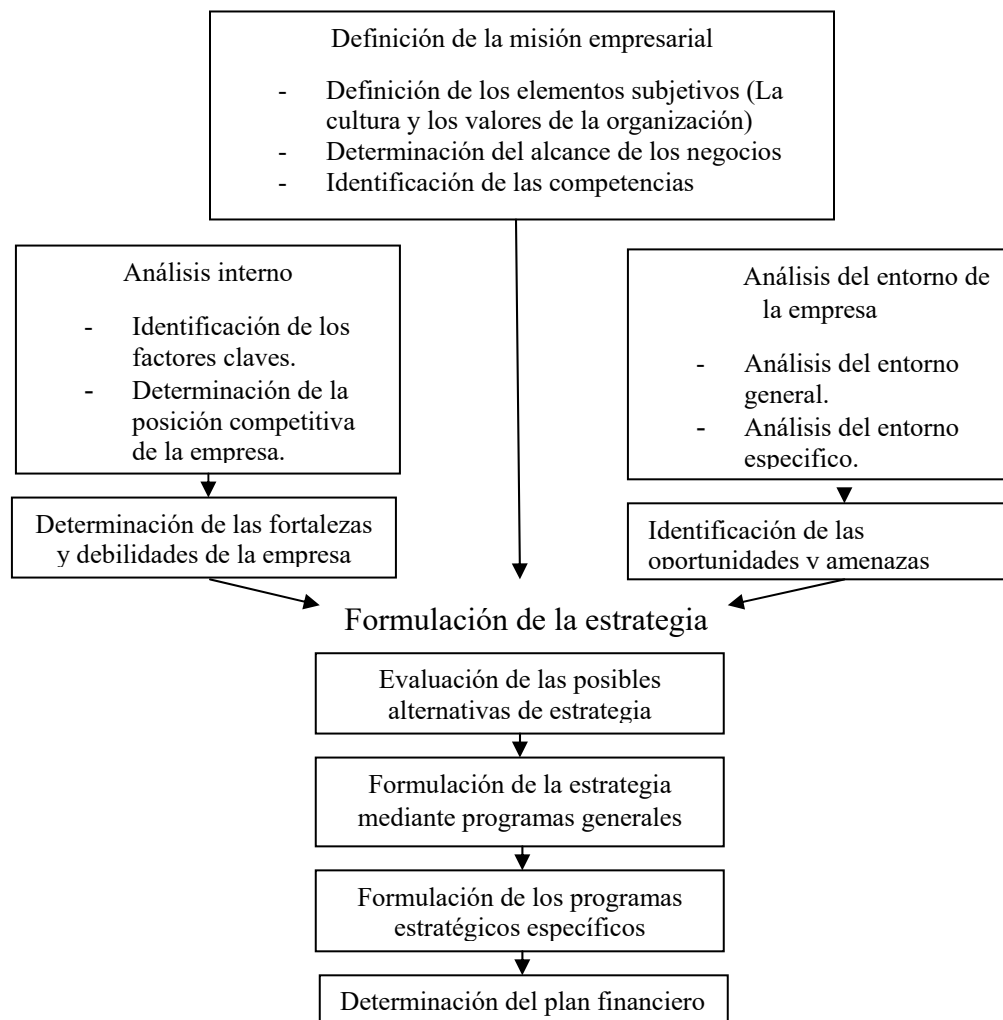
procede a ejecutar el análisis interno y externo de la empresa, con el propósito de determinar el atractivo de la industria, y de fijar la posición competitiva del negocio. En el caso de una corporación con estrategia corporativa, la estrategia de negocios se formulara para cada uno de las empresas bajo el paraguas corporativo.

La dimensión de la estrategia más restringida en el modelo metódico-analítico es la referida a la estrategia funcional. De acuerdo con Navas y Guerras (2005), esta dimensión de estrategia se formula a fin de consolidar los requerimientos operacionales, de las estrategias a nivel corporativo y de negocios ya formuladas, a efecto de posibilitar el desarrollo de las competencias únicas de la empresa en conjunto, por consiguiente se verifica una relación de dependencia entre la estrategia funcional y la estrategia corporativa y de negocio, o entre la estrategia de negocio y funcional, si no se trata de una corporación. En el caso de la estrategia funcional se ejecutara un análisis externo e interno delimitado al ámbito funcional. Los análisis pertinentes a la estrategia funcional se efectuaran en relación con las competencias funcionales de la empresa y con las competencias funcionales de sus competidores más relevantes, posteriormente se dispondrán los recursos para las estrategias formuladas a corto, mediano y largo plazo.

La estructura del modelo formal-analítico expuesto en el gráfico número cuatro, se basa en la propuesta de Hax y Majluf (Ob. Cit.), la misma ha sido adaptada para la formulación de la estrategia en empresas no diversificadas, sin divisiones formales de otros negocios, tal como lo son las PyMES, en especial las establecidas e investigadas en el Estado Táchira, por consiguiente se prescinde de la estrategia corporativa. De acuerdo con lo contemplado en el gráfico, la creación de la estrategia en una PyMES partirá desde el nivel de negocio, referido a la totalidad de la empresa,

luego se complementará con la formulación de una estrategia funcional, supeditada estrictamente al programa estratégico del negocio.

Gráfico No. 6: Modelo para la creación de la estrategia empresarial conforme al paradigma formal-analítico.



Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos más relevantes del modelo formal-analítico para formular las estrategias en las PyMES, se corresponden según Navas y Guerras (Ob. Cit.), con su formalidad y los análisis previstos a ejecutar. El aspecto formal del modelo se constata en las fases metódicas para la formulación de la estrategia. El elemento analítico por su parte, se corresponde con los análisis interno y externo a implementar. Tal como se indica en el gráfico cuatro, el modelo formal-analítico se inicia con la formulación de la misión de la empresa, y la ejecución de los análisis interno y externo respectivamente. Una vez implementadas estas fases iniciales, el gerente habrá logrado una recopilación sistemática de datos, disponibles para su correspondiente valoración al momento de formular definitivamente la estrategia. Seguidamente, al concebir la estrategia expresada en programas generales y específicos a corto, mediano y largo plazo, se especificarán los recursos financieros y materiales necesarios para el impulso y apoyo a dichos programas como última fase del modelo.

Aunque el modelo indicado podría abrumar al gerente de alguna PyME, el mismo resulta adecuado a una empresa pequeña o mediana, si se acopla a la estructura organizacional específica de la empresa. De acuerdo con la observación participante implementada sobre diez empresas, no se logró apreciar en la estructura organizacional de seis PyMES, una diferenciación expresa entre la estrategia de tipo negocio y la de tipo funcional, de igual modo, no se verificaron planes generales o específicos, relacionados con alguna de estas modalidades de estrategia. La ausencia de una delimitación entre la estrategia de negocios y la funcional en seis de las diez PyMES observadas en el Estado Táchira, revela en principio una ausencia de sujeción estricta al modelo de estrategia formal presentado en el gráfico cuatro, en un importante número de negocios, no obstante, también sugiere, una formulación estratégica expresa o implícita de este modelo, adecuada como lo sugiere Soto y Dolan (1998:2) “A las condiciones particulares de cada organización, dentro de las cuales

tienen singular importancia en su situación económica y social concreta, el sector en el que desarrollan su actividad y, sobre todo, su dimensión empresarial”.

3.1.1 La misión empresarial en las PyMES.

De acuerdo con Hax y Majluf (Ob. Cit.), la misión empresarial se corresponde con una expresión de diverso contenido, referido fundamentalmente a las ambiciones de la empresa, su rol en la sociedad, y la descripción de la situación actual y futura del negocio. Conforme a lo indicado por Ansoff y Mc. Donnell (2002), la misión empresarial puede posibilitar el desarrollo del propósito de la empresa, si esta ha sido proyectada en el largo plazo, y ha resultado de establecer un vínculo entre el comportamiento organizacional y los valores de la organización.

En la definición de la misión empresarial puede contemplarse el propósito estratégico de la empresa. Según Prahalad y Hamel (1990) el propósito estratégico se corresponde con una declaración sobre la posición deseada en el futuro para la empresa, entre sus características esenciales se destacan tres elementos: el primer elemento consiste en la consideración del propósito estratégico como un desafío. El segundo elemento se refiere a la estabilidad del propósito estratégico en el transcurso del tiempo, en función de un desafío planteado para superarse en el largo plazo. El tercer elemento se basa en la unidad de los miembros de la organización para lograr superar el desafío.

De acuerdo con Navas y Guerras (Ob. Cit.), en el contenido de la misión empresarial se contemplan dos elementos, uno objetivo y otro subjetivo. El elemento subjetivo se fundamenta en la cultura de la empresa, la cual comprende los valores y creencias de los miembros de la organización agrupados como un ente colectivo. Mediante el elemento subjetivo se establece el propósito e identidad de la

organización. La misión empresarial es relativamente estable en el tiempo. La permanencia de la misión en el tiempo se basa en el elemento subjetivo de la misión, en efecto, se trata del elemento diferenciador de la empresa, no obstante según Navas y Guerras (Ob. Cit.), la misión es susceptible de modificarse ante determinadas situaciones. Una de tales situaciones se verifica con la evolución de la organización empresarial, requerida de exponerse en la misión para reflejar la situación real de la empresa. La segunda situación tiene lugar con el acontecer de cambios en el entorno, y la tercera situación tiene lugar cuando la misión de la empresa no puede ser implementada, como consecuencia de los enormes costos derivados de la eventual ejecución.

Respecto a lo indicado por Porter (Ob. Cit.), el elemento objetivo de la misión empresarial comprende la actual y futura situación de la empresa en relación con sus campos de negocios, y con la identificación de las capacidades fundamentales de la empresa ya desarrolladas o por desarrollar. La definición de los campos de negocio de la empresa, es efectuada al mencionarse específicamente en la misión: los negocios en los cuales la empresa se encuentra actualmente operando, los actuales y futuros productos a implementar, los segmentos de mercado servidos y por servir, así como también los ámbitos geográficos cubiertos y por cubrir. Las capacidades fundamentales, o únicas de la empresa, le proveerán a la empresa de diferencias favorables frente a sus competidores, convenientes para alcanzar resultados favorables, mediante la conformación de ventajas competitivas.

En referencia al indicador de la misión empresarial, fue formulado en la encuesta el ítem 1.3: ¿Tiene su empresa una declaración de misión? Como resultado de la consulta 82 por ciento de los encuestados respondieron afirmativamente, y 18 por ciento respondieron negativamente. Del 82 de las respuestas afirmativas, más del 50 por ciento añadieron en la explicación de la respuesta, disponer de misiones

formales y escritas, publicadas en documentos de la empresa y páginas web, el restante 32 por ciento explico la presencia de misiones no escritas o implícitas.

Gráfico No. 7: Indicador la misión empresarial.

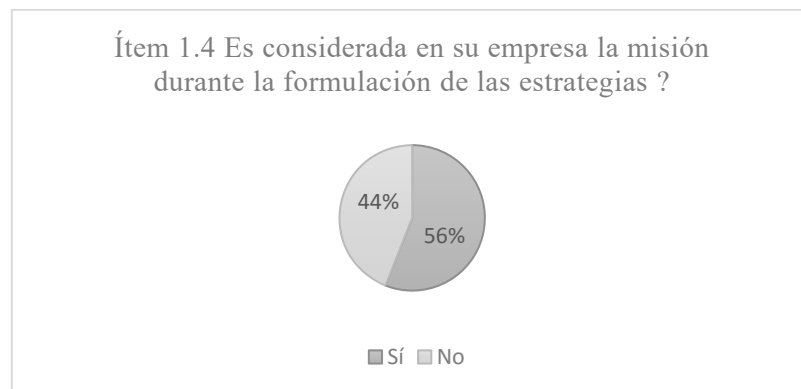


Fuente: Elaboración propia.

A fin de recopilar datos sobre el indicador observancia de la misión empresarial, se formuló en la encuesta el ítem 1.4: ¿Es considerada en su empresa la misión durante la formulación de estrategias? De acuerdo con los resultados arrojados, en 56 por ciento de las PyMES se observa la misión empresarial como referencia durante la formulación de las estrategias, en el restante 44 por ciento no. Los resultados referentes a este ítem, dejan apreciar PyMES con misiones empresariales inobservadas para guiar durante la creación de la estrategia. En comparación con los datos obtenidos mediante el ítem analizado en el párrafo anterior, se trataría de un 26 por ciento de PyMES con misiones, donde tales declaraciones no son consideradas al formular la estrategia, por consiguiente solo se

apreciarán estéticamente, y no constituirán una referencia válida sobre el proceder y las expectativas de la organización.

Gráfico No. 8: Indicador observancia de la misión empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

Conforme a lo indicado hasta ahora en el presente aparte, la declaración de la misión empresarial esta usualmente constituida por dos elementos, uno subjetivo y otro objetivo. A fin de asegurar el desarrollo de tales elementos durante la operatividad del negocio, se le puede añadir a la declaración de la misión según Navas y Guerras (Ob. Cit.), un marco temporal, conforme al cual se procederá en el corto, mediano y largo plazo. El marco temporal no solo resulta relevante para materializar la misión declarada en un periodo de tiempo, sino también para poner en marcha las estrategias formuladas en los momentos más acertados y convenientes para el negocio.

El marco temporal no resulta similar para todas las empresas, su determinación está supeditada según Porter (Ob. Cit.), a las condiciones del entorno, y a los factores internos de la industria donde se encuentre operativa la empresa. De acuerdo con Hax/ Majluf (2004:84) “El marco temporal es fijado para las empresas no diversificadas en un periodo que comprende generalmente entre tres y cinco años”, por consiguiente esta perspectiva temporal sería la conveniente para las PyMES, no obstante, cuando la industria en la cual opera la empresa registre la alta competencia, y cambios frecuentes, no debe entonces ser fijado el marco temporal a largo plazo, de lo contrario podría incurrirse según Ansoff (1989) en una planificación estratégica especulativa.

A fin de obtener datos respecto al eventual contenido de las misiones escritas y no escritas, declaradas en las PyMES investigadas, se formula en el cuestionario de la entrevista en profundidad ejecutada, la pregunta número dos de la primera sección: ¿Cómo esta expresada la misión de su empresa y que aspectos contiene? En primer lugar se destacó en mayoría de las respuestas, misiones empresariales expresadas en documentos públicos de la empresa, tales como páginas web, y prospectos informativos sobre la empresa, disponibles para los clientes y la comunidad en general. En el caso de los entrevistados frente a empresas con misiones no escritas, estos alabaron la capacidad para comunicar la misión de modo verbal desde la cúspide de la empresa, hacia el resto de la organización, los clientes, y cualquier otro interesado.

Cuadro No. 4: Contenido de la misión en las PyMES investigadas.

Indicación del propósito estratégico.
Mención de capacidades únicas.
Cultura organizacional.
Segmentos de mercado atendidos
Productos.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las respuestas ofrecidas por los entrevistados respecto al contenido de la misión empresarial, resultó frecuente la indicación de un propósito estratégico en las misiones, relacionado con un fin, objetivo, o situación ideal. Algunos de los propósitos estratégicos presentes en las misiones son: “ser la empresa líder en innovación”, “ser una empresa consolidada en el ramo”, “optimizar el servicio a los clientes”, “establecerse como la primera organización del sector”, “satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes”. En el contenido de las respuestas también se dejó apreciar la indicación de capacidades únicas en relación directa con el propósito estratégico, al respecto se citan las siguientes: “pioneros en construcciones metálicas”, “los innovadores del plástico”, “el mejor equipo humano a su servicio”, “especialistas en logística”. En referencia a la cultura organizacional, se hizo alusión a los valores organizacionales de modo general y específico, como principios durante el desempeño del negocio. Finalmente en algunas misiones se agregaron referencias a los segmentos de mercado atendidos, y los productos o servicios a ofrecer, particularmente en el presente.

3.1.2 El entorno de las PyMES.

El modelo formal-analítico para la formulación de la estrategia, exhibe una notable orientación externa, fundamentada en la relevancia del entorno empresarial durante la creación de la estrategia. Respecto al entorno han sido propuestas definiciones, según Le Moigne (1990), el entorno se correspondería con “todos los elementos ajenos al sistema”, por su parte Mintzberg (1984) definió el entorno respecto a la organización como: “todo aquello que no le pertenece a la empresa como organización”. Conforme a tales definiciones, el entorno de la empresa resulta susceptible de considerarse como el elemento extraordinariamente amplio, lo cual dificulta considerablemente su análisis desde un punto de vista operativo.

El entorno de la empresa abarca un considerable número de factores externos ajenos al control de la empresa, de todos ellos, se analizan aquellos con potencial de influir más notablemente sobre el desempeño del negocio, a fin de estimar su posible evolución. Conforme a Cohen y Levinthal (2002), el análisis del entorno de la empresa puede llegar a ser considerado como una fuente de ventajas competitivas, al favorecer el desarrollo de la capacidad de absorción de la empresa, consistente en la habilidad organizacional para identificar, asimilar y aprovechar conocimientos de fuentes externas, mediante la integración de procesos internos.

Siguiendo a Johnson y Scholes (2001), uno de los indicadores más relevantes a considerar durante el análisis del entorno consiste en la incertidumbre. El nivel de incertidumbre presente en el entorno, puede ser estimado según Mintzberg (1984), de acuerdo con ciertas características evidenciadas en este. La primera característica a considerar en el entorno se refiere a su estabilidad, en tal sentido podrá ser considerado estable o dinámico, de acuerdo a la condición de estabilidad mantenida

por sus factores implícitos. El entorno podrá ser calificado de dinámico, no solo ante la evidencia de cambios, también será preciso considerar la cantidad, velocidad e imprevisibilidad de estos. La segunda característica apreciada del entorno es la complejidad, la calificación de complejo tiene lugar cuando la comprensión de los cambios acaecidos en el entorno, requiere de determinados conocimientos especializados, en caso contrario se considerará simple. La tercera característica a analizar es la diversidad, al respecto el entorno podrá ser considerado como diverso cuando se determina en el mismo variables de diversa naturaleza, ante pocas variables con similitudes reciprocas, se calificará el entorno como integrado. La cuarta característica a estimar es el grado de hostilidad. Ante la presencia de una férrea competencia en el entorno y de considerables amenazas de los factores competitivos, se calificará el entorno como hostil, en caso contrario se tendrá como favorable.

La calificación integral del entorno respecto a su nivel de incertidumbre, se puede llevar a cabo valorando conjuntamente las características del mismo indicadas en el párrafo precedente, a tal propósito se dispone de tres modelos. El primer modelo es definido por Trist (1981), como el modelo del entorno estable. De acuerdo con tal modelo, el entorno se considera estable cuando reviste las características de simple, integrado y favorable. El segundo modelo se corresponde al formulado por Lawrence y Lorsch (1987), este ha sido denominado: modelo del entorno reactivo-adaptativo. Tal entorno exhibe como características una relativa estabilidad, algo de complejidad y diversidad con condiciones relativamente favorables. El tercer modelo es el denominado por Ansoff (1979): modelo del entorno inestable-turbulento. De conformidad con tal modelo un entorno se califica como inestable-turbulento, cuando exhibe: dinamismo, complejidad, diversidad y hostilidad.

A efecto de estimar la clase de entorno empresarial presente en la frontera del Estado Táchira, resulta pertinente tomar en consideración los datos aportados por el Presidente de la cámara de industria y comercio del Municipio Pedro María Ureña,

durante la entrevista en profundidad otorgada en el marco de la presente investigación. Según lo indicado por el entrevistado, el entorno empresarial en la zona indicada es muy dinámico, con muchos cambios en muy poco tiempo, como ejemplo menciono la evolución permanente del marco regulatorio para los negocios, no solo en la zona, sino en todo el país. De acuerdo con lo indicado por el entrevistado, el entorno de los negocios en la frontera resulta complejo en virtud de la multiplicidad de factores de difícil comprensión, entre estos se destaca la diversidad cultural, una economía de carácter fronterizo con reglas propias, así como la coexistencia de autoridad formal e informal. El entorno también ha sido descrito por el entrevistado como diverso, por la magnitud de factores influyentes de diversa categoría, tales como sistemas político-económicos binacionales y fronterizos, historia, cultura, nacionalidades, economía doméstica e internacional, la relación entre la economía informal e informal, y otros. Finalmente se destaca una condición de hostilidad en el entorno proveniente de diversas fuentes, entre estas: dificultades por el suministro irregular de energía eléctrica, obstáculos para la importación de insumos, así como también de divisas para la adquisición de bienes de capital importados, entre otros. De acuerdo a las características expuestas en la entrevista, y los datos obtenidos mediante la observación participante, el entorno empresarial analizado, es susceptible de calificarse como inestable-turbulento.

3.1.2.1 Análisis del entorno general.

De acuerdo con Hax y Majluf (2004), el análisis del entorno general se ejecuta considerando el estado actual y eventual de sus factores, durante un determinado periodo de tiempo, estimado desde una perspectiva a mediano o largo plazo. Continuando con lo indicado por los autores, los resultados obtenidos tras efectuar un análisis del entorno general, le posibilitará a la gerencia, estimar las oportunidades y

amenazas del negocio en el corto, mediano, y largo plazo, así como también disponer eficientemente de los recursos durante sus operaciones, y así lograr la consecución de sus objetivos en los plazos fijados.

Existen diferentes metodologías disponibles para el análisis del entorno general, la preferencia por un determinado método estará supeditada a los datos requeridos por la dirección empresarial, a fin de concebir su horizonte de planificación. Atendiendo a lo indicado por Navas y Guerras (2005), mediante el perfil estratégico resulta posible analizar diversas dimensiones del entorno general. El perfil estratégico del entorno general, le puede procurar a la dirección empresarial una visión panorámica de su contexto operacional. El primer paso a ejecutar durante la elaboración del perfil, consiste en elegir las dimensiones a analizar del entorno.

Cuadro No.5: Evolución de las dimensiones a analizar del entorno general.

Farmer/ Richman (1965)	Ulrich (1978)	Berchtold (1985)	Kreilkamp (1987)	Hunter- Huber (1989)	Greenley (1989)	Welge/ Al-Laham (1992)	Kühn/ Grünig (1995)	Johnson/ Scholes (2001)
Económica	Económica	Económica	Económica	Desarrollo de la economía	Económica	Condicio- nes econó- micas.	Economía	Análisis PEST:
Social- Cultural	Social	Socio- Cultural	Social		Social		Sociedad	Político- Legal
Política- Legal	Tecnológica	Política- Jurídica	Política	Desarrollo Social	Política- legal	Condicio- nes Socio- Culturales.	Política- Jurídica	
Educacional	Ecológica	Tecnológica	Tecnológica	Desarrollo Político	Tecno- Lógica	Condicio- nes Políticas.	Tecnológica	Económico
		Ecológica	Ecológica	Desarrollo Tecnológico			Ecológica	Cultural
		Psicológica				Condicio- nes Tecnoló- gicas		Tecnológico

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro número cinco se aprecian las propuestas de los diversos científicos sociales a lo largo del tiempo, sobre las dimensiones del entorno a analizar durante la elaboración de un perfil estratégico. Aunque en las posturas de los autores se evidencian divergencias, se destacan igualmente términos susceptibles de apreciarse como sinónimos, por consiguiente, las variables a considerar durante un análisis del entorno general son agrupadas en el análisis PEST presentado por Johnson/ Scholes (2001). El análisis PEST del entorno general, sugiere valorar las variables presentes en las dimensiones: socio-cultural, económica, tecnológica y político-legal.

Respecto a la dimensión económica, se evalúan las condiciones económicas generales del entorno. Según Cuervo (1995:364) se evalúan: “aquellos factores influyentes en la capacidad competitiva y operativa de la empresa, ya sea limitándola o impulsándola”. Las variables económicas más relevantes de la dimensión económica son según Porter (1990): el producto interno bruto, la inflación, las tasas de interés, la evolución del mercado de capitales, los ingresos personales disponibles, el tipo de cambio, la tasa de desempleo, la balanza de pagos, la productividad y la evolución de los precios de los recursos energéticos.

En la dimensión socio-cultural se analizan aspectos del comportamiento manifestado por los actores sociales, así como sus valores y actitudes. La evaluación de esta dimensión le facilita a la empresa referencias sobre los valores más destacados de la sociedad donde opera, en base a ello podrá forjar sus relaciones con los individuos. De acuerdo con Dess y Miller (1993):

“...En la dimensión socio-cultural se deben analizar las siguientes variables: los valores y actitudes de los miembros de la sociedad, la relevancia de los grupos sociales, el grado de los conflictos sociales, la relevancia de ciertas agrupaciones como los sindicatos, el mercado de trabajo y la defensa del consumidor...” (p.54).

El análisis de la dimensión tecnológica permite determinar el efecto de la tecnología en los procesos de la empresa, a fin de fijar sus costos en relación con las tecnologías requeridas. Conforme a Hax y Majluf (Ob. Cit.), en el marco de la dimensión tecnológica pueden ser analizadas las siguientes variables: la tecnología requerida de los productos, la tecnología requerida de los procesos, las patentes, el grado de complejidad de las tecnologías requeridas, así como el grado de maduración de las tecnologías actuales.

La dimensión político-legal es valorada a fin de determinar el efecto del marco político y legal sobre las actividades de la empresa. En esta dimensión resulta de particular relevancia la legislación económica y tributaria. Según Porter (1990), el análisis de esta dimensión se ejecutara respecto a las siguientes variables: la situación política, la política económica, la legislación económica y social, el nivel de regulación estatal y la política fiscal.

De acuerdo con lo indicado con Navas/ Guerras (Ob. Cit.), el segundo paso a ejecutar durante la elaboración del perfil estratégico del entorno general, consiste en delimitar del alcance geográfico actual y futuro de la empresa. Seguidamente deben elegirse según Porter (Ob. Cit.), las variables específicas de las dimensiones del entorno a analizar, tal elección revestirá un carácter subjetivo, adecuado a los intereses de la empresa. Una vez determinadas las variables o factores claves del entorno, se le atribuirá a cada una de estas un valor numérico subjetivo, indicativo de la relevancia estimada en los efectos de cada variable sobre la empresa. Al completarse el perfil estratégico, será posible según Hax y Majluf (Ob. Cit.), establecer pronósticos sobre la evolución de las variables, y analizar las capacidades de la empresa en cada área geográfica.

La elaboración de un perfil estratégico del entorno general requiere de datos, a fin de obtenerlos los gerentes de empresa pueden acudir a diversas fuentes, unas

onerosas, más exclusivas, y otras gratuitas, asequibles para cualquier persona. Durante la presente investigación se formuló la pregunta número cinco de la sección uno, en el cuestionario de la entrevista en profundidad, relacionada con la información disponible durante la gestión estratégica de la empresa: ¿Qué fuentes de información son empleadas en su empresa para formular la estrategia o estrategias? Más de la mitad de los entrevistados mencionaron su experiencia como una fuente de información fiable, de igual modo todos admitieron recurrir a la información gratuita disponible en periódicos, semanarios, noticieros e internet. Ninguno de los entrevistados afirmó contar con servicios de consultoras, o empresas especializadas en facilitar información de relevancia empresarial, por consiguiente las fuentes de información gratuita se perfilan como la mejor opción para las PyMES. En atención al tipo de información solicitada, los entrevistados calificaron como de significativo valor para la gestión del negocio, la información económica y tecnológica, luego le atribuyeron también importancia a la información político-legal, finalmente admitieron un monitoreo esporádico de la información socio-cultural.

3.1.2.2 Análisis del entorno específico.

El análisis del entorno específico permite completar el análisis total del entorno empresarial, al suministrar los datos de la industria a la cual pertenece la PyME. De acuerdo con Porter (1990), mediante la ejecución del análisis de la industria, o del entorno específico de la empresa, será posible calcular la rentabilidad de la empresa en relación con el atractivo de la industria.

La primera acción para delimitar el entorno específico de la empresa, consiste en determinar con precisión la industria a la cual pertenece. Según Bueno y Morcillo

(1994:86), “la industria puede definirse como el grupo de empresas que ofrecen productos y servicios sustitutivos entre sí, emprendiendo las mismas actividades económicas, vendiendo un producto o varios productos similares”. La fijación de los límites en una industria puede realizarse según Porter (Ob. Cit.), empleando dos criterios, el de mercado y el tecnológico. El criterio tecnológico es aplicado desde el punto de vista de la oferta, por consiguiente, una industria será el conjunto de empresas dedicada a procesar la misma materia prima, e implementarla en procesos similares durante la fabricación de sus productos. Conforme al criterio de mercado, la industria estará conformada por empresas fabricantes de productos sustitutivos entre sí.

Frente a los criterios de mercado y tecnológico, propone Abell (1980) una delimitación de la industria basada en los siguientes aspectos: los clientes a servir, las funciones de los productos o las necesidades satisfechas por los servicios prestados, y las tecnologías empleadas por el fabricante o prestador de servicio. De acuerdo a lo indicado, la industria puede ser definida según las tecnologías, funciones, y clientes de los productos o servicios ofrecidos. En conclusión la industria puede ser considerada como el conjunto de todas las empresas dispuestas a servir productos sustitutivos entre sí, desarrollados de conformidad con la misma tecnología.

En el cuadro número seis se aprecia la evolución de las propuestas respecto a los campos a considerar en el entorno específico durante su análisis. Los análisis de la industria y del mercado sugeridos por Grünig y Kühn (1996), a propósito de obtener una perspectiva amplia sobre el entorno específico, se corresponden con la síntesis de todos los aspectos a considerar en una valoración del entorno, expuestos por los diferentes autores durante los últimos 30 años.

Cuadro No. 6: Campos de análisis en el entorno específico.

Ulrich (1978)	Kreilkamp (1987)	Greenley (1989)	Kreikebaum (1991)	Porter (1992)	Pümpin (1992)	Grünig/ Kühn (1996)
Cientes	Análisis del Mercado	Cientes, Mercados	Mercado de consumo	Consumido-res	Análisis del mercado	Análisis del mercado
Proveedores						
Competidores	Análisis de los proveedores	Competidores, Industrias.	Proveedores	Proveedores	Análisis de la industria	Análisis de la industria
Inversionistas-Trabajadores	Análisis de la Competencia.		Competidores	Competidores	Análisis de la competencia	

Fuente: Elaboración propia.

El origen del análisis de la estructura de la industria se reconoce en el S-C-P-Paradigma (Paradigma de la Estructura-Conducta-Rendimiento). Tal paradigma es expuesto a partir de los estudios de Chamberlain (1933), y los modelos presentados por Mason (1939) y Bain (1956). Tal paradigma establece una relación entre la estructura de la industria, el comportamiento de la empresa y los resultados alcanzados de esta. De conformidad con los principios del paradigma, el comportamiento de la empresa resultara de las decisiones tomadas en el seno de esta, y sus resultados se relacionaran con los resultados individuales de las otras empresas en la industria, y con los resultados arrojados por la industria en general.

Según Porter (Ob. Cit.), la estructura de la industria puede ser analizada a través del modelo de las cinco fuerzas, al posibilitar estimar el nivel de competencia en una determinada industria. De acuerdo con el modelo, la competencia en la industria está conformada por cinco fuerzas, influyentes en las posibilidades de las empresas para producir beneficio en tal industria. Las cinco fuerzas del modelo se corresponden con: la rivalidad entre los competidores actuales, los competidores

potenciales, la amenaza de los productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Respecto al análisis del mercado, Fiegenbaum y Shendel (1996), proponen el análisis de la segmentación del mercado, a objeto de conocer las condiciones estructurales del mercado. El análisis de la segmentación del mercado comprende un análisis específico de la competencia dentro de la industria, llevado a cabo mediante una división de la industria en reducidas áreas competitivas, a fin de determinar la posibilidad de obtener ganancia en tal industria.

Conforme a Porter (Ob. Cit.), el análisis de la segmentación del mercado puede ejecutarse desde el punto de vista de la oferta, así como también desde el punto de vista de la demanda. De conformidad con Grant (1996), la segmentación del mercado desde el punto de vista de la demanda puede ejecutarse en cinco fases. La primera fase se basa en la identificación de los factores claves para realizar la segmentación, considerando como criterios para la elección de los factores claves las características de los productos y las características de los clientes. La segunda fase se corresponde con el diseño de una matriz de segmentación, la misma puede contener dos o tres dimensiones, basadas en dos o tres variables de segmentación, mediante este instrumento se podrán identificar según Navas y Guerras (Ob. Cit.), los segmentos desatendidos del mercado. La tercera fase en el proceso de segmentación de la demanda consiste en la ejecución de un análisis del atractivo de los segmentos de la industria, para tal fin podrá recurrirse al modelo de las cinco fuerzas. La cuarta fase está constituida por la identificación de los factores claves del segmento, de este modo se distinguen los diversos segmentos presentes en la industria. La quinta fase del proceso consiste en la especialización en un segmento, o la diferenciación de los segmentos. En referencia a esta quinta última fase, cuando los segmentos de una industria exhiben los mismos factores claves, y los costos pueden ser distribuidos

entre los diversos segmentos, la empresa tendrá ante sí, no solo la posibilidad de especializarse en un solo segmento, sino también de mantenerse activa en diversos segmentos.

El análisis de la segmentación del mercado desde el punto de vista de la oferta, puede ser realizado según Porter (Ob. Cit.), mediante la identificación de los grupos estratégicos en una industria. Conforme a Hunt (1972:96), un grupo estratégico se define como: “el grupo de empresas que presentan una importante simetría respecto a la estructura de costes, el grado de diversificación de los productos, la organización formal, el control y el sistema de recompensas”. Posteriormente Porter (1982:215) definió al grupo estratégico como: “El conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de dimensiones estratégicas”. En una industria es factible hallar diversos grupos estratégicos, entre estos algunos pueden exhibir una rentabilidad mayor en la misma industria, ante tal situación las empresas pueden migrar de un grupo estratégico a otro más exitoso, en términos de rentabilidad alcanzada.

Conforme a Menguzzato y Renau (1991), la identificación de los grupos estratégicos en una determinada industria, se puede llevar a cabo mediante un mapa estratégico. El mapa estratégico consiste en una representación gráfica de dos dimensiones, en la cual se exponen las diferentes estrategias implementadas en una determinada industria. En el mapa estratégico se incorporan diversas variables relacionadas con las dimensiones elegidas del mapa, independientes entre sí. Las variables más relevantes según Porter (1990) son: el grado de integración vertical, la amplitud de la línea de productos, el alcance geográfico, la distribución, la cualidad de los productos, la política de precios, la estructura de los costos y la tecnología. Luego de ser elegidas las dimensiones con sus correspondientes variables, pueden ser

identificados los grupos estratégicos de una industria, posteriormente será posible determinar las oportunidades y amenazas presentes para la empresa.

Durante la observación participante implementada, no se constató en las PyMES observadas, la ejecución de procesos formales dirigidos a analizar el entorno específico, tales como el análisis del mercado y el análisis de la industria, no obstante, se logró apreciar en la mayoría de las unidades investigadas, una frecuente y estrecha comunicación, incluso de carácter colaborativo, con clientes, proveedores, y otras PyMES establecidas o no en el mismo sector industrial, en consecuencia, toda la información intercambiada entre estos actores, les posibilita estructurar una visión del entorno específico forjada en una metodología informal.

De acuerdo a los datos aportados por el presidente de la cámara de industrias del municipio Pedro María Ureña, y también los arrojados por las respuestas a la pregunta número cinco de la sección uno, formulada en el cuestionario de la entrevista en profundidad: ¿Qué fuentes de información son empleadas en su empresa para formular la estrategia o las estrategias?, los gerentes de PyMES valoran notablemente los datos referidos a proveedores, competidores, clientes actuales, productos sustitutos, y clientes potenciales. En relación a lo indicado, los gerentes de PyMES disponen de información suficiente para efectuar su propio análisis de las cinco fuerzas, en cada una se efectúa de una manera particular, sin formalismos metódicos, así logran conocer la estructura de la industria y el mercado. En relación al análisis del mercado, según lo indicado por el presidente de la cámara de industriales, usualmente las PyMES de la región sostienen estrechas relaciones de cooperación, en base a estas logran conocerse, e identificar de manera empírica los grupos estratégicos.

3.1.3 Análisis interno de las PyMES.

De acuerdo con Hax y Majluf (2004), el análisis interno de la empresa implica la ejecución de una indagación sobre sus recursos, medios y capacidades, en comparación con los competidores más relevantes de la industria, a fin de superar las condiciones impuestas por su entorno general y específico. El análisis interno fue presentado por primera vez en el trabajo de Penrose (1959), como un instrumento para el estudio del crecimiento de la empresa y sus limitaciones. Conforme a Penrose el crecimiento de la empresa, así como sus limitaciones dependen de su dotación de recursos y de la capacidad de esta para utilizar correctamente sus recursos disponibles.

Posteriormente Ghemawat (1991) explico las diferencias de rentabilidad entre las empresas de una misma industria, como el resultado de decisiones irreversibles sobre importantes inversiones, tales como factores permanentes, especializados y no comercializables, generadores de ventajas competitivas para la empresa. Por su parte Peteraf (1993), califico los recursos y capacidades de la empresa como las fuentes de las capacidades competitivas de la empresa.

La determinación de los recursos y capacidades de la empresa, posibilita según lo indican Selznick (1957) y Andrews (1979), en la teoría de los recursos y capacidades de la empresa Resource-Based-View (Visión basada en los recursos), una solución para explicar los resultados diversos de las empresas en una misma industria, basada en los recursos y capacidades específicas de cada empresa. En atención a Selznick, los diferentes resultados entre las empresas se basan en distinciones competitivas. Andrews por su parte, fundamenta en las distinciones competitivas, el equilibrio alcanzado por la empresa entre sus oportunidades y amenazas, con sus fortalezas y debilidades.

El primer paso para la determinación de las fortalezas y debilidades de una empresa consiste en la identificación de sus recursos y capacidades. Según Barney (1997) y Hall (1998), los recursos y capacidades de la empresa pueden considerarse conjuntamente durante el análisis interno de la empresa, no obstante conforme a Grant (2003), también pueden ser contemplados de modo individual, de este modo se lograría especificar las fuentes directas de las fortalezas y debilidades de la empresa, representadas por la totalidad de los activos materiales e inmateriales.

Atendiendo a lo indicado por Ventura (2004), las capacidades de la empresa se refieren a la manera de emplear los recursos, para el logro eficiente de las actividades a ejecutar en la empresa. Continuando con lo indicado por el autor, la identificación de los recursos de la empresa se realiza mediante un inventario, en el cual se identificara y valorara cada recurso. En la implementación de tal inventario, se deben clasificar los recursos en categorías. La clasificación general de los recursos consiste en distinguir los materiales de los inmateriales. Una vez ejecutado el inventario de los recursos, se procede a identificar las capacidades de la empresa, claves no solo para estimar las fortalezas, sino también durante la creación de las estrategias.

Según López (1996) existen dos criterios claves para diferenciar las capacidades de los recursos de la empresa. El primer criterio consiste en la consideración de los recursos de la empresa como activos, las capacidades por su parte, se consideraran según Mahoney y Pandian (1992) como un flujo. Conforme a lo expuesto en este criterio, los recursos de la empresa son elementos poseídos y controlados por la esta, independientemente del uso dispuesto para los mismos, las capacidades de la empresa en cambio, se corresponderán con el modo de realizar eficientemente las actividades en el negocio. Según el segundo criterio, López (Ob. Cit.) le atribuye a las capacidades un carácter colectivo, y a los recursos una condición individual. De acuerdo con este criterio, las capacidades se distinguen

cuando la cooperación y la coordinación de las habilidades dominadas por los miembros de la organización, se hacen presentes en la ejecución de ciertas actividades empresariales.

En relación con la pregunta cinco de la sección uno formulada durante la entrevista en profundidad: ¿Qué fuentes de información son empleadas en su empresa para formular la estrategia o las estrategias?, casi la mitad de los entrevistados mencionaron la consideración del potencial del negocio al momento de formular las estrategias, al respecto algunos explicaron el potencial, como las posibilidades del negocio de acuerdo con sus recursos y capacidades, entre estas destacaron: recursos humanos, tecnologías, diseños, carteras de clientes, logística, etc. Otros de los entrevistados se refirieron exclusivamente a los recursos y capacidades financieras, como fuentes claves a considerar durante la formulación de la estrategia.

3.1.4 La formulación de los programas estratégicos.

Los programas estratégicos como resultado de la ejecución del modelo formal-analítico para la formulación de la estrategia, se clasifican en programas generales y específicos. Según Lorange (1993) y Ansoff (1989), las estrategias de la empresa deben basarse en programas generales y específicos interdependientes, establecidos de modo jerárquico y dependiente. La formulación de los programas estratégicos generales y específicos de la empresa, se fundamentarán en decisiones sobre los datos recolectados a lo largo de todo el proceso para la formulación de la estrategia. El posible contenido de los programas estratégicos, lo determinaran las oportunidades, amenazas, debilidades, y fortalezas de la empresa, en el marco de su misión empresarial.

Conforme a Navas y Guerras (2005), cada programa general estratégico se corresponde con un determinado objetivo, en este se indica el responsable o los responsables de su implementación, los indicadores para el control de su puesta en marcha, así como la fecha prevista para el cumplimiento del programa. Según Ansoff (1989), el primer objetivo de un programa general estratégico, se corresponde con minimizar el efecto de las amenazas y debilidades, y el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades.

Cada programa estratégico general será apoyado mediante un programa estratégico específico. Los programas estratégicos específicos contienen tareas a ejecutarse en el corto plazo. En los programas estratégicos específicos se contemplan según Hax y Majluf (2004), una descripción precisa de sus actividades a realizar, una especificación de las prioridades para la consecución del objetivo, los correspondientes costos para la implementación de tal programa, los responsables de tal implementación, el termino previsto para el cumplimiento del programa, los beneficios derivados de la implementación de tal programa, un proceso para el control del cumplimiento del programa, así como del objetivo u objetivos previstos a lograr con el cumplimiento de tal programa. Una vez formulados los programas estratégicos específicos para el apoyo de los programas generales, se determinara el apoyo financiero para su realización.

Atendiendo a lo indicado por Hax y Majluf (Ob. Cit.), la financiación de los programas estratégicos generales y específicos de la empresa, distinguirá entre los recursos financieros operativos y estratégicos para la implementación de los programas. La financiación operativa estará referida a los recursos necesarios para conservar la posición actual de la empresa. La financiación estratégica por su parte, se vinculará con los recursos necesarios para el alcance en el futuro de la situación esperada de la empresa.

A propósito de conocer las estrategias más relevantes contenidas en los programas estratégicos formulados por las pequeñas y medianas empresas investigadas, se planteó en el cuestionario de la entrevista en profundidad, la pregunta seis de la sección uno: ¿Podría indicar las estrategias actualmente formuladas e implementadas en su empresa? Entre las respuestas facilitadas por los directivos entrevistados, se dejaron entrever notablemente las estrategias de costo y diferenciación, calificadas por Porter (1990) como genéricas, no obstante las de diferenciación resultaron más comunes. La diferenciación pretendida por los directivos de las PyMES, se basa en la calidad de los productos, diseños innovadores, y servicios añadidos tales como personalización de ciertos artículos demandados. En referencia a las estrategias de costo, se comentó la recurrencia a la innovación como estrategia para optimizar los procesos y reducir los costos, de igual modo algunos plantearon reducir precios para estimular la demanda de los productos ofertados.

Cuadro No. 7: Estrategias formuladas e implementadas en las PyMES investigadas.

Reducción de costos para aumentar el beneficio.
Disminuir precios para aumentar los pedidos.
Aumento de la producción para atender la demanda creciente.
Importar solo materia prima y bienes de capital, no componentes terminados.
Diferenciar productos en base a la calidad.
Gestionar la adquisición de divisas para importar.
Invertir en innovación para el desarrollo de nuevos productos.
Diferenciación en prestaciones de los productos.
Relaciones laborales de tipo asociativo.
Sustitución de bienes importados por nacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Junto a las estrategias genéricas mencionadas, también se indicaron algunas estrategias propias de cada empresa, dispuestas a posibilitar la superación de algunas limitaciones impuestas por las condiciones del entorno. Entre estas se mencionaron aquellas destinadas a superar la escasez de divisas para las importaciones, consistentes en sustituir productos terminados importados por nacionales, así como también importar solo bienes de capital e insumos ausentes en el país. Otros representantes de empresas con dificultades para adquirir divisas destinadas a importaciones, se plantearon como estrategia hacer lobby ante el ejecutivo para lograr cuanto antes la aprobación y liquidación de estas.

En un par de empresas se mencionó la formulación e implementación de estrategias, dirigidas a facilitar la contratación de recurso humano especializado y escaso en la región. Tales estrategias consistían en formar asociaciones con individuos expertos en ciertas áreas técnicas. En uno de estos casos, tal persona podía constituir su propia empresa y formar una alianza con la PyMES para la producción de ciertos bienes, otra manera consiste en contratar la persona para una obra determinada, de este modo no solo se negocia un sueldo, sino los eventuales beneficios derivados de comercializar el bien producido.

3.2 Paradigma comportamiento-negociación para la formulación de la estrategia.

El modelo para la formulación de la estrategia presentado en el paradigma comportamiento-negociación, se basa fundamentalmente de acuerdo con Hax y Majluf (2004) en la teoría del comportamiento de la empresa, contemplada desde diversas perspectivas en los trabajos de Fayol (1916) y Taylor (1911), respecto a la administración clásica, y la administración científica respectivamente; de igual modo en los aportes de Weber (1904), respecto a la burocracia ideal; en las construcciones teóricas sobre la teoría de las relaciones humanas, basadas en los trabajos de Mayo

(1939) y Maslow (1954); y finalmente en el trabajo desarrollado por Churchman (1968), y Wiener (1988), sobre la teoría del sistema.

Continuando con lo indicado por Hax y Majluf (Ob. Cit.), el gran desafío de la teoría sobre el comportamiento de la empresa ha consistido en pretender lograr, la estructuración completa del comportamiento de la organización empresarial, como una entidad independiente originada a partir de diversos factores, así como del comportamiento de sus miembros colectivamente considerado. El comportamiento de las empresas reviste elementos influyentes en los procesos de decisión acaecidos en las mismas. Un factor de significativa relevancia en el comportamiento de las empresas según Wiener (Ob. Cit.), consiste en la negociación derivada de las relaciones de poder en la empresa, la cual representa un aspecto esencial dentro de tal comportamiento.

El poder en la empresa para la toma de decisiones, no solo se aprecia en el paradigma comportamiento-negociación, como un importante elemento presente en el comportamiento de la empresa, sino también como una manifestación del ente empresarial, la cual influye durante el proceso de creación de la estrategia empresarial. La relación entre el comportamiento de la organización empresarial, y la negociación derivada de la distribución de poder dentro de la organización empresarial, posibilita describir un proceso para la formulación de la estrategia.

Desde la perspectiva del paradigma comportamiento-negociación, la organización empresarial es susceptible de contemplarse desde dos puntos de vista: uno sociológico y desde otro psicológico. Conforme a Simon (1986), desde el plano sociológico la organización empresarial constituye un sistema en el cual se interrelacionan los objetivos de la empresa, con la coordinación del comportamiento de cada uno de sus miembros, con la negociación originada a partir de la distribución de poder en la organización, y con la formulación de la estrategia empresarial. Desde

la postura psicológica, las organizaciones conceden a cada uno de sus miembros cuantiosa información, hipótesis, objetivos y posturas para la toma de decisiones, así como un sistema sobre los comportamientos esperados de cada miembro de la organización, denominado sistema de los roles.

En atención al proceso para la formulación de la estrategia descrito en el paradigma comportamiento y negociación, los diversos comportamientos manifestados por los miembros de la organización empresarial, y la negociación derivada de la distribución de poder en su seno, propician un determinado comportamiento de la empresa, el cual condicionará las decisiones sobre la estrategia. De acuerdo con los principios de este paradigma, la negociación en torno al poder se considerará como el factor clave a considerar durante la creación de la estrategia.

3.2.1 Los objetivos de la organización como fundamento del equilibrio organizacional.

En atención a lo indicado por Wiener (1988), el modelo contemplado en el paradigma comportamiento-negociación para la formulación de la estrategia, se inicia con la determinación de los objetivos empresariales, por consiguiente cada estrategia estará enlazada con uno o varios objetivos organizacionales. Aunque los individuos pretendan fundamentalmente la consecución de sus metas y objetivos personales, dispondrán de la capacidad para fijar y pretender alcanzar los objetivos de una organización, aunque estos difieran en principio de sus objetivos personales.

De conformidad con Ackoff y Rovin (2003), la motivación de cada individuo para mantenerse ligado a una organización, se deriva de la relación entre sus aportes y estímulos respecto al ente colectivo. Los aportes se relacionan con los esfuerzos individuales para la consecución de los objetivos de la organización, y los estímulos se vinculan con la satisfacción por el logro de las metas y objetivos personales, al

contribuir con la realización de los objetivos organizacionales. Si un miembro de la organización percibe a los estímulos como superiores a los aportes, entonces ejercerá con notable compromiso su rol en una organización. Aunque un individuo pueda tener importantes estímulos y motivaciones al pertenecer a una determinada organización, se destaca la tendencia humana a disminuir los esfuerzos mientras se persigue el incremento de los estímulos.

En consideración a lo indicado por Maslow (1954), el ejercicio de un rol en la organización por parte de un individuo, implica la asunción de un determinado comportamiento orientado al logro de los objetivos organizacionales. Los aportes constituyen el aspecto más relevante de tal comportamiento, sin estos no podría funcionar la organización. Las decisiones tomadas por los integrantes de la organización durante el desempeño de sus roles, en especial mientras efectúan sus aportes, son guiadas por objetivos de la organización.

Los objetivos de la organización provienen de sus miembros, y son el resultado de una negociación amplia en torno al poder, como consecuencia, el proceso para la determinación de dichos objetivos, puede proporcionar una perspectiva respecto a la distribución del poder en la organización. Desde la constitución de una organización se inicia el proceso de distribución del poder en su seno, al alcanzarse según Hax y Majluf (2004) el equilibrio, tendrá lugar la formulación de los objetivos organizacionales. El equilibrio es un principio de las organizaciones. De acuerdo a tal principio, los miembros de la organización alcanzarán sus metas y objetivos, cuando estos se encuentren alineados con los de la organización.

En principio es normal el ejercicio del poder en una organización por más de un miembro, en ese caso tales miembros conforman un grupo denominado coalición. Aunque la coalición se forma a partir de la unión de individuos o grupos con intereses

diversos, la misma se hace viable ante propósitos comunes, tal como lo sería la formulación de los objetivos y metas para la organización a la cual todos pertenecen. Conforme a Wiley (1987), los integrantes de la coalición pueden endilgarle sus metas particulares a los objetivos organizacionales, de este modo se materializarán ambos simultáneamente. Tal situación no perjudicará a la organización cuando los miembros fuera de la coalición se muestren conformes con ello, o no ocurran eventuales repercusiones desfavorables.

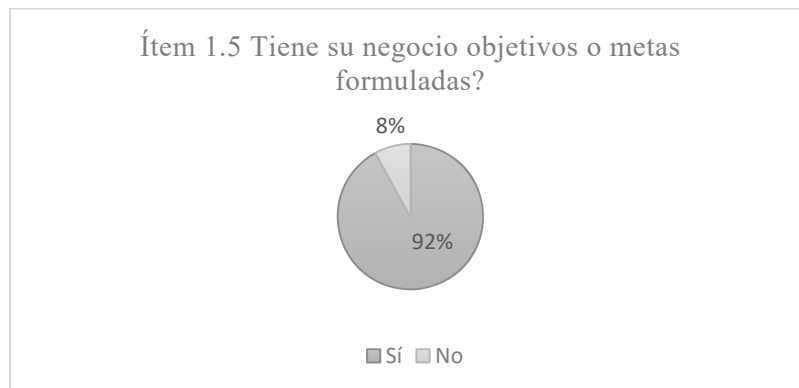
De acuerdo con Hax y Majluf (Ob. Cit.), el contenido y continuidad de los objetivos organizacionales se determina por dos variables: la dimensión de los objetivos de la organización, y el nivel de aspiración de los objetivos de la organización. La dimensión de los objetivos comprende dos elementos, el primero de ellos se corresponde con la estructura de la coalición de la organización, el cual resulta de carácter interno al no fundarse en datos externos. La estructura de la coalición es un elemento de carácter interno ya que no se fundamenta en datos externos. La coalición en la organización es dinámica, no permanece inmutable con el transcurso del tiempo. En atención a Carrión (2007), con la incorporación de nuevos miembros o sustitución de unos por otros, tiene lugar una negociación relacionada con el poder, en muchos casos tal situación implica una reformulación de los objetivos de la organización. El segundo elemento de la dimensión de los objetivos de la organización, también exhibe un carácter interno, el mismo está constituido por la definición de los problemas de la organización, en tal sentido el logro de un objetivo organizacional, solucionará un problema de la organización.

La segunda variable susceptible de afectar los objetivos de la organización es el nivel de aspiración de los objetivos organizacionales. Tal variable se relaciona con datos de carácter externo e interno. El nivel de aspiración se determina a través de tres elementos: los anteriores objetivos de la organización, el desempeño anterior de

la organización, y la comparación del desempeño anterior con el registrado en las otras organizaciones.

Con la finalidad de obtener datos respecto al indicador: objetivos empresariales, fue planteada la pregunta 1.5 en el cuestionario de la encuesta: ¿Tiene su negocio objetivos o metas formuladas? En atención a los resultados presentados en el gráfico número nueve, el 92 por ciento de los gerentes de PyMES consultados, respondieron afirmativamente a la pregunta. Entre el ocho por ciento de los encuestados, quienes manifestaron estar al frente de una empresa sin objetivos o metas formuladas, se destacaron como explicaciones a la respuesta: el encontrarse en una situación de conformidad y comodidad con el estado actual del negocio, una atención plena a la rutina diaria, inconveniente para el establecimiento de objetivos, y desmotivación respecto a la actividad empresarial.

Gráfico No. 9: Indicador objetivos empresariales.



Fuente: Elaboración propia.

Continuando con las consideraciones sobre los objetivos empresariales durante la gestión estratégica en las PyMES investigadas, se analizó el indicador

relación entre objetivos de la empresa y gestión estratégica, a tal propósito se formuló la pregunta 1.6 en el cuestionario de la encuesta: ¿Son consideradas las metas y objetivos de su empresa al emprender la formulación de una o algunas estrategias? Como resultado 78 por ciento de los encuestados respondieron afirmativamente, por consiguiente los objetivos empresariales resultan relevantes en las PyMES durante la creación de la estrategia. En comparación con los resultados arrojados por el anterior ítem, se aprecia cómo mientras en 92 por ciento de las PyMES se formulan objetivos empresariales, tan solo en 78 por ciento se consideran tales objetivos al crear las estrategias, por consiguiente, en 14 por ciento de las PyMES con objetivos empresariales, parecen ser consideradas otras referencias distintas a tales formulaciones cuando se trata de concebir estrategias.

Gráfico No. 10: Indicador relación entre objetivos de la empresa y gestión estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

En la tarea de conocer algunas implicaciones del paradigma comportamiento-negociación para la formulación de la estrategia en las PyMES investigadas, se formula la pregunta número tres de la sección uno del cuestionario para la entrevista: ¿Quiénes participan en la formulación de los objetivos o metas de su empresa? En todas las respuestas de los entrevistados, se mencionaron a la gerencia y directiva de la empresa incluyendo a los socios, como participantes y encargados de decidir respecto a los objetivos y su jerarquización en orden de importancia. No obstante también mencionaron a proveedores, algunos socios comerciales, e inclusive personal de confianza, como personas con opiniones valiosas a considerar durante la formulación de los objetivos.

3.2.2 El comportamiento de la organización en la formulación de la estrategia.

De acuerdo con Maslow (1954), cada individuo exhibe un comportamiento acorde con sus valores, de igual modo ejerce diversos roles a lo largo de su existencia. La organización debe definir un determinado rol para cada miembro de la organización, a fin de lograr unificar esfuerzos en provecho de conseguir determinados objetivos, relacionados con su continuidad. Al igual que la organización como ente colectivo, cada individuo posee sus propios intereses y objetivos. Aunque los miembros de una determinada organización estén de acuerdo con los objetivos y valores de esta, los cuales según Mujica (2006) conforman el fenómeno que los orientan a actuar de determinada manera, resulta susceptible de verificarse un esfuerzo por parte de estos individuos, en lograr la consecución de sus objetivos personales mediante el logro de los objetivos organizacionales, en tal sentido asumen decisiones convenientes a ambas categorías de objetivos.

En atención a Simon (1986), los miembros de una determinada organización deben conducirse de conformidad con los objetivos organizacionales, por ello resulta conveniente instaurar una coordinación de objetivos en la organización, así como también desarrollar un sistema de información entre los miembros de la organización respecto a sus correspondientes decisiones. En el sistema de comportamientos cooperativos tiene lugar el proceso de hallar la decisión. Según Von Neumann (1999), ante una decisión por tomar en el contexto organizacional, el individuo dispondrá de diversas posibilidades, no solo respecto a la decisión per se, sino también respecto al ejercicio de un determinado comportamiento dentro de la organización. Ante una eficiente coordinación de tales decisiones, la organización exhibirá un comportamiento susceptible de calificarse como la estrategia empresarial en un lapso de tiempo concreto.

El correcto ajuste de cada uno de los comportamientos individuales en la organización posibilita un comportamiento de la organización como ente colectivo. Conforme a Cyert y March (1992) los fundamentos del comportamiento de la organización, se corresponden con las maneras de proceder usuales de los entes colectivos, los cuales soportan y apoyan los diferentes objetivos de la organización. Los fundamentos del comportamiento de la organización se basan en tres principios: la elución de la incertidumbre, el reconocimiento del problema y el aprendizaje de la organización.

Cuadro No. 8: Fundamentos del comportamiento de la organización y sus elementos característicos más destacados.

1. La elusión de la incertidumbre.	2. El reconocimiento del problema.	3. El aprendizaje de la organización.
Observación permanente del entorno, Negociación con factores del entorno.	Búsqueda motivada de las posibles estrategias. La relación de causalidad.	Adaptación a los objetivos, Adaptación a las reglas de búsqueda.

Fuente: Elaboración propia.

La organización empresarial reconoce la influencia del riesgo y la incertidumbre presente en el entorno, sin embargo no se resigna ante esta, por ello intenta disminuir su eventual impacto en los resultados mediante la adopción de determinadas medidas. Una de las acciones ejecutadas por los miembros de la organización a propósito de eludir la incertidumbre, consiste en evitar el empleo de reglas o políticas basadas en hipótesis inciertas, en su lugar se respaldan en pronósticos a corto plazo sustentados por elementos objetivos. Otra acción a considerar para eludir la incertidumbre de acuerdo con Jackson (1991), consiste en evaluar la evolución y desarrollo del sector económico donde se encuentre operativa la empresa, de este modo se lograrán identificar las tradiciones y rutinas guías a considerar, durante el esfuerzo por eludir la incertidumbre.

Respecto al reconocimiento del problema, la imposibilidad de alcanzar uno o varios objetivos de la organización constituye un problema para la empresa. El proceso de decisión en la organización empresarial no debe tener lugar solo en

atención a un objetivo de la misma, sino debe ser ejecutado basándose en el surgimiento de un problema estratégico, a fin de considerar como última instancia la modificación del objetivo ante la imposibilidad de lograrlo, en vez de plantear una solución para alcanzar el mismo.

Frente a un problema estratégico, los encargados de decidir deben recurrir a todas las alternativas posibles para resolver el problema. La consideración de alternativas puede tener lugar de dos diferentes maneras: una de ellas se refiere a la estimación de alternativas mediante un proceso aleatorio por parte de uno o algunos miembros de la organización. El segundo proceder para llevar a cabo la consideración de alternativas es la búsqueda motivada. Tal búsqueda se lleva a cabo estableciendo una estrecha relación entre el problema estratégico y los objetivos de la organización. Según Cyert y James (1992) la relación indicada será de causalidad, en tal sentido los problemas de la organización se entenderán, como una consecuencia de la incapacidad para alcanzar los objetivos organizacionales fijados.

El aprendizaje de la organización como principio del comportamiento organizacional, decisivo según Mujica (Ob. Cit.) en el crecimiento tangible e intangible de la organización, implica conforme a Jackson (Ob. Cit.), la adaptación de los miembros de la organización a tres elementos determinantes en el proceso de decisión. El primer elemento se corresponde con la adaptación a los objetivos de la organización. Los objetivos de la organización se sustentan en determinados valores, los cuales son tomados en cuenta por los miembros de la organización, al momento de decidir la estrategia para alcanzar un determinado objetivo. Con el transcurso del tiempo la organización acumula experiencias, las cuales harán cuestionar la pertinencia de algunos valores para la consecución de nuevos retos y objetivos, entonces eventualmente adecuará su cultura y objetivos a su propósito.

El segundo elemento del aprendizaje de la organización se corresponde según Cyert y James (Ob. Cit.) con los criterios. El proceso de aprendizaje de la organización se ejecuta en parte del entorno. La organización fija algunos criterios en relación con el entorno para verificar el cumplimiento de sus objetivos, y posibilitar una permanente medición de su rendimiento. Mediante el aprendizaje la organización descartará con el tiempo algunos criterios, entretanto continuará observando otros.

El tercer elemento del aprendizaje de la organización lo constituye la adaptación a las reglas de la búsqueda. La organización desarrolla y mantiene su modelo particular para las soluciones de sus problemas estratégicos, si este ya ha resultado efectivo en anteriores oportunidades. Cuando en la organización debe ser tomada una determinada decisión sobre una estrategia, se inicia la búsqueda de las posibles alternativas de estrategia, de conformidad con determinados parámetros susceptibles de apreciarse como un modelo. En el curso de su existencia la organización implementará diversos modelos hasta hallar el más conveniente de acuerdo a los resultados esperados.

3.2.3 Las relaciones de poder en la organización y la formulación de la estrategia.

Es importante dentro de un entorno determinado sometido a la investigación, considerar las interacciones entre los diversos sujetos presentes en este, y entre ellas, lo relativo al trasfondo del ejercicio de poder, lo cual eventualmente permitirá el establecimiento o no, de diversas reglas entre ellos. Tal como lo plantea Mujica (2006.), quien haciendo alusión al concepto de poder planteado por autores tales como Giddens, Echeverría, Sartori y Foucault, se reconocen dos sujetos básicos en relación a este: la omnipresencia del poder en toda institución humana, y la

consecuente dialéctica entre quien la ejerce y los sometidos con sus diversas implicaciones: dominio, control, coerción, aceptación, resistencia, entre otras.

También se señalan a otros autores en cuanto a la presencia del poder en la actividad social humana, los cuales consideran que en cada acto del ser humano, ya sea explícito o de manera tácita, éste se hace sentir por quien lo ejerce. Esto, de acuerdo como lo señala Mujica (Ob. Cit.), evidencia una racionalidad vinculada entre la episteme y dominio al contrario, de los que la vinculan con la racionalidad de la libertad.

Se induce que no todas las relaciones sociales van signadas por el dominio, pero la interpretación de tal situación por parte de diversos autores, llevan a que en efecto, desde la unidad familiar, la Iglesia, el ejército, las organizaciones públicas y privadas, se consideren como epicentros de poder, y quienes lo ejercen invocan su verdad como única y valedera, llevando implícita su intención de permanecer y perpetuarse en el mismo. De esta manera se condiciona el poder a lo que sus titulares consideran como verdadero, lo cual no es negociable ni sujeto a conciliaciones. Al respecto, estos sujetos recurren a todos los medios para establecer su verdad: sutiles y cruentos a través de sus mecanismos persuasivos o coercitivos. Esto también conlleva a dilucidar quién efectivamente detenta el poder, porque incluso los sometidos son usados para fortalecerlo, o se les facilitan algunos canales para contactarlo, lo que no implicará su acceso al mismo.

El poder se encontrará bien definido por quien lo ejerce, al igual que sus mecanismos para ejercerlo. En las organizaciones, las normas, procedimientos, sistemas de valores, llevan una fuerte composición de estos mecanismos, preservando de este el poder de quien lo detenta y lo ejerce, independientemente del uso instrumentalizado de concepciones generales para lograr hacer más sutil la dominación y el control, hasta conformar la episteme organizacional.

Resulta pertinente remitirse a Foucault en cuanto a su concepción del poder, en la cual tanto la formación de los discursos como la configuración del saber, se deben estudiar a partir de las tácticas y estrategias de Poder, de tal modo, en esa dirección los enunciados son filtrados, en razón del criterio de quienes dominan, al igual que el discurso es configurado a partir de lo que el poder considere se adecúe a su verdad, y es así que conforman normas, reglas y procedimientos que van inmanentes en las diferentes interacciones sociales, expresadas en su práctica discursiva como reflejo de la episteme establecida.

De acuerdo a lo indicado por Maslow (1954), el poder puede ser ejercido en la organización de dos maneras: mediante la autoridad y mediante la influencia. La influencia y la autoridad no son factores excluyentes, por ello son susceptibles de verificarse simultáneamente. Conforme a Daft (2005), la autoridad se corresponde con una particular manera de ejercer influencia. Mediante la autoridad, la organización puede lograr distinguir el comportamiento de sus miembros ejercido en la organización, de aquel ejercido fuera de ella. En una estructura formal la autoridad exhibe una relación entre dos miembros de la organización: el jefe y el empleado, tal relación posibilita poner en práctica las premisas organizacionales requeridas para tomar las decisiones pertinentes al logro de los objetivos organizacionales. La relación de autoridad se sustenta en determinados criterios dispuestos para ligar el comportamiento y voluntad de los miembros de la organización, a fin de armonizar la intención con el deber y obligación.

La autoridad en la organización es un recurso dispuesto para la formulación de una determinada estrategia. La distribución del poder en la organización es fundamentalmente dispar. Aunque los miembros de la organización se esmeran por alcanzar los objetivos organizacionales resultantes de las negociaciones entre ellos, no desisten en lograr simultáneamente sus objetivos personales y particulares. Los intereses de un grupo se manifiestan y expresan a través de la estrategia empresarial,

por ello los grupos rivalizan entre sí a fin de imponerse uno sobre otro u otro. Mediante la imposición, el grupo dominante logra ajustar los intereses de la organización a sus intereses particulares, basándose para ello en muchos casos según Mujica (2006), de una redistribución del poder a partir de la cual hasta podría reinventarse tal organización.

La influencia se verifica cuando las decisiones de un miembro de la organización, repercuten y rigen el comportamiento de otros miembros. De acuerdo con Navas y Guerras (2005), la influencia puede establecerse de dos maneras en la organización empresarial. En un primer plano a través de las posiciones y costumbres de los miembros de la organización, las cuales procuraran una orientación de sus decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. De esa manera la influencia exhibe una relación con las lealtades de los miembros de la organización. Tales lealtades se asumen con la organización, y conducirán a una firme relación entre la organización y sus miembros, si estos se encuentran firmemente identificados con la misma.

Otra manera de establecer la influencia, se refiere a la imposición de algunas premisas para los miembros de la organización mediante la autoridad, dispuestas para ser observadas al momento de tomar decisiones. El ejercicio de la autoridad apela a la jerarquía para comunicar las decisiones desde un nivel superior a otro inferior. Mediante la jerarquía también es posible establecer determinadas costumbre y rutinas. De las dos maneras de establecer la influencia, se origina según Simon (1986) el criterio de la eficiencia. Conforme a dicho criterio los miembros de la organización eligen la estrategia no solo en atención a los objetivos de la organización, sino también tomando en consideración los parámetros de eficiencia.

La influencia contribuye a determinar los límites de la discreción atribuida a cada miembro de la organización durante la toma de una decisión. Aunque en cada

caso resulte difícil determinar el grado de influencia requerido, la misma debe ser lo suficientemente efectiva para conducir las decisiones tomadas, hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De acuerdo con los principios establecidos en el paradigma comportamiento-negociación para la formulación de la estrategia, la influencia en la organización presenta un carácter dinámico, el cual conduce a la formulación de la estrategia.

Una de funciones de la influencia es la coordinación de la organización. Cada organización es un sistema social, por ello todas sus actividades están integradas. Conforme a Max y Majluf (2004), una estrategia puede considerarse correctamente formulada cuando los miembros de la organización pueden ajustarse íntegramente a la misma, de lo contrario se pone en riesgo el alcance de los objetivos esperados al implementarla. Ante la formulación de una determinada estrategia, los miembros de la organización responsables de la misma, están obligados a prever como tal decisión influirá en los otros miembros de la organización. Por otra parte, el resto de los miembros no responsables de formular e implementar la estrategia, deben ajustar sus decisiones y actividades a desarrollar de conformidad con las estrategias creadas.

Los miembros de la organización pueden asumir la auto-coordinación, tomando en consideración a las decisiones de los otros miembros, a tal fin la comunicación constituirá un factor relevante. La cooperación entre los miembros de la organización sería inalcanzable sin un proceso de comunicación. La comunicación permite hacerle saber a los miembros de la organización, las diferentes decisiones tomadas en el seno de la misma por los otros miembros de forma individual.

La coordinación de estrategia conformada en un programa general se desarrolla en tres fases. En la primera fase son acordadas unas premisas generales dispuestas para ser consideradas como referencia por los miembros de la organización

al momento de formular los planes específicos de la estrategia. Tales premisas deben ser observadas por todos los miembros de la organización, vinculados a la implementación del programa general formulado, de igual modo no se formulan premisas específicas para un miembro concreto de la organización. Durante la segunda fase se inicia la coordinación con la indicación pormenorizada sobre el comportamiento a manifestar, y los parámetros a considerar en las decisiones a tomar respecto a los otros miembros de la organización, a fin de lograr la consecución de los objetivos de la organización. Cuando un miembro de la organización le corresponde tomar una decisión respecto a un programa específico, este deberá procurar tomar una decisión coherente y cooperativa con los otros miembros de la organización, para alcanzar los objetivos de la organización. En la tercera fase se impone la coordinación, al vincularse todas las decisiones con los objetivos específicos, de modo se podrá entonces formular íntegramente la estrategia empresarial.

A propósito de conocer la fuente de autoridad en las PyMES investigadas al momento de formularse las estrategias, se formuló la pregunta uno de la sección cuatro en el cuestionario de la entrevista: ¿Quién o quienes dirigen la formulación de la estrategia o estrategias en su empresa? Las respuestas en torno a tal pregunta exhibieron una notable similitud, en casi todos los casos se mencionó al gerente como responsable de dirigir la creación de la estrategia, no obstante también se mencionaron a los socios, y a algunos familiares ocupados en asesorar el negocio, como corresponsables en tal tarea. Adicionalmente también les atribuyeron a algunos integrantes de la organización, tales como asistentes, gerentes medios, y responsables de la producción, la facultad de sugerir la formulación de nuevas estrategias. De acuerdo a los datos recabados en las respuestas referidas al ítem planteado, la autoridad, responsabilidad y coordinación del proceso para coordinar la formulación de la estrategia recae inicialmente en el gerente, sin embargo, la flexibilidad aneja a las organizaciones empresariales de tipo PyMES, posibilita la asignación de autoridad

controlada a otros miembros de la organización durante la creación de estrategias, de este modo se alivia al gerente de las múltiples tareas asignadas, y se le permite conformar en algunos casos, un equipo para tal propósito.

En relación con la posible influencia ejercida durante el proceso de formulación de la estrategia, se planteó la pregunta uno de la sección uno en el cuestionario de la entrevista: ¿Qué personas han participado en la formulación de la estrategia o estrategias empresariales? En los datos aportados se mencionaron a diversos integrantes de la organización empresarial, como participantes activos durante el proceso de creación de la estrategia, es decir, involucrados no solo para ejecutar una tarea o aportar un dato por pedido del superior jerárquico, sino también para aportar datos, ideas, sugerencias, he incluso propuestas de estrategias. Entre los participantes indicados se destacan: personal de larga experiencia, asistentes administrativos ligados al gerente, familiares relevados en la gerencia, socios, y algunos miembros del personal especializado en la fabricación de los productos, o la prestación de servicios. De acuerdo al análisis de los datos recabados en torno al ítem formulado, el responsable, o los responsables de formular la estrategia en las PyMES, están sometidos a una considerable influencia durante la elección de los programas estratégicos, por consiguiente este, o ellos, deben contar con una coordinación efectiva para tomar las decisiones acertadas, siempre tomando en cuenta los objetivos y propósitos de la organización.

3.2.4 Modelo para la formulación de la estrategia basado en la actitud de la dirección empresarial.

El modelo basado en la actitud empresarial, se fundamenta en las negociaciones llevadas a cabo con ocasión de la distribución del poder en la

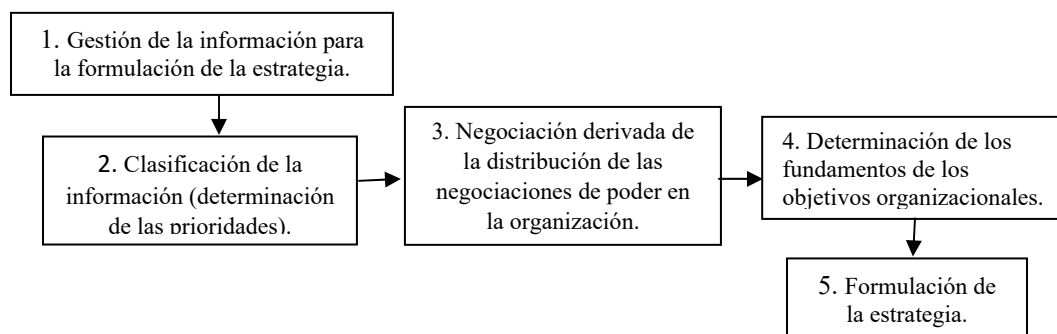
organización. Tal modelo es concebible a partir de determinadas publicaciones respecto a las decisiones de carácter político en la organización, así como a partir de las publicaciones de Wrapp (1967) referidas al rol de la dirección de empresa ante las decisiones estratégicas. De conformidad con lo indicado por el autor citado, tal modelo se basa en un proceso con implicaciones políticas, como consecuencia de la distribución irregular del poder en la organización.

En este modelo se perfila como objeto de investigación la dirección de la empresa, en un segundo plano se investiga a la coalición encargada de ejercer el poder en la organización. La negociación relativa al poder ocurre permanentemente en la organización. Mediante la realización de determinadas tareas, la dirección empresarial procura liderar y dirigir tal negociación, mientras posibilita igualmente llevar a cabo la formulación de la estrategia. El rol y las actitudes de la dirección empresarial determinarán decisivamente el proceso de formulación de la estrategia y el desarrollo de la organización. Tales roles, actitudes y posturas no solo se relacionarán con el cumplimiento de determinadas tareas, sino también con el ejercicio de un determinado comportamiento.

De acuerdo con los principios del modelo basado en la actitud empresarial, resulta usual una coincidencia entre la administración de la empresa y la cima del poder en la organización, no solo desde un punto de vista formal sino también informal. Conforme a ello la administración de la empresa toma constantemente decisiones estratégicas, y comprueba la idoneidad de los objetivos organizacionales. El comportamiento más importante ejercido por la administración de la empresa es el referente a la dirección. Mediante la dirección de la empresa pueden ser impulsados apropiadamente los cambios requeridos en la organización. La administración puede lograr a partir del ejercicio de la dirección, enervar una larga e improductiva

negociación política, así como proveer al proceso de la formulación de la estrategia empresarial la flexibilidad requerida.

Gráfico No. 11: Tareas de la administración de la empresa durante la formulación de la estrategia de acuerdo con el modelo basado en la actitud de la dirección empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

La primera tarea requerida a ejecutarse por la administración de la empresa para crear la estrategia, consiste en la gestión de la información, paralelamente debe verificarse la existencia de una comunicación fluida entre la administración de la empresa y los diversos departamentos de la empresa, en caso de no existir entonces debe ser establecida. La administración de empresas debe poseer información actual y precisa sobre la organización, así como procurar un constante flujo de la misma entre los departamentos de la empresa, a fin de lograr guiar el proceso de formulación de la estrategia. Una red eficiente de información en la organización, permite a la administración formular la estrategia más conveniente de acuerdo con determinados parámetros y circunstancias, de igual modo permitirá monitorear las negociaciones relativas al poder, y minimizar su impacto en la creación de la estrategia.

La segunda tarea de la administración de la empresa al formular la estrategia, consiste en la determinación de las prioridades e informaciones de las cuales debe ocuparse prioritariamente. La complejidad de la estructura organizacional es proporcional a su tamaño. Mientras mayores sean las dimensiones de la estructura organizacional, mayor será el volumen de información disponible a procesar, por ello resulta en principio inútil para la administración empresarial, intentar acceder y considerar todos los posibles datos sobre la organización, ya que el tiempo empleado sería inciertamente largo. La administración de la empresa puede optimizar su tiempo dedicándose a resolver los problemas más relevantes de la organización, así como a decidir sobre la mejor alternativa de estrategia. La administración de la empresa debe proceder a clasificar la información recopilada a fin de lograr excluir la información irrelevante de la relevante en el proceso para formular la estrategia empresarial. El procesamiento de datos puede ejecutarse más eficientemente cuando las unidades o divisiones de la empresa participan en tal tarea.

La tercera tarea de la administración de la empresa consiste en el reconocimiento y apreciación de las relaciones de poder en la organización. Mediante tal reconocimiento, la administración puede implantar un control estable durante la formulación de la estrategia, dirigido a permitir el impulso solo de aquellas estrategias concordantes con los intereses favorables a la organización involucrados en las relaciones de poder. Las relaciones de poder en la organización restringen las posibles alternativas de estrategia. En atención a tales restricciones, la administración deberá proponer e impulsar aquellas opciones de estrategia, adecuadas para evitar o moderar la resistencia y el conflicto de intereses en la organización.

La cuarta tarea se corresponde con la determinación de los fundamentos de los objetivos de la organización. Tales fundamentos constituyen pautas necesarias dispuestas para garantizar la flexibilidad en la organización, en caso de ser necesario modificar de los objetivos de esta misma. El fundamento de los objetivos se refiere a

las condiciones de la organización y su entorno al momento de fijar tales objetivos, por ello ante alteraciones de las condiciones justificantes de un objetivo, es ameritado modificar en lo sucesivo tal o tales objetivos, dispensándoles a la vez el correspondiente fundamento. La administración de la empresa procura mantener la estabilidad de los objetivos fijados, pero tal estabilidad se encuentra ligada con las variables del entorno, y las condiciones internas de la organización. En base a los fundamentos de los objetivos organizacionales, puede lograrse una adaptación expedita de la organización a sus nuevos desafíos. En esta cuarta tarea la dirección empresarial debe esmerarse en reducir a su mínima expresión las negociaciones respecto al poder, en consideración a la precariedad de tiempo disponible para dedicar a tal situación.

La última tarea en tal modelo es definida por Lindblom (1969) como la ciencia de salir del paso. La ciencia de salir del paso se refiere a una determinada actitud ejercida por el administrador o administradores de la empresa, basada en el optimismo y la persistencia, la misma se manifiesta cuando se pone permanentemente en práctica acciones para materializar los propósitos planteados. La constante verificación de los objetivos empresariales, permite a la administración de la empresa el descubrimiento de nuevas oportunidades en el entorno cambiante. Aunque una estrategia sea formulada de manera definitiva, la administración de la empresa no cederá en su determinación de formular la estrategia más apropiada para alcanzar los objetivos organizacionales. De acuerdo con Ansoff (1969) y su concepto “The cascade approach” (el aproximamiento de la cascada), el proceso para la formulación de la estrategia se iniciará con la presentación de alternativas generales, seguidamente tales alternativas generales de estrategia, serán sustituidas por alternativas restringidas para alcanzar resultados más precisos, mientras se logran alcanzar los objetivos generales.

CAPITULO IV

La competitividad en la gestión estratégica de las PyMES.

La conformación conceptual acerca de competitividad y gestión estratégica, se ha hecho evidente a través de diversos enunciados, los cuales han logrado procurarle a ambos fenómenos la connotación actual. Partiendo de diversos autores, resulta posible contemplar el precedente del actual movimiento de Estrategia Competitiva, donde convergen múltiples elementos, requeridos de consideración para llevar a cabo, cualquier empresa.

Antes de presentar una lectura general de los nuevos conceptos centrados alrededor de la competitividad, se hace un breve recuento relativo a planificación estratégica, la cual emerge como una herramienta gerencial, cuyo auge se aprecia en la década de los años sesenta del siglo pasado, alcanzando su apogeo en la década de los años setenta. En esta última década la comenzaron a denominar planificación a largo plazo. Gran parte de sus componentes provenían de Modelos estadísticos y matemáticos de simulación, desarrollados por Investigadores Universitarios para el Gobierno Norteamericano durante la Segunda Guerra Mundial.

A finales de la década de 1970, aparece el concepto de Administración Estratégica, el cual permitía a los gerentes, comprender e interpretar su entorno, para luego ir a la acción. Pese a su reconocida utilidad, esta herramienta comenzó a reflejar una serie de desventajas, tales como: un plan complejo y meticulosamente forjado, basado en detalladas previsiones y mercados específicos; que se tornaba en burocrática y poco versátil, anticipándose a ella las situaciones y los escenarios, lo cual daba al traste con lo planificado, dada la incertidumbre de los entornos en todos

sus aspectos, y en todas las dimensiones geográficas, teniendo fuerte peso en ello, el avance de la Ciencia y la Tecnología, entre otros factores.

No obstante, las herramientas de planificación estratégica evolucionaron, de este modo le permitieron a los directivos, analizar aspectos tales como el flujo óptimo de recursos, y el análisis para determinar la posición competitiva ante el resto de su Sector. A finales de la década de los Setenta, Michael Porter, presenta su Obra Estrategia Competitiva, en esta efectúa una propuesta para analizar el Sector Industrial, mientras explica como las empresas compiten entre sí. Para esto, Porter toma como sujeto a la Empresa y como objeto la Competitividad generada en el Sector Industrial, igualmente asume la personificación de las Organizaciones como elementos vivos, afianzados en lo que él ha llamado el abuelo de los conceptos, para explicar las fases de la evolución industrial o de un producto: introducción (nacimiento), crecimiento, madurez y declive (envejecimiento, inclusive su muerte).

De esta manera se desarrolla todo un esquema de símbolos, lenguaje; discurso, en los que se generan múltiples significados alrededor de las actuaciones de las organizaciones dentro del discurso de la competitividad, integrantes de ese nuevo contexto, donde no solo se considera lo cuantitativo, sino también lo semiótico, o el significado de las señales derivadas del mercado. Es así como se enuncia el trasfondo del concepto de Estrategia Competitiva de acuerdo a la óptica porteriana.

Entretanto se observan diversos elementos asociados por Porter a la competitividad, que van desde la estructura misma del respectivo Sector Industrial, conformada según las reglas del juego competitivo, hasta los aspectos vinculados con la gente y la Sociedad, consistentes en problemas sociales, económicos, políticos, de salud, culturales y educativos. También se consideran los esfuerzos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), dirigidos a la

sistematización de los diversos enfoques del fenómeno relativo a la competitividad, y expresarlos en un enfoque integrador denominado competitividad estructural. Este concepto representa una incorporación de factores ausentes en los enunciados preliminares de competitividad. Igualmente, habría que añadir también dentro de esta creciente configuración conceptual, el concepto de competitividad sistémica el cual se estructura en cuatro niveles inherentes y conexos a la competitividad Esser et al. (1996):

- “...a) Metanivel: ...Se requiere la formación de estructuras sociales, así como una capacidad política y estrategia bien desarrollada de los actores...
- b) Macronivel: ...Se trata de asegurar el equilibrio interno y externo de la economía y en ambos casos de la formación de estructuras.
- c) Mesonivel: Se destaca la importancia de los factores en el entorno empresarial para el desarrollo de una competitividad duradera, sobre todo las políticas de educación, investigación y tecnológica orientadas a la innovación, así como la coordinación y las nuevas formas de división del trabajo entre las empresas, organizaciones intermedias y el Estado.
- d) Micronivel; Las empresas buscan adaptarse a nuevos retos competitivos aplicando nuevos conceptos de producción... sólo las empresas que se benefician de procesos de aprendizaje colectivo pueden resistir en la competencia globalizada...” (p. 17-18)

Como se puede observar, tras haber transcurrido varias décadas desde la publicación de la obra Estrategia competitiva, se han ido agregando una serie de elementos al término competitividad, los cuales le han provisto de un sentido y significado más amplio, en cuanto a los factores que propician una organización de ese nivel a un sector Industrial determinado.

4.1 El paradigma de la competitividad en las ciencias administrativas y gerenciales.

La competitividad resulta definible en principio como la capacidad para competir en un entorno específico bajo determinadas condiciones, a propósito de conseguir un determinado fin. En el campo de las ciencias administrativas, gerenciales y económicas, resulta distinguible según Canals (2005), tres dimensiones de competitividad: a nivel de país, a nivel de industria, y a nivel de empresa. La competitividad de un país ha sido definida de diversos modos por los científicos sociales. Una de las definiciones más integrales sobre la competitividad nacional en virtud de los factores incluidos en la misma, se corresponde con la aportada por Fajnzylber (1988):

“Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, 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. Esto exige el incremento de la productividad, y por ende, la incorporación del progreso técnico.” (p.119)

De acuerdo a lo indicado en la definición citada, la competitividad de una nación está referida a un complejo indicador, dispuesto para lograrse en un horizonte temporal estratégico de mediano o largo plazo, según las condiciones particulares de cada país. Otro aspecto de la competitividad nacional a considerar en la definición, se corresponde con la capacidad de una nación para mantener y aumentar sus exportaciones, mientras les procura bienestar a sus habitantes, mediante un incremento del poder adquisitivo. Finalmente se alude en la definición, al incremento de la productividad, y el empleo de la tecnología en los procesos productivos industriales, como factores decisivos para el logro de la competitividad a nivel país.

Otra de las definiciones sobre la competitividad nacional a analizar en la presente tesis doctoral, se corresponde con la aportada por Scott y Lodge (1985:96), según estos autores la competitividad nacional se refiere a: “La habilidad de un país de crear, producir, distribuir y/o servir productos en el comercio internacional, al mismo tiempo que gana retornos mayores sobre sus recursos”. En esta definición se relaciona a la competitividad del país con una habilidad colectiva, adecuada para colocar bienes y servicios en contexto internacional, mientras se incrementa el beneficio. Tal habilidad resulta susceptible de apreciarse como una fuente diferenciadora, generada a partir de un tejido industrial excelente, para obtener ventaja frente a los competidores en el escenario internacional, en consecuencia el mercado doméstico podría considerarse como secundario en el orden de prioridades. A diferencia de la anterior definición sobre competitividad nacional citada, en esta solo se mencionan algunos indicadores adecuados para estimar la competitividad desde una perspectiva macroeconómica, pero no revela factores claves para lograrla, ni su relación con actores claves de la sociedad, tales como las familias o industriales.

La competitividad desde la dimensión nacional resulta controvertida en las ciencias administrativas y gerenciales, al respecto Porter (1990) revela la inexistencia de una teoría generalmente aceptada para explicarla. Una de las críticas al concepto de la competitividad nacional más debatida, se corresponde a la formulada por Krugman (1994), según el autor la competitividad se corresponde con la expresión de una empresa individualmente considerada, por consiguiente la competitividad a nivel país es inexistente. Otros autores tales como Porter (Ob. Cit.), Chudnovsky y Porta (1990), reconocen el concepto de la competitividad nacional. Entre las argumentaciones formuladas por los autores para sostener las posturas, sugieren como fundamento de la competitividad de dimensión país, la suma de cada competitividad presente en las empresas de un país, al respecto la relación sería como la del todo frente a cada una de sus partes. Otro de los argumentos esgrimidos, en este caso por

Porter (Ob. Cit.), está referido a los factores implícitos al momento de analizar la competitividad nacional, tales como el gobierno, instituciones, y diversos actores económicos, los cuales difieren de los apreciados al momento de estimar la competitividad a nivel de industria o empresa en particular.

La competitividad a nivel de industria está referida a los patrones exhibidos por un conglomerado de empresas productoras de bienes, o prestadoras de servicio, dedicadas a actividades económicas similares en un contexto determinado. Entre las primeras definiciones de competitividad a nivel industrial se identifica la de Haguemauer (1989), según el autor, la competitividad de una industria se corresponde con:

“La capacidad de una industria de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo.” (p. 133)

Atendiendo a lo indicado en la definición citada, un conglomerado o sector industrial exhibe competitividad, si logra producir los bienes solicitados por un mercado específico e individualizado, de acuerdo con unas características particulares respecto a la calidad real y percibida. Otro aspecto señalado por el autor en la definición está referido a la productividad, en efecto, el sector industrial será competitivo si produce empleando igual o menos recursos que otros sectores industriales similares. Finalmente el sector alude a la condición temporal de la competitividad, referida a la condición dinámica de la misma, por ello resultará todo un desafío mantener la competitividad de modo indefinido, más aún si todos los sectores compiten por imponerse.

En consideración a lo indicado por García y Serrano (2008), la competitividad a nivel industrial se encuentra estrechamente vinculada a la eficiencia y a la efectividad, en tal sentido, la industria será competitiva si logra sus objetivos empleando la menor cantidad de recursos. El autor indicado también califica como determinante, la selección de las metas a alcanzar por la industria, al respecto, estas deberán corresponderse con desafíos tendientes a favorecer en el mediano y largo plazo, la posición de tal industria frente a las otras, con fundamento en la tecnología e innovación.

Los autores Navas y Guerras (2005), consideran como fuente de la competitividad a nivel de industria, la conformación de un tejido industrial de tipo excelente. El tejido industrial excelente se encuentra compuesto por empresas esmeradas en el desarrollo de tecnología e innovación, por ello no se constituyen como seguidores de otras, sino líderes respecto a la creación de nuevos productos y procedimientos, estructurados bajo estrictos criterios de eficiencia. Porter (Ob. Cit.) por su parte, señala a los grupos estratégicos como claves en el desarrollo de la competitividad industrial, en tal sentido define a los grupos estratégicos de la siguiente manera: “un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma, o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”. La competitividad industrial generada en los grupos estratégicos, puede partir de las asociaciones estratégicas, destinadas a compartir recursos y habilidades para reducir costos, e incluso compartir operaciones y funciones, optimizando de ese modo los procesos productivos.

En atención a lo indicado por Fagerberg (2002), la competitividad de una industria también puede basarse en el desarrollo de una rama tecnológica específica, mediante el apoyo financiero de las empresas conformantes del sector industrial, a

instituciones propias o externas, dedicadas a las tareas de investigación y desarrollo. Las innovaciones logradas mediante una nueva tecnología, podrán posibilitarle a al sector industrial aplicar la reingeniería de procesos, de igual modo facilitará la identificación de sinergias para reducir costos y alcanzar la optimización en el uso de los escasos recursos disponibles, mientras se abren nuevos mercados.

La competitividad a nivel industrial ha sido también objeto de controversia. Según Navas y Guerras (Ob. Cit.), al igual que en el caso de la competitividad nacional, algunos autores cuestionan la existencia de la competitividad por industria. Continuando con lo indicado por los autores recién citados, la competitividad de una industria en particular, puede ser apreciada como el resultado de las productividades registradas por cada una de las empresas que las conforman, por ello no resulta tan sencillo reconocerla. Otra de las críticas formuladas a la competitividad industrial, se encuentra referida a la vinculación de la aparente competitividad industrial a una, o algunas empresas dominantes, líder o líderes en diversos aspectos de la cadena de valor. En este caso la competitividad del sector, será el resultado de la competitividad individualmente alcanzada por uno o varios entes industriales.

La competitividad desde la perspectiva de la empresa ha sido definida de diversas maneras, una de las definiciones más escuetas es presentada por Mathis et al. (1988:62). Según el autor la competitividad consiste en: “La aptitud para vender aquello que es producido”. Conforme a lo indicado en la definición citada, la competitividad de una empresa estaría relacionada con las capacidades para colocar en el mercado los bienes fabricados. La venta constituye la única actividad en la empresa generadora de ingresos, por ello resulta de significativa relevancia para la empresa, vender la cantidad estimada para obtener los correspondientes beneficios y continuar las operaciones, de otro modo no compensaría sus costos y fracasaría.

De acuerdo con el European Management Forum (1980), la competitividad a nivel de empresa es definible como:

“Una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir, y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios, se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado.” (p. 216)

En la definición aportada por el European Management Forum se relaciona la competitividad de la empresa con capacidades, de igual modo se sugieren las actividades donde se aplican tales capacidades. También se deja apreciar en tal definición, el poder del precio en el logro de la competitividad a nivel de empresa, pero sin excluir a algunos otros aspectos implícitos, como lo serían atributos diferenciadores de los productos, en caso de ser aplicada una estrategia diferenciadora por parte del negocio. Finalmente se menciona en la definición al mercado como el juez, al respecto serán los compradores quienes con sus actitudes de preferencia hacia una o determinada empresa, harán saber cuál ha logrado alcanzar la competitividad.

Según Díez de Castro (2007), la competitividad a nivel de empresa parece tener más claridad y consenso en el discurso de las ciencias administrativas y gerenciales, luego de comprenderse la relación entre la empresa y el mercado. En principio el consumidor tendrá muchas opciones para satisfacer una necesidad, al final solo escogerá una, esto implicará elegir el producto o servicio de una empresa entre muchas. A propósito de ganarse la preferencia de los clientes potenciales, según Hernández (2005), las empresas deben competir entre sí empleando sus recursos, habilidades, y capacidades para perfilarse como la mejor opción en la oferta

disponible, luego, las que logren mantener o aumentar sus cuotas de mercado durante un determinado periodo de tiempo se calificarán como competitivas.

4.2. La teoría de la ventaja competitiva.

La eficiencia constituye uno de los principios de la teoría administración científica presentada por Taylor (1911). De acuerdo con lo indicado por el autor, en la empresa debían implementarse procesos conducentes a operar de la forma más económica y correcta posible, conforme a ello producir la mayor cantidad utilizando el menor volumen posible de recursos resultaba imperativo, de esta manera resultaba posible obtener un mayor beneficio, mientras se resguardaba el ambiente. Como fin último de la eficiencia implementada, se apreciaba la maximización del beneficio a alcanzar por la empresa, así resultaba posible según Taylor, deslindarse favorablemente de los competidores.

Aunque la eficiencia continua aun siendo considerada como un factor determinante en el desempeño favorable de una empresa, según Certo y Peter (2006), la misma ahora se vincula con otros elementos claves de la producción de bienes y la prestación de servicios, tales como la calidad, innovación, entre otros, cuando se trata de explicar los resultados favorables alcanzados por la empresa. En el paradigma de la gestión estratégica de empresas, la competitividad está comprendida en el concepto de ventaja competitiva, el cual resulta pertinente para las grandes empresas y también para las PyMES.

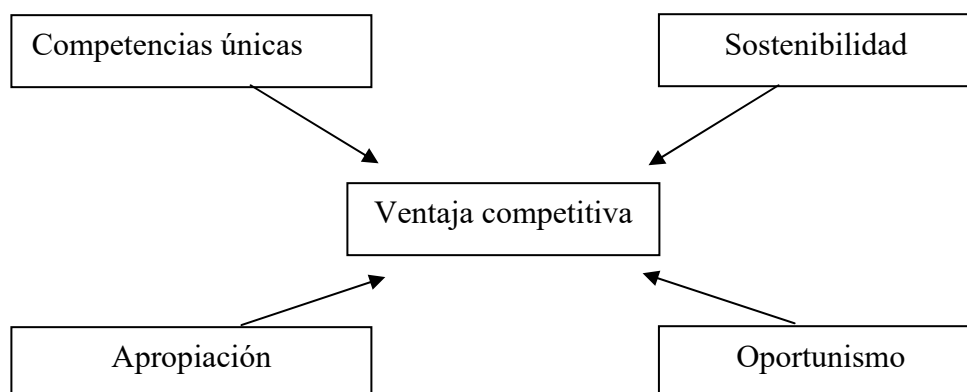
La mención de la ventaja competitiva en las ciencias administrativas y gerenciales, alude a una diversidad de factores pertinentes para posicionar a la empresa en un estado de superioridad respecto a sus competidores, en la carrera por

obtener la mayor cuota de mercado, y aumentar los niveles de rentabilidad. La fuente directa de las ventajas competitivas, estarán referidas a características diferenciadoras de carácter único, ausentes o presentes con niveles inferiores en los competidores, adecuadas para permitir incrementar progresivamente los beneficios mientras se compete.

El concepto de competitividad implícito en la ventaja competitiva fue presentado por Porter (1990), desde su publicación ha evolucionado con los aportes de diversos científicos sociales. Entre las múltiples definiciones de ventaja competitiva donde se incorporan los aspectos distintivos de la misma, se destaca la de Bueno y Morcillo (2004:274): “El dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia, y le permite distanciarse de la competencia.” Atendiendo a la definición indicada, la ventaja competitiva podrá basarse en diferentes factores controlados por la empresa, convenientes para distanciarse favorablemente de la competencia, al procurar el logro de un desempeño superior, cuantificable mediante la rentabilidad.

De conformidad con lo indicado por Stalk y Hout (2001), la ventaja competitiva se relaciona fundamentalmente con la teoría de la administración de los recursos. En atención a los principios enunciados en la teoría de la administración de los recursos, la empresa dispone por si misma de los factores convenientes para mejorar la rentabilidad. Respecto a tal postulado se erige la teoría de las condiciones del mercado como complementaria del mismo. Atendiendo a lo indicado por Thompson y Strickland (2002), mediante la teoría de las condiciones de mercado resulta posible explicar, las diferentes rentabilidades entre las empresas de un mismo mercado, a partir de las condiciones particulares del mismo. Según Porter (Ob. Cit.), el modelo de la ventaja competitiva formula la relación entre las capacidades únicas y los recursos de la empresa, a efecto de impulsar el desarrollo de las competencias únicas.

Gráfico No.12: Elementos de la ventaja competitiva.



Fuente: Elaborado según Peteraf (1993)

En el gráfico número 12 se logran apreciar los elementos a considerar para el eventual desarrollo de una ventaja competitiva. El primero de los elementos a considerar es el referido a las competencias únicas. De acuerdo con Peteraf (Ob. Cit.), las competencias únicas o distintivas de la empresa se basan en recursos y capacidades, al respecto los recursos pueden ser tangibles, o intangibles. De acuerdo con Hax y Majluf (2004), los recursos se transforman en capacidades cuando la empresa establece las rutinas organizativas necesarias, para emplearlas de manera efectiva, desarrollando totalmente el potencial. En atención a lo indicado por García y Serrano (2008), los recursos y capacidades son el resultado de destinar fondos a activos y elementos no comercializables, duraderos, y altamente especializados, tal comportamiento ha sido definido por Ghemawat (1991), como el compromiso de la organización con la excelencia y mejora continua. El compromiso de la organización se expresara en las decisiones estratégicas tomadas, tendientes a posibilitar la adquisición de los recursos, y el desarrollo de las capacidades.

La condición de sostenible implícita en la ventaja competitiva, alude según Porter (Ob. Cit.) a una situación de exclusividad en las condiciones alcanzadas por la organización mediante la estrategia formulada, respecto a un recurso o capacidad, en tal sentido la ventaja competitiva se lograra, si su fuente no es susceptible de ser imitada o sustituida por los otros competidores de la empresa. En atención a lo indicado por Francés (2006), los recursos y capacidades de la organización deben contar con determinadas cualidades para mantener activa una ventaja competitiva, entre estos se destacan los siguientes: ser valiosos, complejos de imitar o sustituir, y ser escasos.

El aspecto de la apropiación presente en la ventaja competitiva, está referido conforme a Ghemawat (Ob. Cit.), a la generación de un valor económico significativo, al respecto se debe considerar el destino de la renta económica generada por la ventaja desarrollada. Si la organización y sus propietarios no logran apropiarse de la renta generada por un recurso a capacidad, entonces existirá según Fernández (2004), una discrepancia entre el derecho de propiedad y el control sobre la renta del factor. Tal discrepancia es susceptible de denominarse apoderamiento de la renta por un tercero, en tal caso no lograría desarrollarse la ventaja competitiva. De acuerdo con Hax y Majluf (Ob. Cit.), la apropiación también puede ser limitada mediante la negligencia de la organización, en procurar alcanzar el valor potencial de la eventual ventaja.

En referencia al oportunismo implícito en la ventaja competitiva, Stalk y Hout (2001) lo exponen como una relación entre los costos y beneficios, surgida a partir del desarrollo e implementación de un determinado recurso o capacidad. La ventaja competitiva se logrará materializar, si los costos requeridos para su desarrollo son inferiores a los beneficios esperados a obtenerse con su puesta en marcha, por ello la estrategia de la empresa no deberá según Hax y Majluf (Ob. Cit.), contrarrestar el valor generado por esta.

En atención a lo indicado por Porter (Ob. Cit.), la ventaja competitiva, revela la aptitud de la organización para encarar exitosamente los retos de un mercado severamente concurrido con rivales de todas las dimensiones posibles, dispuestos también a desarrollar igualmente ventajas competitivas con el propósito de mejorar la rentabilidad, asegurar la continuidad del negocio, aumentar sus cuotas de mercado y eventualmente liderar el mercado. El desarrollo e implementación de ventajas competitivas, asiste a las PyMES en el propósito de mantener una posición competitiva, superar los embates de la incierta globalización, y alcanzar simetría frente a sus rivales de mayores dimensiones, por ello los gerentes de estas deben reconocerlas y emplearlas de acuerdo a la totalidad de su potencial.

4.2.1 Estrategias competitivas genéricas.

Según Navas y Guerras (2005), las organizaciones empresariales alcanzan desarrollar una ventaja competitiva mediante la estrategia competitiva. La estrategia competitiva consiste en las decisiones tomadas respecto al modo de enfrentarse a los competidores, a fin de superarlos en relación al beneficio alcanzado. Porter (1982:55) define a la estrategia competitiva como: “Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas, y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. En consideración a lo indicado en la definición citada, la estrategia competitiva se corresponderá con un comportamiento emprendido frente a las cinco fuerzas del mercado, compuestas según Porter (1982) por los competidores directos, competidores potenciales, clientes actuales, proveedores, y productos sustitutivos, a fin de obtener un beneficio suficiente para por lo menos mantener la posición competitiva ejercida.

De acuerdo con lo indicado por Ventura (2001), la estrategia competitiva se enfoca en el esfuerzo por reconocer la posición relativa de la empresa en la industria,

a propósito de estimar la posibilidad de lograr una rentabilidad superior a la promediada en el sector industrial. Las ventajas competitivas pueden lograrse según Navas y Guerras (Ob. Cit.) a nivel de industria, en un sector de la industria, o en un segmento de mercado determinado. La relación entre la ventaja competitiva pretendida a alcanzar, y el contexto competitivo en que se aspira a lograrla, posibilita distinguir según Porter (Ob. Cit.) tres estrategias genéricas: Liderazgo en costos, diferenciación de producto, y segmentación de mercado.

Conforme a lo indicado por Hill y Jones (2000), una empresa contará con una ventaja en costos susceptible de impulsarla al liderazgo, si registra costos inferiores a los de sus competidores, respecto a un producto o servicio determinado, semejante o comparable en términos de calidad objetiva o percibida. La ventaja en costos le permite a la empresa disminuir sus precios, hasta neutralizar el margen de beneficio fijado por su competidor inmediato, sin dejar de percibir beneficio. La ventaja competitiva en costos constituirá a la empresa en una referencia de buenos precios para el mercado, de este modo mejorará su imagen ante los clientes, quienes no conseguirán precios más reducidos, y logrará absorber de modo más efectivo los eventuales aumentos de los recursos adquiridos a los proveedores.

Cuadro No.9: Fuentes de la ventaja en costos.

Economías de escala.
El efecto experiencia.
Desarrollo o adopción de una nueva tecnología productiva.
Rediseño de productos.
Favorable acceso a las materias primas.
Localización favorable de la empresa.
Establecimiento de relaciones con los clientes y proveedores.
Controles rígidos de costos.
Ajuste de la capacidad productiva.
Esmero por la eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro número nueve se indican las principales fuentes generadoras de ventajas en costos para las empresas, atendiendo a lo indicado por Navas y Guerras (2005), diversas fuentes deben verificarse de modo recurrente y no aisladas para generar la ventaja. En atención a lo indicado por Grant (1996), la economía de escala es alcanzada cuando el incremento de los *inputs* dispuestos para la producción, originan un incremento más que proporcional en el volumen de *outputs* producidos, por consiguiente tiene lugar una disminución de los costos unitarios en la escala de producción. El efecto experiencia por su parte, posibilita la reducción de costos mediante el aprovechamiento de la experiencia acumulada por los miembros de la organización, de este modo se logran diseñar y mejorar eficientemente las rutinas organizativas.

El desarrollo o adopción de una nueva tecnología, y el rediseño de productos constituyen dos fuentes de ventajas en costos estrechamente ligadas. De acuerdo con

Porter (Ob. Cit.), los procesos de innovación basados en nuevas tecnologías resultan comunes en las empresas líderes en costos. Las nuevas tecnologías pueden facilitar el eficiente ajuste de los métodos de producción, reestructuración de las organizaciones, cambios en la gestión de los recursos humanos, así como también rediseñar productos a partir de procesos automatizados, con optimización en el empleo de los recursos para su fabricación.

Las condiciones favorables de acceso a las materias prima, así como una localización favorable, pueden favorecer el ahorro de recursos hasta procurar la ventaja en costos en aspectos tales como: transporte, costos energéticos, diferencias salariales, entre otros. El establecimiento de relaciones con clientes y proveedores favorece la disminución de los costos según Ventura (2001), si se establece la cooperación, unificando procesos y protocolos de manera eficiente. Los controles de costos rígidos minimizarán las erogaciones superfluas, para ello resulta se debe implementar tecnologías y reingeniería de procesos. La capacidad de una empresa para ajustar la capacidad productiva se constituye en una ventaja de costos, al evitar la subutilización de las instalaciones y recursos ante una demanda fluctuante, de igual modo evitando la sobreutilización, la cual según Porter (Ob. Cit.) también eleva los costos unitarios de producción. El esmero por la eficiencia, es considerado por Navas y Guerras (Ob. Cit.) como el factor de carencia organizativa. La carencia organizativa alude a la imposibilidad de ser llevado a cabo por parte de los miembros de la organización, un esfuerzo para realizar las operaciones a máxima eficiencia, en consecuencia siempre se mantendrá en alguna medida un nivel de ineficiencia.

La diferenciación del producto como estrategia genérica para lograr una ventaja competitiva, consiste en hacerle percibir al mercado la cualidad de exclusividad en los productos y servicios ofrecidos por la empresa, de este modo según Hax y Majluf (Ob. Cit.), los clientes estarán dispuestos a pagar más por estos. La estrategia de diferenciación puede suponer unos costos unitarios superiores a los

de la competencia, no obstante la disposición del cliente a pagar un precio superior, podrá compensar los costos superiores y eventualmente generar una alta rentabilidad. De acuerdo con Santesmases (2002), la empresa puede diferenciar su oferta al mercado de muchas maneras, las mismas son susceptibles de agruparse en tres categorías: de acuerdo a las características técnicas del producto, según las características del mercado, y en atención a las características de la propia empresa.

Cuadro No. 10: Fuentes de la ventaja diferenciadora.

Características del producto.	Características del mercado.	Características de la empresa.
- Físicas: Forma, tamaño, entre otras. - Prestaciones: Seguridad, fiabilidad, durabilidad. - Valores añadidos. - Aspectos intangibles: Calidad percibida, estética, entre otros.	- Necesidades a satisfacer, preferencias, gustos, entre otros. - Valoración, percepción del producto.	- Estilo de la gestión implementada. - Trayectoria de la empresa. - Relaciones con los clientes. - Cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro número 10, un producto podrá ser diferenciado de acuerdo con sus atributos y características apreciables a simple vista, susceptibles de influir en la decisión final del comprador. Las prestaciones o especificaciones del producto también serán relevantes, a efecto de influir en el proceso de decisión sobre la compra, de este modo el cliente podrá tener más certeza sobre el eventual grado de

satisfacción de su necesidad, en caso de elegir el producto. Otro aspecto diferenciador respecto al producto está referido a los valores añadidos, entre estos se suele destacar el servicio post-venta, financiamientos especiales, así como también entregas expeditas, y accesorios adicionales incluidos sin costo alguno. En la diferenciación del producto también se consideran los aspectos intangibles del producto apreciados por el comprador. Entre los aspectos intangibles, se le atribuye una gran influencia a la calidad percibida en el producto, asociada con marcas y trayectoria, así como las emociones asociadas a este, estimuladas según Lindstrom (2010) por el Neuromarketing.

La diferenciación del producto basada en las características del mercado atendido por la empresa, se fundamentara en el potencial del producto ofrecido para adecuarse a las necesidades, gustos y preferencias de los compradores. La diferenciación del producto basada en las características del mercado, cuenta también con un importante componente subjetivo, el mismo se le atribuye a la valoración y precepción del comprador sobre el producto, la marca, el modelo, y la empresa oferente. Aunque un producto este en posición de satisfacerle una necesidad a un comprador, complaciéndole en sus gustos y preferencias, este no pagara según Santesmases (Ob. Cit.), el sobreprecio resultante de la diferenciación, si no valora positivamente tales diferencias, por ello debe ser un aspecto crucial a analizar en esta fuente de diferenciación.

Las características de la empresa también pueden resultar una fuente de ventaja en diferenciación, en efecto, el establecimiento de relaciones provechosas, estrechas y amables con los clientes, orientadas al largo plazo, pueden constituirse según Navas y Guerras (2005), en un factor diferenciador clave. Las características de la empresa calificables como fuente de diferenciación, están referidas a aspectos intangibles tales como: valores implícitos en la cultura organizacional, responsabilidad social, identidad y sentido de pertenecía, prestigio por logros

alcanzados, entre otros. Una gestión exitosa de la organización empresarial también puede constituirse en una ventaja diferenciadora según Hax y Majluf (2004), cuando la misma ha logrado despertar la admiración y el orgullo de los compradores, en este caso se pretende una identificación con la empresa líder, o destacada por la realización de grandes cometidos, difíciles de emular por los competidores.

Frente a la ventaja en costos, y la ventaja por diferenciación, resulta apreciable la segmentación del mercado como estrategia genérica. De acuerdo con Porter (1990), la segmentación del mercado no consistirá en una estrategia independiente, ya que la misma consistirá en una estrategia de liderazgo en costos, o de diferenciación, pero aplicada a un campo determinado del mercado. Mediante la segmentación de mercado como estrategia, la empresa persigue atender a un área estrecha del mercado con denotada eficiencia, superando a los competidores dedicados a atender diversos segmentos del mercado. La segmentación de mercado puede constituirse en una estrategia adecuada para las PyMES, de ese modo pueden optimizar recursos en atender el público objetivo más identificado con los productos o servicios ofrecidos.

4.3 Teoría del diamante estratégico.

Tal como se ha indicado en los anteriores apartes del presente capítulo, en el marco de las ciencias administrativas y gerenciales se ha investigado el paradigma de la competitividad a nivel empresa, industrial, y nacional. Durante sus investigaciones sobre la competitividad de los sectores económicos nacionales en el contexto internacional, Porter (1990) destacó el rol de ciertos factores internos en cada empresa para el desarrollo de la misma, tales como la innovación de los productos, y mejora continua en procesos, frente a otros factores del contexto país relacionados con recursos humanos, económicos, y abundantes recursos naturales. De acuerdo con Francés (2002), Porter también vinculó la competitividad de un sector industrial no solo a factores generados en la agrupación empresarial, sino también a factores

presentes a nivel país y empresa. En el caso de los factores presentes a nivel país o nacional, Porter distinguió algunos factores calificándolos como determinantes de la competitividad. Siguiendo a lo indicado por Mujica (2006), aunque Porter (Ob. Cit.) se enfocó inicialmente en aspectos relativos a la estructura de la industria, los factores decisivos para el desarrollo íntegro de la competitividad empresarial se gestarán en la sociedad, tras sumarse el todo de diversos factores.

En atención a lo indicado por Yoffie (1993), los factores determinantes pueden ser básicos o avanzados. Los básicos se corresponderán con aquellos disponibles en la naturaleza, o desarrollados a partir de moderadas inversiones, entre estos se aprecian los recursos naturales, condiciones agroclimáticas, mano de obra calificada y semi-calificada. Los factores avanzados por su parte, son aquellos impulsados por inversiones programadas de capital humano, físico y financiero, tales como: recursos para la investigación y desarrollo, infraestructura, capacitación, transferencia de tecnología, entre otros.

Los factores determinantes también pueden ser clasificados según Fagerberg (2002) en generalizados y especializados. Los factores generalizados son aquellos convenientes para el alcance de la competitividad en algunas, o todas las actividades productivas llevadas a cabo en un determinado país, los mismos se aprecian en la infraestructura desarrollada. Los factores especializados por su parte, consistirán en aquellos decisivos e importantes para el logro de la competitividad en un determinado sector económico o industria. Algunos de los factores especializados son: tecnología altamente especializada, materia prima escasa, infraestructura especializada, sistemas de información, entre otros.

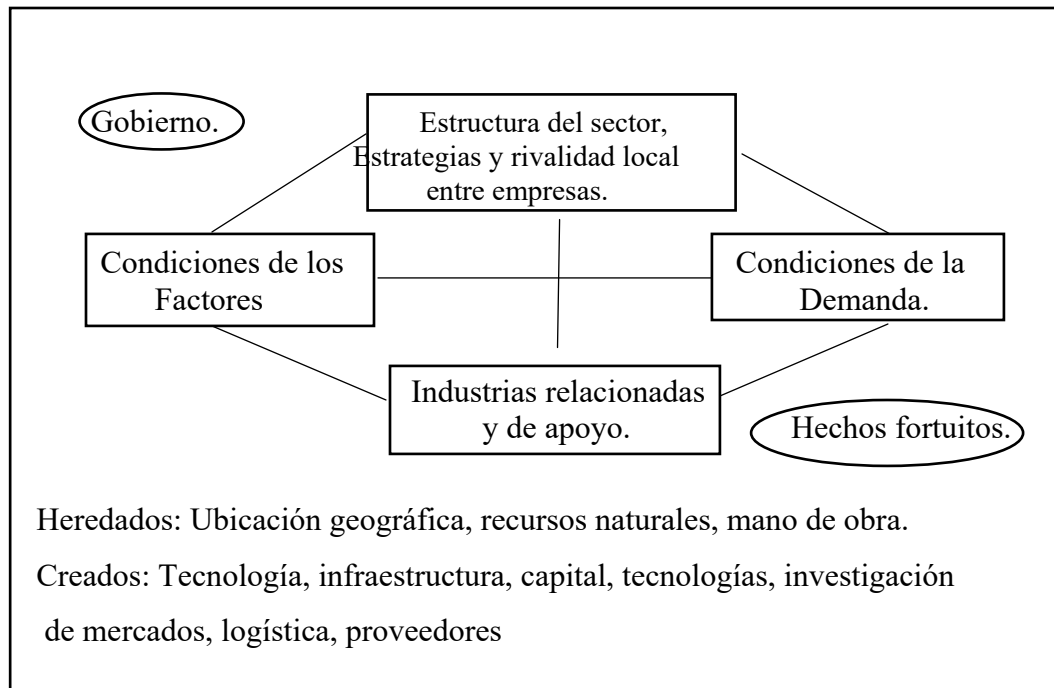
En su teoría del diamante estratégico, Porter (Ob. Cit.) indica seis clases de factores determinantes de la competitividad internacional exhibida por un sector industrial, cuatro principales y dos secundarios. Entre los principales se distinguen: la

disponibilidad de los factores de producción, características de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, así como también la estructura y rivalidad del sector, junto a la estrategia de las empresas. Como factores secundarios se mencionan al gobierno y a los hechos fortuitos.

Entre los factores productivos Porter (Ob. Cit.) contempla los heredados y los creados. Entre los heredados se incluyen a los recursos humanos no cualificados, las condiciones geográficas de ubicación, y a los recursos naturales, los cuales según Francés (2002) no resultarían tan relevantes, al poder ser objeto de adquisición en condiciones comerciales libres y seguras, por los países con escases de los mismos. Entre los factores creados se consideraran: el sistema financiero, recursos humanos calificados, inversiones en el desarrollo de tecnología, e infraestructura.

Las características de la demanda como factor decisivo en el desarrollo de la competitividad, comprenderá conforme a lo indicado por Haguenauer (1989), un análisis sobre el tamaño del mercado, las capacidades de las empresas para interpretar y responder al grado de exigencia manifestado por los consumidores, así como las tendencias y rasgos característicos de la demanda, a propósito de identificar las actuales y potenciales ventajas competitivas. Un mercado grande, exigente, y diverso, estimulara según Francés (2002,) la implementación de la calidad e innovación en las industrias locales, lo cual eventualmente constituirá una ventaja competitiva para incursionar exitosamente en el entorno internacional.

Gráfico No.13: Determinantes de la ventaja competitiva en el diamante de Porter.



Fuente: Porter (1990)

Las industrias relacionadas y de apoyo, tales como proveedoras de insumos, de tecnologías, de servicios logísticos, entre otras, constituirán un factor competitivo según Porter (Ob. Cit.), 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 clusters geográficos a efecto de generar ventajas competitivas. Los clusters geográficos son definidos según Porter (2000:253): “Los Clusters 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.” La proximidad local presente entre las empresas conformadoras de un cluster 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 (2002) 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 (Ob. Cit.), 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 (2000), 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.

A continuación se expone el modelo contemplado en la teoría del diamante estratégico, aplicado al sector industrial de las PyMES establecidas en el Estado Táchira. La información contenida en el modelo, está referida a los seis factores determinantes para el análisis de la competitividad internacional de la industria, y de las empresas individualmente consideradas.

- Condiciones de los factores.

De conformidad con lo indicado por Rubio y Aragón (2002), los factores influyentes en la competitividad, resultan susceptibles de resumirse en se los básicos: recursos físicos, mano de obra no cualificada y capital, los cuales son susceptibles de heredarse, o desarrollarse tras una modesta inversión; y los factores avanzados: infraestructura moderna, tecnología, y mano de obra especializada, convenientes según Porter (1990), para el logro de ventajas competitivas relativas a productos diferenciados y tecnología de producción propia.

El Estado Táchira cuenta con importantes recursos físicos, tales como extensiones de terreno aptas para la locación de establecimientos comerciales e industriales, recursos hídricos adecuados para proveer agua potable y generar energía mediante la represa Uribante-Caparo, un clima propicio para la producción agrícola y pecuaria durante todo el año, así como también ciertos minerales, los cuales aún se explotan moderadamente.

La disposición de mano de obra no calificada resulta notable en atención a lo indicado por el INE (2013), en efecto, más del cincuenta y cinco por ciento de la población se encuentra en un rango de edad entre los 15 y 50 años, de igual modo, aproximadamente el 30 por ciento han alcanzado una educación universitaria completa. Como fuente primaria para el acceso al capital privado se considera a la banca privada comercial, cuyos préstamos se otorgan por lo general a una tasa activa del 29 por ciento, de acuerdo a lo dispuesto por el BCV (2014), no obstante, el mismo BCV (Ob. Cit.) le ha autorizado y exigido a los bancos comerciales, establecer carteras crediticias con condiciones más favorables para ciertos emprendimientos comerciales o industriales. Otras alternativas para la obtención de capital resultan mediante entes privados, tales como fundaciones, y entes públicos estatales y nacionales, entre los cuales se destacan: la fundación autónoma para el desarrollo del Estado Táchira (Fundesta) adscrita al Gobierno del Táchira, y el instituto de desarrollo de la pequeña y mediana industria INAPYMI, dependiente del Gobierno Nacional.

Respecto a los factores avanzados, la infraestructura relativa la vialidad y la comunicación exhiben ciertas deficiencias. Si bien la red de carreteras es amplia, actualmente resulta insuficiente según Fedecamaras (2013), para el traslado expedito de la ingente cantidad de mercancía importada desde Colombia, en consecuencia, el tiempo de traslado y los costos resultan cada vez más elevados. En relación con la infraestructura de la comunicación, se han verificado importantes inversiones por parte del Estado en los últimos diez años, no obstante, aún no se ha logrado satisfacer la demanda del sector industrial, consistente en el acceso masivo al internet de banda ancha.

La generación de tecnología propia en el Estado Táchira resulta modesta y limitada a ciertos sectores, entre los cuales se destacan el textil y el agroindustrial. En el sector metalmecánico no se aprecian esfuerzos para constituir un tronco común de conocimientos, adecuados para el eventual desarrollo de una tecnología propia, sin embargo, las industrias se orientan a la mejora continua, de ese modo se posicionan como seguidores de los avances tecnológicos más recientes, alcanzados por sus pares situados en otras latitudes.

En atención a lo expuesto por Fedecamaras (2013), en Venezuela ha tenido lugar durante los últimos cinco años, una importante emigración de profesionales calificados, por supuesto, tal fenómeno ha afectado negativamente al Estado Táchira. Específicamente en la frontera internacional del Estado Táchira, se deja apreciar el traslado de profesionales y trabajadores venezolanos hacia Colombia, en búsqueda de mejores perspectivas económicas, por consiguiente, cada vez resulta más arduo para los empresarios de las PyMES establecidas allí, contratar recurso humano calificado.

- Condiciones de la demanda.

De acuerdo con la observación participante implementada con ocasión de la presente tesis doctoral, la demanda del sector industrial de las PyMES radicadas en el Táchira es calificable como interna, al dedicarse casi íntegramente a satisfacer las necesidades del mercado interno venezolano. Las limitaciones para importar impuestas por el Gobierno para la importación de ciertos productos, ha constituido una oportunidad para muchas PyMES del Táchira, con capacidad para colocar sus productos a lo largo y ancho de todo el territorio venezolano.

La demanda estandarizada, interna, y constante, es susceptible de calificarse como favorable por parte de los gerentes de PyMES, sin embargo, de acuerdo con Vera (2007), semejante tipo de demanda puede resultar contraproducente al desestimular la innovación, y el abordaje de nuevos mercados, con nuevas carteras de productos y servicios, por consiguiente, se limita en el mediano y largo plazo la diversificación con perspectiva internacional.

La imposibilidad o escasa ambición por parte de los gerentes de las PyMES, para intentar colocar productos en el mercado internacional, revela una escasa competitividad del tejido empresarial, no obstante, tal proceder también puede interpretarse como una acción emprendida por los responsables de las empresas, para evitar represalias de los pares establecidos en otros países con mercados potenciales.

Siguiendo los indicadores del Banco Central de Venezuela (2014), resulta posible percibir una posible contracción de la demanda interna en Venezuela, como resultado de una inflación sostenida, aumento del desempleo, y tasa de crecimiento negativa. Ante tal panorama las PyMES pueden revertir los eventuales resultados desfavorables, si se concentran en determinados segmentos del mercado con poder adquisitivo, o deciden apostar por la exportación. Eventualmente la condición transfronteriza presente en el Estado Táchira, puede favorecer la colocación de productos en el mercado binacional, para tal fin deben optimizarse las redes logísticas, y desarrollar un marketing orientado al mercado fronterizo internacional.

- Industrias relacionadas y de apoyo.

Un sector económico relacionado con las PyMES industriales establecidas en el Estado Táchira, lo constituye el sector turístico. El turismo binacional ha contribuido al desarrollo económico de la frontera. Históricamente el turismo ha registrado un saldo positivo para Colombia, pero en los últimos cinco años según Mateo y Ledesma (2006), los venezolanos han disminuido las visitas a dicho país, entretanto los colombianos se han trasladado hacia Venezuela aprovechando la favorable paridad cambiaria, no solo para hacer turismo, sino también para adquirir diversos productos, he inclusive hacer inversiones importantes, tales como constituir una empresa, o adquirir algún bien inmueble.

De acuerdo a lo indicado por Fedecamaras (2013), muchos productos fabricados en la frontera tachirense por PyMES industriales, han adquirido notoriedad en el resto de Venezuela por su calidad y estética, posteriormente han sido demandados progresivamente, hasta consolidarse firmemente en el mercado nacional venezolano. La actividad turística también ha acercado a los industriales tachirenses con diversos públicos, lo cual ha resultado muy conveniente para conocer opiniones y expectativas diferentes, útiles para el desarrollo de productos ajustados a las necesidades de nuevos segmentos del mercado.

Como industria de apoyo al sector industrial de las PyMES se destaca la industria agroalimentaria tachirense. El sector agroalimentario ha favorecido el desarrollo de canales logísticos para el transporte de productos, los cuales también han sido aprovechados por las PyMES, de igual modo ha alentado el establecimiento de institutos tecnológicos, donde se investiga en torno a la actividad industrial, y se forma talento humano requerido por todos los sectores económicos presentes en el

Táchira. La industria agroalimentaria tachirense ha propiciado a lo largo del tiempo, importantes inversiones en infraestructura de provecho para toda la economía de la región, entre estas se reconocen: autopistas, avenidas, complejos deportivos, entre otras.

Finalmente resulta notable la influencia del sector cambiario en las PyMES industriales tachirenses, particularmente en aquellas activas en la frontera. El mercado cambiario ha potenciado las inversiones en la zona fronteriza, de igual modo ha establecido sistemas para financiar en el corto plazo a las PyMES. El mercado cambiario también ha contribuido en el establecimiento de alianzas entre el comercio venezolano y el colombiano, al alentar y apalancar emprendimientos comerciales binacionales.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Las PyMES establecidas en el Estado Táchira, recurren usualmente a las estrategias genéricas descritas por Porter (1990) como de costos y diferenciación. La estrategia de costos tiene lugar cuando la empresa logra costos inferiores a los de sus competidores, respecto a un producto o servicio similar, o comparable en calidad. La experiencia constituye una fuente de ventaja en costos para las PyMES tachirenses, esta se genera en el aprendizaje llevado a cabo por los miembros de la organización, a fin de establecer y perfeccionar procesos en la empresa.

Como otra fuente de la ventaja en costos para las PyMES investigadas, resulta susceptible de considerarse la conveniente localización de las empresas para el acceso a ciertos suministros claves en Colombia, así como también para el control de ciertos

aspectos relacionados con transporte, diferencias salariales, y costos asociados a la energía. Finalmente, se indica como factor relevante para la ventaja en costos, las relaciones de cooperación y confianza establecidas entre las PyMES y sus Stakeholders, tales como clientes y proveedores, dirigidas a reducir los costos finales mediante desarrollos conjuntos en aspectos tecnológicos y organizacionales.

La ventaja competitiva basada en la estrategia de diferenciación, tiene lugar cuando la empresa distingue favorablemente sus productos o servicios, de los ofrecidos por los competidores, hasta hacerlos percibir como únicos por parte de sus clientes, quienes se encontraran dispuestos a pagar un precio superior por los mismos. Como variables para la diferenciación, las PyMES tachirenses recurren a las características del producto, características del mercado, y características de la empresa. En el caso de la industria textil, se aprecia la variedad de los modelos a ofrecer, así como la velocidad en ofrecerle al mercado piezas adecuadas a las tendencias actuales, de este modo la diferencia se aprecia en las características del producto y del mercado. Respecto a la industria metalmecánica, la diferencia se establece fundamentalmente respecto a las características del producto, y las características de la empresa, por consiguiente los productos a ofrecer revisten atributos tales como calidad, seguridad, y fiabilidad, igualmente las PyMES fomentan las relaciones estrechas con sus clientes, a fin de ganarse su fidelidad.

Respecto a la estructura del sector industrial tachirense conformado por las PyMES, la misma está conformada por un mercado imperfecto, por ello le resulta posible a algunas empresas, reportar beneficios superiores a los de los competidores. En relación con el número de competidores y el equilibrio entre estos, el sector industrial resulta estar fragmentado, de tal modo no se destaca alguna PyME con una cuota significativa de mercado. En consideración al ritmo de crecimiento exhibido

por el sector industrial PyMES, el mismo presenta declive en los sectores textil y metalmecánico, los cuales ya se encuentran en la fase de madurez, en consecuencia las condiciones de competencia son severas. Como barreras de entrada para los nuevos competidores se contemplan: necesidades de capital para financiar instalaciones, equipos, marketing, entre otros; el establecimiento de economías de escala, lo cual amerita una importante inversión en bienes de capital y mano de obra, y el acceso a los canales de distribución, los cuales usualmente ya están cubiertos por las empresas existentes.

Entre las PyMES ya establecidas y operativas, se puede apreciar una moderada rivalidad, no obstante, se contemplan conductas cooperativas entre las organizaciones empresariales, a efecto de resolver problemas comunes, tales como el acceso a la materia prima, seguridad, y desarrollo de infraestructura. Frente a los nuevos competidores, las actuales PyMES también pueden juntar esfuerzos para proteger sus cuotas de mercado, inclusive mediante represalias conjuntas.

- Gobierno.

El gobierno no constituye tan solo un participante pasivo en el logro de la competitividad empresarial, en efecto, tal como lo indica Porter (1990), el gobierno puede desde influir hasta intervenir de diversas maneras, en las actividades desarrolladas por las empresas durante la totalidad de sus procesos productivos. Mediante la política monetaria, el gobierno establece el tipo de cambio, lo cual afecta la competitividad de todas las empresas venezolanas. Aunque el gobierno ha sancionado una serie de leyes dirigidas a regular la actividad económica, no se han dispuesto normas específicas para el sector de las PyMES industriales establecidas en el Táchira. De conformidad con lo indicado por Mora (2014), desde el 11 de agosto

de 2014 se ha mantenido indefinidamente cerrada la frontera colombo-venezolana del Estado Táchira, en un horario comprendido entre las seis de la tarde y las cinco y treinta de mañana, aunque aún no se ha estimado el impacto de tal medida para las PyMES de la región, se ha logrado apreciar un aumento en los costos del transporte, al ejecutarse operaciones solo durante el horario diurno, caracterizado por una fuerte congestión vehicular en la zona, lo cual implica dedicar más horas hombre al servicio sin incrementar la eficiencia.

- Hechos fortuitos.

Los hechos fortuitos consistirán en aquellos acontecimientos ajenos al control de las empresas y del sector público, capaces de influir o afectar el desempeño competitivo de las PyMES. La locación de las PyMES tachirenses, las hace vulnerables de comunicarse en forma terrestre con el resto de Venezuela y con Colombia, en caso de suscitarse fenómenos naturales capaces de ocasionar daños severos en las carreteras y autopistas.

Las eventuales decisiones políticas entre Colombia y Venezuela, podrían afectar el desempeño y la competitividad de las PyMES tachirenses, entre estas se pueden considerar desde acuerdos comerciales hasta la ruptura de relaciones, con la correspondiente interrupción de las actividades comerciales entre ambas naciones. La tensión fronteriza por un eventual recrudecimiento del conflicto armado en Colombia, también podría perjudicar significativamente la operatividad de las PyMES, al limitarle sus actividades por razones de seguridad.

4.4 El modelo de la cadena de valor en la empresa.

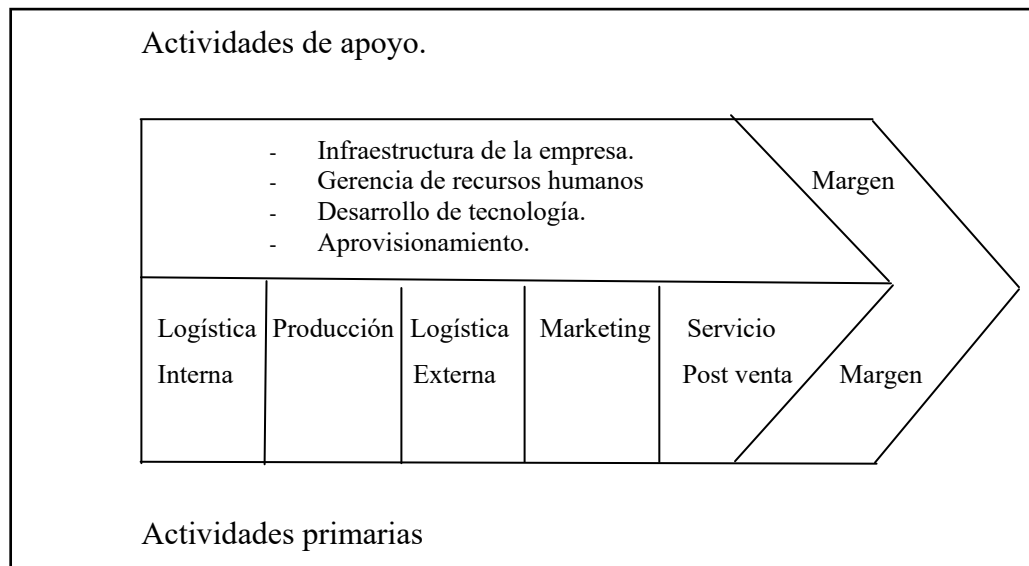
El sistema de valor en la empresa constituye según Porter (1990), todas las actividades desarrolladas durante el proceso productivo empresarial, a propósito de generar eventualmente beneficios económicos. En atención a indicado por Navas y Guerras (2005), el sistema de valor en la empresa, está representado por el agrupamiento de los recursos y capacidades generadores de ventajas competitivas. A efecto de simplificar el reconocimiento de los valores presentes en la empresa, Porter (Ob. Cit.) presento un modelo dispuesto para analizar las actividades de la empresa, en relación con su aporte a la rentabilidad, el mismo fue denominado la cadena de valor de la empresa.

La cadena de valor de la empresa, tal como se indica en el gráfico número 14, degrada a la empresa en actividades esenciales a propósito de lograr comercializar un determinado producto o servicio. Siguiendo con lo indicado por Porter (Ob. Cit.), cada una de las actividades señaladas en la cadena de valor, incorpora una fracción del valor total al producto terminado o servicio dispensado, así como también una porción de los costos totales generados durante el proceso productivo. De acuerdo con Fernández (2004), si los clientes deciden pagar un precio por el producto ofrecido o servicio prestado, superior a los costos totales del proceso productivo, entonces la empresa alcanzará un margen o beneficio de rentabilidad.

El modelo de la cadena de valor ha sido presentado para posibilitar el reconocimiento de las actividades clave desarrolladas en la empresa, a efecto de identificar no solo los costos y valores asociados a cada una de estas, sino también las ventajas competitivas actuales y potenciales, presentes en una o varias actividades conjuntamente desarrolladas. En la cadena de valor se contemplan de acuerdo con Porter (Ob. Cit.), nueve categorías diferentes de actividades ejecutadas en la empresa, las cuales abarcan la totalidad del proceso productivo llevado a cabo para la venta de

un producto o prestación de un servicio. Las nueve categorías de actividades se dividen en dos grupos, uno con cinco actividades denominadas primarias: logística interna, producción, logística externa, marketing y servicio post-venta, y otro con cuatro actividades denominadas de apoyo: infraestructura de la empresa, gerencia de recursos humanos, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento.

Gráfico No.14: Cadena de valor.



Fuente: Según Porter (1990)

De acuerdo con Dess y Miller (1993), el primer paso para la determinación de las ventajas competitivas de la empresa mediante el empleo de la cadena de valor, consiste en la elaboración de la cadena de valor específica de la empresa. Para la constitución de la cadena de valor pueden considerarse otras actividades aparte de las nueve categorías de actividades indicadas por Porter (Ob. Cit.), tales como algunas actividades correspondientes a las cadenas de valor propias de los clientes y proveedores más relevantes.

Mediante el análisis de la cadena de valor pueden ser identificadas las fuentes particulares de las ventajas competitivas de la empresa. Tales fuentes se corresponden según Navas y Guerras (Ob. Cit.) con alguna o algunas de las actividades individualmente consideradas en la cadena de valor, con la relación sinérgica entre dos o más actividades de dicha cadena de valor, y con las correlaciones presentes dentro del sistema de valor.

Las actividades generadoras de ventajas competitivas en la cadena de valor de la empresa, se corresponden con las actividades primarias, las actividades de apoyo serán claves para soportar las actividades primarias y asegurar el funcionamiento esperado de la empresa. De acuerdo con Peteraf (1993), el análisis de las actividades primarias de la cadena de valor proporciona las referencias necesarias respecto al valor derivado de la ejecución de tales actividades, permitiendo determinar si al realizar tales actividades se exhiben debilidades o fortalezas.

A propósito de considerar como fuente de ventajas competitivas las relaciones entre dos o más actividades ejecutadas en la cadena de valor, resulta pertinente recurrir según Navas y Guerras (Ob. Cit.) a dos criterios, el de la optimización, y el de la coordinación. De acuerdo con el criterio de la optimización, la ejecución de una actividad conforme a la mejor manera posible, estimada según metodologías cuantitativas y cualitativas, incidirá en la reducción de los costos previstos para la realización de otras actividades. En atención a lo dispuesto en el criterio de la coordinación, el surgimiento de ventajas competitivas tiene lugar a partir de la sincronización eficiente durante la ejecución de diversas actividades.

Las relaciones entre diferentes sistemas de valor como fuente de ventaja competitiva, son denominadas por Porter (Ob. Cit.) *eslabones verticales*. Tal fuente de ventaja competitiva se origina de la relación de la cadena de valor de la empresa, con la de algunos clientes o proveedores, en este caso la interrelación ofrece ventajas

competitivas para todas las empresas vinculadas, e incluso permite efectuar comparaciones útiles para el reconocimiento de debilidades y fortalezas individuales. De acuerdo con lo aportado por Navas y Guerras (Ob. Cit.), los sistemas de información compartidos constituirán una ventaja competitiva si permiten la eficiencia en el empleo de los recursos.

4.5 Indicadores de la competitividad sistémica contemplados en torno a las PyMES establecidas en el Estado Táchira.

La evolución de los paradigmas de gestión en las ciencias administrativas y sociales, ha obedecido a cambios suscitados en el entorno de la sociedad en su conjunto. De acuerdo con Martin et al. (2006), el dinamismo impuesto a la sociedad por el desarrollo tecnológico desde la revolución industrial no se ha ralentizado, por el contrario, los cambios siguen suscitándose con más velocidad y frecuencia desde entonces. El desarrollo del paradigma de la gestión estratégica sustituyó según Renau (1995), a los paradigmas de la planificación a largo plazo y la extrapolación de las condiciones del entorno, los cual respondía a las falibles predicciones sobre un escenario estable, controlado por ciertos actores. Continuando con lo indicado por Renau (Ob. Cit.), el paradigma de la gestión estratégica, se ha planteado como alternativa para operar negocios en un entorno competitivo incierto, donde la supremacía y hegemonía de las grandes empresas se torna relativa, ante el surgimiento de nuevas empresas, entre las cuales se destacan las PyMES, con instrumentos y herramientas tecnológicas novedosas, adecuadas para ganar terreno en los mercados, hasta lograr desplazar a los líderes tradicionales.

El entorno dinámico e incierto actual de las empresas, ha exhibido la capacidad de interrelacionar diversos factores considerados tradicionalmente como antagónicos e incompatibles, de ese modo se han logrado verificar situaciones explicables bajo los principios de la complejidad presentados por Morín (2008), tales

como la complementariedad e interdisciplinariedad. Los descubrimientos y nuevas aplicaciones de algunos insumos en el campo industrial y comercial, generaron nuevos patrones, rutinas, e inclusive culturas, desde entonces, el desempeño exitoso de un negocio dejó de ser contemplado solo conforme a los principios impuestos por Taylor (1911) y Fayol (1926), relativos entre otros al control y la eficiencia.

La súbita interacción de las empresas en el mercado, aunada a la creciente incertidumbre, propició cambios trascendentales en la forma de gestionar una empresa. En atención a lo indicado por Ansoff (2004), el éxito alcanzado por una empresa en medio de la creciente competencia no resulta explicable solo por variables cuantitativas, estimables de acuerdo con cálculos matemáticos, complementados por la estadística, por ello los paradigmas emergentes en las ciencias administrativas y gerenciales, ampliaron sus objetos de estudio, involucrando también factores inherentes al mercado, al entorno, y por supuesto a la misma empresa.

El surgimiento y avance del fenómeno globalizador, supuso inicialmente oportunidades para las empresas de todo el planeta, luego, tras dejar en el entorno las huellas de un impacto confuso de valorar, dejó apreciar los diversos retos planteados, tales como la disputa de metas comunes entre empresas operativas en parte, o en la totalidad del globo terráqueo. La diversidad de empresas interactuando, esmerándose por colocar sus productos, implicó para el empresario de acuerdo con Mintzberg (1984), volcar su atención hacia sus recursos y el mercado. Al contemplar el mercado, los empresarios se percataron de su condición finita, así como las limitaciones de los productos según el ciclo de vida presente en estos, descrito por Doyle (1976).

Durante las investigaciones emprendidas en las ciencias administrativas y gerenciales, destinadas a explicar y comprender las condiciones en la empresa propicias, para superar a los rivales en la carrera por lograr las metas fijadas en

relación con el mercado, se presentan los términos competitividad y ventaja competitiva, ya expuestos en anteriores apartes de la presente tesis doctoral. En atención a lo indicado por Hernández (2005), el enfoque de ventaja competitiva logra desmontar el paradigma de las ventajas comparativas, como los factores explicativos de un desempeño competitivo excelente por parte de las industrias establecidas en un país, de ese modo se incluyen junto a los factores heredados, los factores competitivos, como influyentes y decisivos en el logro de resultados positivos por parte de las empresas, y por ende del país donde estas se encuentran establecidas.

El paradigma de la ventaja competitiva expuesto por Porter (1990), no solo permitió explorar otra dimensión en el marco de las ciencias administrativas y gerenciales, a propósito de explicar el desempeño competitivo de un negocio, industria o país, sino también interrelacionar la competitividad en los tres contextos indicados, hasta lograr el desarrollo de teorías explicativas de la competitividad en un marco integral. Entre los esfuerzos en las ciencias administrativas y gerenciales por estructurar un concepto unificado de competitividad, se destaca el emprendido por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (1992), de acuerdo a esta institución, en la competitividad estructural, la cual se referiría a un concepto sistematizado de competitividad, se aprecian tres factores: la innovación como fundamento clave del desarrollo económico; la capacidad de innovación en una organización industrial, adecuada para desarrollar las capacidades de aprendizaje; el rol de los sistemas de apoyo a la innovación, conformados por diversos entes, dispuestos a alentar las capacidades de innovación.

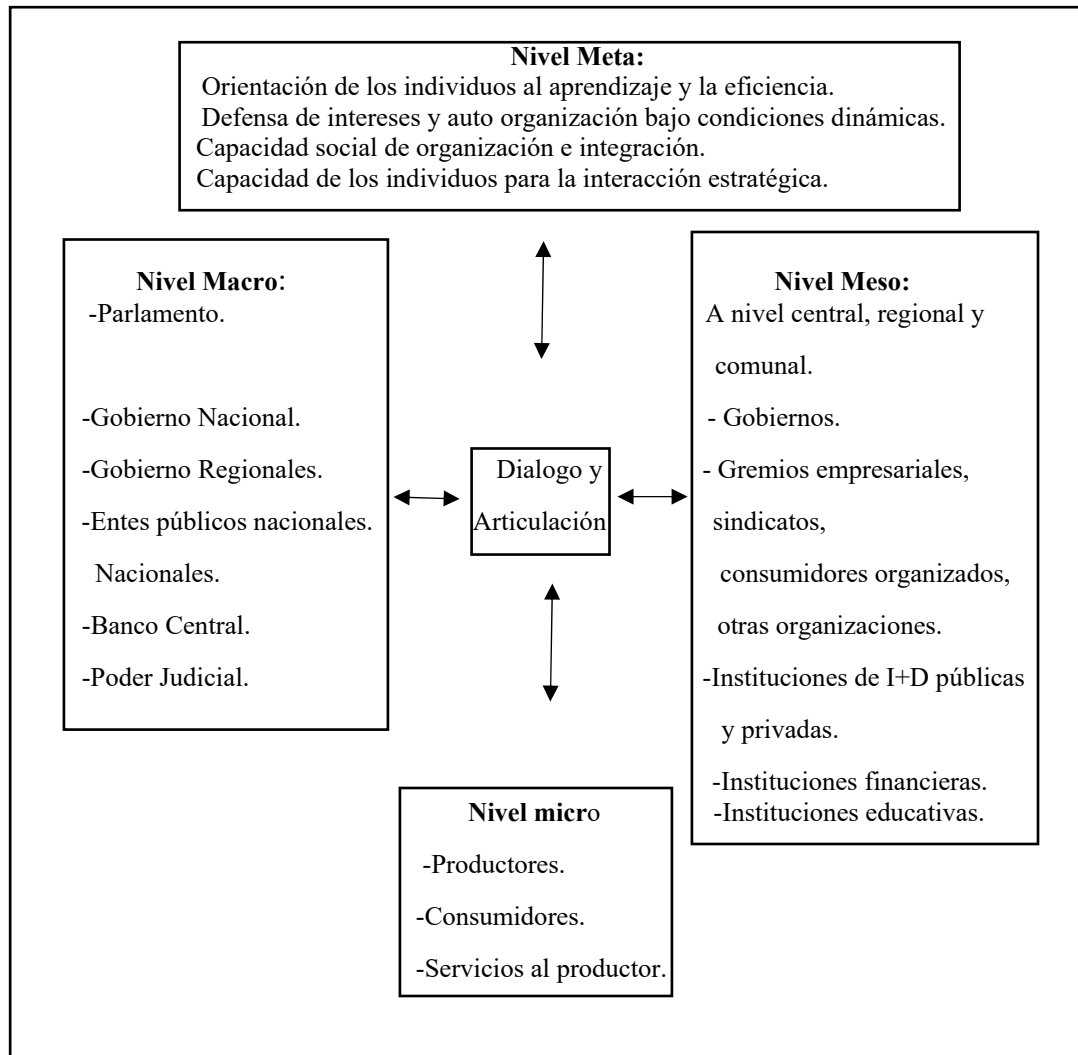
La propuesta de un concepto de competitividad basado en su carácter estructural, ha resultado de acuerdo con Hernández (2001), adecuada para los países desarrollados económicamente, pero insuficiente para los países latinoamericanos, aún en vías de desarrollo, carentes de un tejido industrial eficiente como el descrito en el concepto. En atención a lo indicado por Fajnzylber (1988), un enfoque de

competitividad estructural a largo plazo en los países latinoamericanos, debe estar fundamentado en un crecimiento sostenido de la productividad, de igual modo debe tener lugar la implementación de medidas gubernamentales e institucionales, dirigidas a mantener el poder adquisitivo de la población, y sostener la continuidad de inversiones en el área educativa, así como también en investigación y desarrollo.

Posteriormente al concepto de competitividad estructural, fue planteado el concepto de competitividad sistémica. Conforme a lo indicado por Esser et ál. (1994), el progreso competitivo de una industria, no resulta posible explicarse solo con medidas de carácter microeconómico, orientadas al incremento productivo, o mediante el establecimiento de un marco macroeconómico basado en leyes sancionadas por el gobierno, y acciones impulsadas por instituciones, dirigidas a mejorar el desempeño competitivo. La competitividad sistémica, continuando con lo indicado por Esser et ál. (Ob. Cit.), relaciona cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro), con diferentes corrientes teóricas de las ciencias administrativas, gerenciales y económicas a propósito de explicar el concepto de competitividad.

En atención a lo indicado por Hernández (2001), la competitividad sistémica resulta de una relación armoniosa y variable entre las empresas, el sector público, instituciones impulsoras de la actividad empresarial, y la sociedad en general con sus capacidades para organizarse. De conformidad con lo indicado por Mujica (2006), la competitividad desde la perspectiva sistémica, alcanza un mayor sentido y significación, al vincular el sujeto organizacional con los factores del contexto en cual se desenvuelve a propósito de hacerse competitivo. En atención a Esser et ál (Ob. Cit.), la competitividad de una empresa resultara de la capacidad organizativa de la sociedad en pleno, de allí, de las innumerables interacciones suscitadas y relacionadas, emergerán innumerables ventajas competitivas.

Gráfico No.15: Determinantes de la competitividad sistémica.



Fuente: Elaborado según Esser et ál. (1994)

De acuerdo con lo expuesto en el gráfico 15, la competitividad sistémica se fundamentará en cuatro niveles vinculados mediante una articulación programada, y un dialogo permanente. El logro de la competitividad sistémica estará supeditado a la optimización de aspectos claves en cada uno de los niveles mesa, meta, micro y

macro, de igual modo la vinculación sinérgica y efectiva de los mismos, deberá establecerse conforme a un dialogo continuo y estructurado, adecuado a la condición dinámica del actual entorno competitivo. Según Esser et ál (Ob. Cit.), el dialogo indicado en el gráfico 15 como el enlace entre los diferentes niveles, debe ser un punto de encuentro para procurar el consenso, de este modo se pueden coordinar y dirigir los esfuerzos hacia las metas propuestas en relación con la competitividad.

En atención a lo indicado por la OECD (1992), el enfoque de la competitividad sistémica resulta aplicable a países industrializados y en vías de desarrollo, de igual modo, comprende a empresas de todo tipo, tanto grandes como también PyMES. En consideración a los principios enunciados en la teoría de la competitividad sistémica, los esfuerzos para el desarrollo de ventajas competitivas deben ser impulsados en el mayor nivel posible, desde una perspectiva inclusiva de la sociedad en su conjunto. Atendiendo a lo indicado por Esser et ál (Ob. Cit.), los países más competitivos se destacan por una cultura con sólidos valores enfocados en la formación y la eficiencia, así como también habilidades y capacidades para organizarse, y forjar sinergias entre los diferentes esfuerzos implementados por todos los individuos. Otro aspecto destacado en las naciones más competitivas, es la estrecha y provechosa relación entre el sector público y el privado, de este modo se articulan políticas acertadas para estimular la productividad y la eficiencia. En referencia a las empresas, estas aplican en un contexto de competitividad sistémica, una gestión orientada a la eficiencia, flexibilidad, innovación y productividad. Otro factor clave a considerar en el logro de la competitividad a nivel sistémico se corresponde según Hernández (2001), con el establecimiento de una red institucional conformada por gremios y entes públicos y privados, dedicada a estimular y promover el desarrollo de la innovación, así como la mejora de procesos y gestión en las empresas.

4.5.1 Nivel meta de la competitividad sistémica.

El nivel meta como determinante de la capacidad sistémica, procura según Esser et ál. (1994), desarrollar una capacidad de conducción a nivel nacional, enfocada en la economía, y la organización. La competitividad sistémica parte de una estructuración en la sociedad, tendientes a la integración social. Mediante la integración social resultará posible establecer, un sistema similar de valores para los actores estratégicos claves, así como también para los grupos más representativos de la sociedad, también favorecerá la capacidad de los actores sociales para actuar de modo efectivo y certero según Esser et ál. (Ob. Cit.), ante cambios en las dimensiones: política, económica, social, y ecológica, finalmente tal integración favorecerá la estabilidad y el desempeño en el largo plazo de las instituciones, de ese modo estas podrán encarar con mejores resultados los eventuales desafíos. Una vez alcanzada la integración social, la sociedad logrará articular sus actores a propósito de resolver problemas comunes, entre los cuales se destaca el logro de un desempeño competitivo.

En atención a lo indicado por Porter (1990), una sociedad estructurada para desarrollar la competitividad a nivel sistémico, lograra establecer un equilibrio entre el poder e influencia del Estado sobre las instituciones privadas, en esta también se alentarán las libres iniciativas, mientras se resguarda al Estado de estar al servicio de intereses ligados a grupos influyentes, orientados en lograr un provecho particular y excluyente. Las políticas a ser desarrolladas por el Estado en el nivel meso, deben ser implementadas en cooperación con el sector privado, quien deberá haber participado en la formulación de las mismas, de este modo no solo se eluden costosos mecanismos de control estatal, sino también se lograría una mayor efectividad respecto a los resultados esperados. Conforme a lo indicado por OCDE (1992), la

descentralización de las decisiones políticas resulta un factor clave para la efectividad del dialogo suscitado en la sociedad, su efecto está referido a la posibilidad procurar la toma de decisiones y fijación de posturas, en la dimensión territorial más inmediata a los interesados e involucrados.

De acuerdo con Esser et ál. (Ob. Cit.), la conducción de un país articulada en el nivel meta, favorece diversos aspectos, entre estos: distribuir el know-how desarrollado, posibilitando de ese modo la superación de los desafíos planteados; establecer perspectivas similares respecto a debilidades y fortalezas, así como los retos a ser encarados por los esfuerzos comunes del sector público y privado; incrementar las capacidades para formular e implementar políticas a nivel meso, y finalmente favorecer la estabilidad, el acuerdo, y la perspectiva a largo plazo en la dimensión meso.

En la dimensión meta, el desarrollo económico de un país, es según la OCDE (1992) un asunto concerniente a los actores del sector público y privado, al respecto la interacción establecida debe basarse en objetivos comunes, establecidos en un contexto de dialogo permanente, provechoso para la superación de diferencias y el descubrimiento de sinergias. El establecimiento de un sistema político democrático, conveniente para la estructuración de la sociedad en torno a la confianza y la participación, resulta según Esser et ál (Ob. Cit.), decisivo para movilizar iniciativas destinadas a impulsar la corriente creadora y productiva vinculada a la competitividad.

Una condición clave para alcanzar la optimización en el nivel meta se corresponde según Esser et ál (Ob. Cit.), con el establecimiento de sistemas

estructurados, de carácter abierto y orientados al aprendizaje. Tales sistemas se desarrollan a partir de la interacción entre los diversos actores, no obstante la misma debe basarse en el consenso y las perspectivas comunes, en un marco potencial favorable para el conflicto, la corrección y la evolución, de lo contrario los sistemas pueden resultar inefectivos, generando escasa visión gerencial para avizorar horizontes de desarrollo, corrupción, estructuras clientelares, exclusión de actores convenientes para reenfocar las perspectivas, y rutinas paralizantes, limitantes para la continuidad del desarrollo.

A propósito de estimar las condiciones del nivel meta de la competitividad sistémica, presente en las PyMES establecidas en el Estado Táchira, se consideran los datos aportados por el presidente de la cámara de industria y comercio del Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira (2013), en el marco de la entrevista en profundidad efectuada a su persona con ocasión de la presente tesis doctoral. En atención a lo indicado por el informante clave entrevistado, la articulación de las políticas económicas favorables al desarrollo del sector PyMES no se encuentra estructurada en un plan nacional a nivel Estatal o Municipal, en tal sentido los entes públicos más inmediatos a las PyMES carecen de respuestas ante los planteamientos requeridos.

El representante gremial también cuestionó la ausencia de propuestas gubernamentales concretas y formales, para lograr la integración del sector empresarial, en especial el de las PyMES, con el Estado. De igual modo señalo como contraproducente, los señalamientos generalizados por parte de representantes gubernamentales hacia el sector privado, relativos a la práctica de comportamientos indeseados e impropios, inconvenientes para el desarrollo de una práctica empresarial conveniente a toda la sociedad. Mediante las acusaciones a los empresarios de modo

general, se forja una impresión negativa en la sociedad sobre el rol de los emprendedores industriales, de este modo se dificulta la integración y el establecimiento de sinergias convenientes para el desarrollo industrial y económico en general.

El representante gremial destacó los efectos contraproducentes de la política monetaria sobre el sector privado, el cual por supuesto abarca a las PyMES. El diferencial cambiario ha estimulado a gran parte de la población económicamente activa de la zona fronteriza, para dedicarse a la economía informal mediante la especulación de las divisas, y el contrabando de mercancía venezolana hacia Colombia, de este modo se ha extraviado el valor por el trabajo productivo formal, así como también el espíritu de emprendimiento requerido para la constitución formal de nuevas industrias.

Finalmente ha destacado el entrevistado, la ausencia de planes y políticas gubernamentales efectivas para combatir y erradicar la burocracia improductiva, así como también la corrupción en la zona fronteriza. Atendiendo a las conclusiones del entrevistado, el dialogo efectivo y articulado entre el sector público y privado no ha tenido lugar, por ello las industrias tales como las PyMES operan con un potencial latente, aguardando por un acuerdo integrador para operar, aprovechando todos los recursos y sinergias posibles, donde los grupos económicos privilegiados de modo injustificado no tengan cabida.

4.5.2 Nivel macro de la competitividad sistémica.

El nivel macro de la competitividad sistémica está referido a los indicadores macroeconómicos de un país, a su influencia y efecto sobre la industria y cada una de las empresas a propósito de desarrollar un perfil competitivo. En atención a lo indicado por Esser et ál (1994), un contexto macroeconómico inestable limita la operatividad de los mercados de factores y productos, imposibilitando de ese modo el logro de la competitividad. Entre los factores más desestabilizadores en el contexto macroeconómico, Porter (1990) destaca el déficit presupuestario y los desequilibrios en la balanza de pagos. El déficit presupuestario resulta usualmente financiado con dinero inorgánico, generador de inflación y distorsión en las operaciones de toda la economía. El desequilibrio en la balanza de pagos por su parte, tiene lugar cuando el país importa más de lo exportado a consecuencia de diversas causas, entre las cuales destaca una tipo de cambio sobrevaluado. Ante un desequilibrio en la balanza de pagos, las divisas pueden resultar insuficientes para satisfacer las necesidades del mercado, entonces podrá tener lugar el endeudamiento externo como opción para compensar el desequilibrio, a fin de evitar la eventual inflación, y la creciente escases de bienes.

Un tipo de cambio sobrevaluado puede propiciar de acuerdo con Bueno y Morcillo (1994), la limitación y entorpecimiento del aparato productivo en general, al encarecer las exportaciones, y al favorecer las importaciones, perjudicando de este modo el desempeño de las empresas en el mercado doméstico. La política cambiaria de un país debe estar orientada en la fijación de un tipo de cambio equilibrado, favorable a las exportaciones y a la captación de inversiones foráneas. Conforme a Esser et ál. (Ob. Cit.), el tipo de cambio constituye una variable estratégica clave en el desarrollo de las ventajas competitivas, en tal sentido deben establecer métodos para

su fijación, adecuados para estimular el esfuerzo innovador, y el ímpetu competitivo en las empresas, eludiendo de ese modo una eventual paridad cambiaria artificial, estimulada por políticas proteccionistas o paternalistas, contraproducentes para un desarrollo sostenido en el largo plazo.

De acuerdo a lo indicado por la OCDE (1992), la estabilización de una economía a nivel macroeconómico requiere impulsar una reforma fiscal, presupuestaria, monetaria y cambiaria. En el caso de la reforma a nivel fiscal y presupuestario, la medida más conveniente está referida a recortar el gasto público, eludir particularmente aquellas erogaciones superfluas, vinculadas a los privilegios particulares de ciertos grupos económicos y políticos, de igual modo según Esser et ál. (Ob. Cit.), en algunos casos la reducción del gasto requerirá abarcar las inversiones estatales en salud, infraestructura, y educación, lo cual puede considerarse como un sacrificio necesario para la obtención de beneficios a futuro. En el nivel fiscal, la reforma debe implicar una estructuración plena del sistema tributario y de las contribuciones, orientada a la equidad y la eficiencia.

De acuerdo a lo indicado por Bueno y Morcillo (Ob. Cit.), una política comercial acertada respecto a las importaciones favorecerá el desarrollo competitivo. En referencia a los países desarrollados con industrias maduras, la liberalización de las importaciones mediante tarifas arancelarias moderadas e integradas, favorece el intercambio comercial, así como la adquisición de insumos y bienes de capital sin restricción. Ante una liberalización progresiva y sectorizada de las importaciones, el efecto favorecerá a los países en desarrollo, al no sobre exigir a las empresas en su proceso de adaptación, y procurarles tiempo para lograr aprender a competir en el escenario internacional.

A fin de describir las condiciones del nivel macro respecto a las PyMES establecidas en el Estado Táchira, se exhiben los datos recopilados de diversas fuentes documentales. Respecto a la política cambiaria, en la República Bolivariana de Venezuela se aplican tres tipos de paridades cambiarias: en primer lugar una tasa fija denominada dólar centro de comercio exterior (CENCOEX) de 6,3 Bolívars por dólar según el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela (08 de febrero de 2013), otra tasa fijada por el SICAD conforme al Gobierno de la República de Venezuela (03 de julio de 2013), estimada en base a subastas con elevada intervención gubernamental a fin de estabilizar un precio actual en torno a las 11 Bolívars por dólar, y una tercera fijada por el SICAD II, de acuerdo con el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela (24 de febrero de 2014), también calculada en subastas, pero con mayor control por parte de los oferentes y demandantes, oscilante actualmente en torno a los 50 Bolívars por dólar.

En el caso del dólar CENCOEX, su asignación debería ser general, abarcando a todos los sectores públicos y privados, no obstante, según Fedecamaras (2013), las divisas a tal paridad cambiaria no están disponibles para todos los rubros económicos, por otra parte, el órgano encargado de la distribución de divisas a esta tasa de cambio, cuenta con una significativa discrecionalidad para decidir el destino de las mismas, en tal sentido privilegia al sector alimentos y medicinas. Respecto a las divisas ofrecidas a la tasa SICAD, las mismas se encuentran disponibles para las personas naturales en caso de viajes al extranjero, y para personas jurídicas pertenecientes a los sectores económicos convocados para las subastas semanales, por ello no todas las empresas requeridas de divisas podrán adquirirlas oportunamente, en atención a sus necesidades, sino cuando el Gobierno las convoque, hagan una postura, y logren resultar favorecidas, en tal sentido el hecho de pertenecer al sector económico convocado a la subasta, y participar, no garantizará la adjudicación, ya que la oferta será limitada a un monto fijo. En relación al SICAD II, tal sistema le permite a

cualquier persona natural o jurídica, concurrir a ofertar o adquirir divisas, sin embargo la oferta de divisas será limitada a los aportes de los oferentes, en consecuencia, según lo indicado por Salmerón (10 de julio de 2014), la demanda de divisas ha superado notablemente la oferta, por ello cada vez resulta más difícil obtener una asignación.

La existencia de tres paridades de cambio oficiales para divisas en Venezuela, más una no oficial del mercado paralelo, ha generado un fuerte distorsión económica, cuestionada severamente por el sector privado. En atención a lo indicado por Roig (29 de junio de 2014), en Venezuela se debe ir progresivamente desmontando el control de cambio, hasta liberar la cotización del dólar en torno a una tasa única, fluctuante según el comportamiento de todos los actores económicos. La existencia de tres paridades cambiarias respecto al dólar en Venezuela, ha generado una notable incertidumbre en la economía a nivel macroeconómico, de igual modo ha resultado inefectivo para solventarla disponibilidad de divisas en el mercado, de igual manera ha constituido una complejidad de procesos burocráticos, nocivos para el desarrollo económico, y la operatividad armoniosa del sistema productivo. Entre los eventuales beneficios atribuidos a un sistema cambiario liberado e integrado, se destaca la eventual estimación equilibrada de la paridad Dólar-Bolívar, superando de ese modo la sobrevaluación de la moneda atribuida al dólar de paridad CENCOEX, de igual modo propiciar un abastecimiento constante y suficiente de divisas en el mercado, y finalmente, generar certidumbre para estimular las inversiones internas y foráneas en el país.

La política cambiaria vigente en la República Bolivariana de Venezuela ha dificultado el desempeño de las empresas en general, al mantener por una parte una paridad de cambio sobrevaluada, conveniente para alentar las importaciones, e

impedir las exportaciones, mientras también ha dificultado el acceso de divisas para la importación de bienes y servicios, entre los cuales destacan los de capital, requeridos por la industria para completar productos y procesos de producción. Las PyMES establecidas en el Estado Táchira han sido afectadas por la política cambiaria gubernamental, sin embargo la ubicación fronteriza les ha posibilitado a algunas empresas, adquirir los insumos requeridos desde la República de Colombia, no sin antes recurrir para tal fin, a las onerosas divisas del mercado paralelo, disponibles a un precio muy por encima del fijado para los dólares ofertados mediante el SICAD I y II. La producción de las PyMES conformada por artículos adquiridos con dólares provenientes del mercado paralelo resulta costosa, por consiguiente, los precios finales de los artículos serán elevados, en consecuencia a estas empresas se les dificultará lograr ventajas competitivas para competir con sus pares foráneos, en el mercado doméstico e internacional.

La balanza de pagos de la República Bolivariana de Venezuela representa un importante indicador macroeconómico de la economía venezolana. En referencia a sus valores, el Banco Central de Venezuela (2014) registró un superávit en la cuenta corriente de la balanza de pagos durante el primer trimestre del 2014, no obstante, en los datos arrojados se deja apreciar la notable supremacía del sector petrolero para exportar, y aportar divisas a la economía. Del total de exportaciones, más del 96 por ciento se corresponden a petróleos y derivados. En comparación con el 2013, el sector privado no petrolero ha disminuido las exportaciones en más de uno por ciento, lo cual revela una deficiente competitividad por parte de tal sector industrial, para colocar sus productos en el mercado internacional.

La inflación constituye un factor clave para la estabilidad macroeconómica y el logro de la competitividad, sus valores elevados representan distorsión, y pueden

considerarse como graves desequilibrios económicos relativos a la producción, distribución y el consumo de los bienes y servicios. En atención a los datos publicados por el Banco Central de Venezuela (2014), la inflación acumulada en Venezuela hasta junio del 2014 alcanzaba el 23 por ciento. Una inflación de dos dígitos es motivo de alarma en una economía, por ende el valor inflacionario alcanzado en Venezuela debe ser considerado, a efecto de tomar los correctivos necesarios. El desempeño de las PyMES puede verse comprometido ante altos valores inflacionarios, no solo por una eventual contracción de la demanda, sino también por su equilibrio financiero, en efecto, si los costos de reponer los insumos para la producción, resultan superiores a los ingresos percibidos por las operaciones comerciales previas, el flujo de caja puede ser negativo, entonces la empresa podría caer en impago y cesar operaciones.

El impacto negativo de la alta inflación verificada en la República Bolivariana de Venezuela, ha repercutido con notable intensidad en las PyMES establecidas en el Estado Táchira. La ubicación fronteriza de las PyMES tachirenses, ha resultado especialmente desfavorable frente a la alta inflación nacional. Los costos de estas empresas se han incrementado a un nivel mayor del promedio nacional, como consecuencia de diversas causas, entre estas el transporte de la producción hacia las otras regiones del país, y el elevado poder adquisitivo por parte de los vecinos colombianos, quienes también adquieren ciertos productos en Venezuela, en su mayoría importados. La presencia de estos compradores ha estimulado el aumento de los precios a nivel general, así como también las expectativas salariales, con ello los costos laborales se han incrementado, repercutiendo en los costos unitarios de producción.

4.5.3 Nivel micro de la competitividad sistémica.

El nivel micro de la competitividad sistémica, expone las condiciones adecuadas a nivel micro económico, o en la economía de la empresa, a efecto de contribuir para el logro de la competitividad sistémica. De acuerdo con Mintzberg (1984), la superación del paradigma Taylorista-Fordista en la gestión de las empresas, contribuyo al desarrollo de nuevas prácticas en la economía a nivel de empresa, decisivas para operar competitivamente, entre estas se destacan: la ingeniería simultánea, calidad total, la investigación y el desarrollo, el enfoque justo a tiempo y aprender produciendo.

En atención a lo indicado por Esser et ál. (1994), la competitividad de una empresa estará determinada por los siguientes factores: en primer lugar la eficiencia. La eficiencia estará orientada a optimizar los recursos, así como también el incremento de la productividad en torno al trabajo y el capital. El segundo factor se corresponde con la calidad certificada de acuerdo con estándares internacionales, tales como el ISO 9001 presentado por la Organización Internacional para la Normalización (2008). La certificación de calidad le atribuirá a la empresa y sus productos, confiabilidad y distinción, lo cual repercutirá favorablemente para el desarrollo de ventajas competitivas. Como tercer factor se considera a la flexibilidad. La flexibilidad en la empresa se relacionara con la capacidad de adaptación a los cambios, de igual modo se expresará en la habilidad para desarrollar nuevos productos, ajustar los volúmenes de producción, modificar procesos de manufactura, e incorporar nuevas tecnologías. Finalmente se incluye al factor de la rapidez. La rapidez se estima de conformidad con la habilidad de la empresa para captar las preferencias del mercado, y traducirlas en innovaciones, de manera sucesiva y expedita, superando a los rivales más cercanos. La rapidez también puede expresarse

en la velocidad requerida por una empresa para crear nuevos productos, en este caso se estimara por el número de nuevos lanzamientos efectuados en un determinado periodo. En algunos casos, las empresas manifiestan la rapidez, en la habilidad para reproducir los logros de las empresas líderes del sector.

Si bien la innovación y el empleo de la tecnología resultan decisivos para la competitividad de la empresa, la organización debe procurar concebir nuevos procedimientos respecto a la producción para optimizar los resultados. De acuerdo con Camphausen (2006), el empleo intensivo de nuevas tecnologías en la empresa no garantiza el éxito per se, la competitividad se consolida recurriendo a tecnología aplicada, controlada para adecuarse a las particularidades del negocio, con efecto medible mediante los controles respectivos. La tecnología en la empresa debe contribuir fundamentalmente a integrar los diversos esfuerzos, a propósito de lograr la productividad. En atención a lo indicado por Canals (2005), la obsesión por la automatización en la empresa puede llevar a un neo-taylorismo, capaz de cegar al gerente respecto al camino certero para desarrollar ventajas competitivas, y mejorar su posición en el mercado.

En consideración a lo indicado por Esser et ál. (Ob. Cit.), la innovación en la empresa no solo debe estar orientada a los productos y procedimientos, sino también a la organización. La innovación en la organización puede comprender en primer lugar los procesos logísticos, a fin de optimizar el manejo de los recursos eficientemente. Otro aspecto de carácter innovador en la organización está referido a la incorporación de otras empresas en los procesos logísticos, a fin no solo de establecer sinergias, sino también consolidar las relaciones inter-empresariales, y delimitar óptimamente el alcance de la producción. La interacción entre las empresas,

ya sea solo entre cliente y proveedor, posibilita el establecimiento de redes empresariales favorables para desarrollar ventajas competitivas.

De acuerdo con Becker (2002), la interacción entre las empresas favorece el aprendizaje mutuo. El establecimiento de vínculos estrechos entre empresas tales como proveedores y consumidores, puede favorecer el emprendimiento de proyectos conjuntos, tales como el desarrollo de nuevos productos, basados en tecnologías compartidas. De igual modo las relaciones entre empresas, puede favorecer la especialización por parte de alguna o algunas de las empresas relacionadas, al establecer sinergias convenientes para tal propósito, y desarrollar nuevas capacidades resultantes del trabajo en equipo.

A fin de ilustrar las condiciones de la dimensión micro en el marco de la competitividad sistémica, respecto a las PyMES establecidas en el Estado Táchira, se exponen los datos obtenidos tras aplicar las técnicas de observación participante, encuesta, y entrevista en profundidad. Respecto a la observación participante llevada a cabo, en las diez empresas observadas se logró apreciar una intensa interacción del negocio, con sus proveedores y clientes. Entre las ventajas generadas de tal vinculación, se destacaba la eficiencia respecto a la distribución de recursos, así como reducción de los lapsos para la fabricación y entrega de los productos. En tres de las diez empresas observadas, se logró contemplar una interacción estrecha y favorable con otras empresas, inclusive rivales. Mediante la interacción con otras empresas del sector, las PyMES investigadas lograban intercambiar información sobre el entorno y el mercado, hasta lograrse establecer un tipo de cooperación informal, basada en la confianza y familiaridad. En las diez empresas observadas no se apreció evidencia de proyectos y acuerdos tecnológicos formales con otras empresas, en consecuencia no

se identificó algún tipo de red formal, constituida a propósito de desarrollar la innovación y tecnología mediante esfuerzos comunes.

De la encuesta implementada, se consideran los datos arrojados por dos ítems formulados, en relación con la dimensión micro de la competitividad sistémica. El primero se corresponde con el número 3.4: ¿Posee su empresa un programa de formación continua para los trabajadores?, vinculado con el indicador formación continua. La formación continua consiste en el entrenamiento, o capacitación del recurso humano disponible en la pequeña o mediana empresa, respecto a las operaciones llevadas a cabo en el negocio. Mediante un programa de capacitación o entrenamiento implementado con regularidad en la empresa, el recurso humano puede incrementar sus competencias, mientras también actualiza sus conocimientos. De acuerdo con la información exhibida en gráfico número 16, cuatro por ciento de las PyMES encuestadas no disponen de programas de formación continua para su recurso humano. El 96 por ciento de los encuestados, afirmantes de estar al frente de una empresa tipo PyMES, con un programa de formación continua para su recurso humano, explican el mismo de la siguiente manera: en casi la totalidad de los casos se trata de cursos impartidos con regularidad, ligados a seguridad industrial por mandato legal según la Asamblea Nacional (26 de julio de 2005), en otros casos se trata de talleres o charlas implementadas a solicitud de los trabajadores, no siempre vinculadas a las actividades de la empresa, y finalmente en algunas empresas se ejecuta un programa de capacitación y actualización, ajustado a los requerimientos técnicos y organizacionales de la empresa, lo cual se corresponde en efecto con el concepto de formación continua. De acuerdo con los datos arrojados por el indicador de formación continua, salvo escasas excepciones, las PyMES establecidas en el Estado Táchira desaprovechan la opción de generar tecnología, e innovaciones, a través de la recursos humanos capacitados y actualizados, tal deficiencia repercute en

la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas en el nivel micro de la competitividad sistémica.

Gráfico No.16: Indicador formación continua.



Fuente: Elaboración propia.

El segundo ítem de la encuesta a considerar esta referido al número 3.6: ¿Ha crecido su empresa conforme a sus expectativas en los últimos cinco años?, ligado al indicador crecimiento esperado. El desarrollo de la empresa ajustado a las previsiones esperadas por el responsable de su conducción, revela en principio una gestión exitosa, de igual modo permite suponer la existencia de ventajas competitivas a nivel microeconómico, decisivas para fijarle al negocio una senda de crecimiento sostenido. En consideración al gráfico 17, contentivo de la información relacionada con el indicador crecimiento esperado, en 74 por ciento de las empresas encuestadas no se ha logrado un crecimiento esperado en los pasados cinco años, frente a ello, en 26 por ciento de las PyMES si se ha logrado el crecimiento planeado para tal periodo. Curiosamente en 18 por ciento de los encuestados, quienes negaron el crecimiento de

la empresa en la forma esperada, manifestaron conformidad con el tamaño actual de la empresa, para ellos el actual tamaño del negocio resulta ideal, por ello no mantienen expectativas sobre su crecimiento.

Gráfico No. 17: Indicador crecimiento esperado.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los datos arrojados por la entrevista en profundidad, se exponen las respuestas aportadas por los entrevistados en torno a la pregunta número cuatro de la tercera sección: ¿Qué condiciones podrían haber influido favorablemente en alcanzar el crecimiento esperado de la empresa? Entre las condiciones enunciadas por los entrevistados, resultaron recurrentes: disposición de personal calificado en la región, oferta de materia prima nacional, y acceso a las divisas para importar insumos y bienes de capital. También fue mencionado por los entrevistados como condiciones: actitud favorable por parte de los sindicatos, e interés para expandir las operaciones por parte de los propietarios del negocio.

4.5.4 Nivel meso de la competitividad sistémica.

Si bien en el nivel micro se destaca y explica la relevancia de desarrollar innovaciones, y generar tecnología a nivel de empresa, algunos aspectos referidos al tema no son contemplados en tal dimensión, o por lo menos comprendidos en toda su complejidad. En el nivel meso se consideran diversos aspectos, uno de ellos se vincula al desarrollo de la tecnología y las innovaciones, pero desde una perspectiva enfocada en las relaciones inter-empresas, basadas en la cooperación formal e informal, así como también respecto a la relación de las empresas con instituciones públicas y privadas, proveedores, competidores, y clientes. En atención a lo indicado por Esser et ál (Ob. Cit.), la interrelación entre las empresas, posibilita el intercambio formal e informal de conocimientos, de este modo se logran desarrollar capacidades mutuas, susceptibles de transformarse en ventajas competitivas para las empresas, la industrias, y el país.

Conforme a Porter (1990), detrás de una empresa competitiva, se logra advertir una gran organización, compuesta por clusters industriales, integrados a su vez por diversas empresas, ligadas con universidades, institutos de formación práctica, centros de investigación y desarrollo de tecnología, centros de documentación tecnológica, y representaciones gremiales empresariales, de carácter general y sectorial. En toda esa gran organización indicada por Porter (Ob. Cit.), se logran establecer importantes sinergias y sub redes colaborativas, destinadas a mejorar el desempeño competitivo individual y colectivo de las organizaciones empresariales.

En atención a lo indicado por Johnson y Scholes (2001), el desarrollo progresivo del tejido industrial, implica requerimientos en los contextos locales, regionales, y nacionales. La coordinación de todos los esfuerzos en la sociedad, dispuestos a establecer las condiciones favorables para la operatividad y evolución de las empresas, le corresponde en principio al Estado. En consideración a lo indicado por Esser et ál (Ob. Cit.), el Estado debe ejercer de modo decisivo, la conducción del desarrollo tecnológico y económico en la sociedad, al respecto, debe formular e implementar políticas efectivas a propósito de favorecer el desempeño competitivo de las industrias, en relación con sus localizaciones operativas.

En consideración a lo indicado por la OCDE (1992), aunado a las políticas estatales impulsoras de la competitividad, la infraestructura física compuesta de modo general por las telecomunicaciones disponibles, y los sistemas de transporte, resulta determinante para un eventual impacto favorable de las iniciativas públicas, aplicadas al desarrollo de la competitividad sistémica. Junto a las políticas públicas, las relaciones entre las empresas y los actores del entorno, la influencia de diversos entes, y la infraestructura disponible para las industrias, se considera al dialogo intersectorial, como un factor favorable para el logro de la competitividad, al permitir el alcance de consensos en diversos temas, tales como las estrategias a impulsar por las industrias en el corto, mediano y largo plazo, a efecto de superar los desafíos impuestos por el complejo entorno internacional.

En torno a las empresas emergen de acuerdo con Day (2002), grupos complejamente interrelacionados, compuestos por organizaciones económicas privadas, agrupaciones sindicales, municipalidades, universidades, institutos educativos para la formación práctica, y diversas asociaciones. Tales grupos, establecidos según Esser et ál. (Ob. Cit.), entre el mercado y el Estado, definen

estrategias y planes propios, destinados a procurar la integración de esfuerzos e iniciativas, en la conducción económica acordada por el Estado, de manera horizontal, sin el establecimiento de estructuras jerárquicas contraproducentes para reaccionar de inmediato, ante los súbitos cambios acaecidos en un entorno cambiante.

En consideración a lo indicado por la OCDE (Ob. Cit.), el desarrollo de ventajas competitivas requiere la implementación de políticas meso dirigidas hacia los clusters, articuladas con condiciones macroeconómicas propicias para la actividad innovadora. Las políticas meso se estructuran en dimensiones nacionales, regionales y locales, a fin de aprovechar el desarrollo de los clusters, en esos espacios regionalmente delimitados con diversas potencialidades. La descentralización favorece la integración Estado-sector privado empresarial, a efecto de establecer las alianzas más convenientes en el desarrollo de las ventajas competitivas, de conformidad con las capacidades y particularidades, locales y regionales.

De conformidad con North (1996), el ajuste de las estructuras sociales en el nivel meso, desde la perspectiva cultural, será fundamental para el logro de la competitividad. Los cambios en la estructura social se enfocarán en inicialmente en valores, en efecto, el mejoramiento continuo, la capacidad para solventar conflictos de modo provechoso para todos los involucrados, la capacidad para el trabajo en equipo, así como una formación continua, incidirán en una perspectiva económica orientada a la competitividad. Paralelamente, los ajustes sociales deben comprender el contexto educativo, para ello el sistema educativo debe formar individuos capacitados, conforme a las demandas y exigencias de la economía. La transformación del sistema educativo debe ser ajustada a parámetros de excelencia, validados internacionalmente, de ese modo el recurso humano nacional, estará a la altura de cualquier otro país rival en la carrera por la competitividad.

En atención a lo indicado por Esser et ál. (Ob. Cit.), las políticas educativas deben favorecer un enlace productivo entre la empresa privada, la investigación aplicada y la formación profesional. La cooperación sugerida entre el sector privado y la educación, no solo favorece la generación de conocimiento científico, sino también facilita la incorporación de los egresados universitarios a la fuerza productiva del país. La vinculación entre el sector productivo privado y las universidades también resultará favorable para la implementación de la política tecnológica, para tal fin, las redes entre las universidades y las empresas, generarán tecnología e innovaciones mediante acciones y proyectos conjuntos.

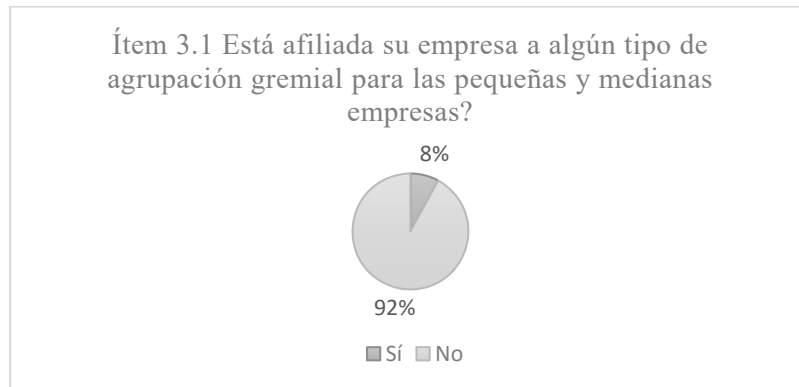
En el campo de la dimensión meso también se contempla según North (Ob. Cit.), la formulación e implementación de políticas comerciales. Las políticas comerciales implementadas por los países, a efecto de procurar el logro de la competitividad sistémica, deben ser enfocadas conforme a Lall (1992), en la importación racional, y en una política de promoción para las exportaciones. La racionalidad en torno a las importaciones, puede alcanzarse estableciendo una política de importaciones selectivas, de este modo se alientan las importaciones de los rubros más requeridos por la economía doméstica, mientras se protege a la industria en fase de desarrollo. En relación a los estímulos para la exportación, Esser et ál. (Ob. Cit.), sugieren el fomento a dicha actividad por parte de instituciones públicas y privadas, tales como: Trading Companies, oficinas de fomento a la exportación, agencias de información, y entidades de financiamiento.

En referencia a las políticas de financiación para las empresas, Day (Ob. Cit.), sugiere favorecer el desarrollo de una infraestructura financiera robusta, dispuesta no solo a financiar proyectos e iniciativas de las grandes empresas, sino también proyectos de negocios Star Up, y a las PyMES. La diversificación de la banca, y la

disposición de carteras crediticias a algunos actores, tales como las PyMES. Entre las formas de financiamiento para el sector productivo se destacan: los empréstitos, leasing, factoring, fondos de garantía, mercado secundario de valores, financiación a la exportación, fondos de capital de riesgo, fondos de pensiones, y financiamientos externos.

A fin de conocer las condiciones de la dimensión meso, en relación con las PyMES establecidas en el Estado Táchira, se aprecian los datos arrojados por la encuesta y la entrevista en profundidad implementada. El primer ítem a considerar de la encuesta es el 3.1: ¿Está afiliada su empresa a algún tipo de agrupación gremial para las pequeñas y medianas empresas? Tal ítem se encuentra ligado al indicador: Soporte gremial. De acuerdo con los datos indicados en el gráfico número 18, 92 por ciento de las PyMES encuestadas no se encuentran afiliadas a alguna agrupación gremial conformada por empresas de tal categoría. Del ocho por ciento de las PyMES, declaradas como integrantes de alguna agrupación gremial conformada por sus pares, se apreció en las explicaciones adicionales a las respuestas, el vínculo con agrupaciones de empresas, conformadas también por empresas de gran tamaño, entre las mencionadas figuraron: Fedecamaras capítulo Táchira, Cámara de Comercio del Estado Táchira, y la Cámara de Industria y Comercio de Ureña, Estado Táchira. Los datos arrojados por la encuesta respecto al ítem 3.1, evidencian la inexistencia de agrupaciones gremiales para las PyMES del Estado Táchira, de igual modo la escasa participación de esta categoría de negocios, en otros gremios relacionados con las empresas en general. La ausencia de un soporte gremial para las PyMES establecidas en el Estado Táchira, limita el establecimiento de redes para el apoyo mutuo, y el aprendizaje conjunto, convenientes para el desarrollo de la competitividad sistémica.

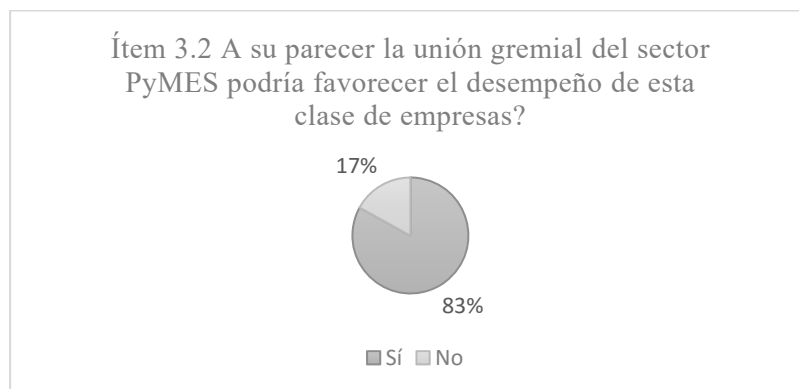
Gráfico No. 18: Indicador Soporte gremial.



Fuente: Elaboración propia.

Los siguientes datos a valorar de la encuesta, están referidos al ítem 3.2: ¿A su parecer la unión gremial del sector PyMES podría favorecer el desempeño de esta categoría de empresas? El ítem formulado se encuentra ligado al indicador: Beneficio gremial. Según el gráfico número 19, al 17 por ciento de los gerentes de PyMES consultados, no les parece conveniente una agrupación gremial de PyMES, para favorecer el desempeño de tal categoría de empresas. Entre las explicaciones añadidas a las respuestas, se deja apreciar el escepticismo de obtener ventajas a partir de un gremio de PyMES, en frases tales como: no lo creo así, la empresa debe valerse por sí misma, o no le aprecio el eventual beneficio. Por su parte el 83 por ciento de los encuestados sí considero como ventajoso para las PyMES contar con un gremio propio. Entre las explicaciones facilitadas a las respuestas, los entrevistados la consideraron favorable para unificar políticas y acciones ante el sector público, y otros sectores privados, de igual modo la calificaron como un punto de encuentro para las PyMES, donde podrían asistirse mutuamente e intercambiar información.

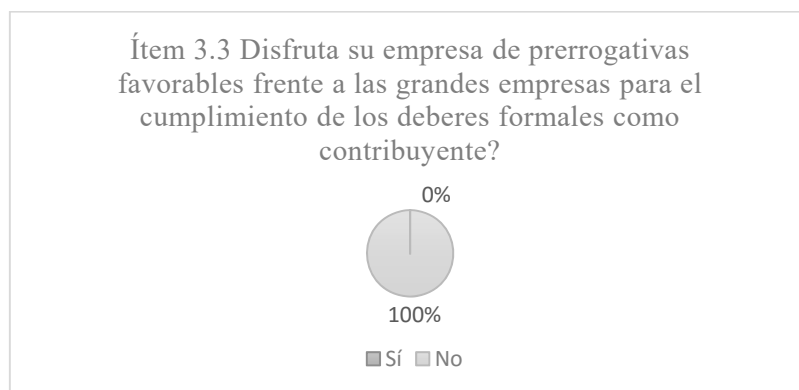
Gráfico No. 19: Indicador Beneficio gremial.



Fuente: Elaboración propia.

El siguiente ítem de la encuesta a analizar se correspondió con el número 3.3: ¿Disfruta su empresa de prerrogativas favorables frente a las grandes empresas para el cumplimiento de los deberes formales como contribuyente? El ítem se encuentra relacionado con el indicador: Ventaja ante el fisco. Conforme a lo indicado en el gráfico 20, 100 por ciento de los encuestados manifestó no disfrutar de alguna condición favorable frente a las grandes empresas, al momento de cumplir con sus deberes formales como contribuyente. Tal condición aplica frente a todos los impuestos, tasas, y contribuciones, a nivel nacional, estatal y municipal. Los datos relativos al indicador: Ventaja ante el fisco, revelan la igualdad de condiciones entre las PyMES y las grandes empresas frente al fisco, en tal sentido, el sector gubernamental no ha establecido políticas fiscales dirigidas a reducir las asimetrías entre las grandes empresas y las PyMES, por lo menos respecto a los deberes de los contribuyentes.

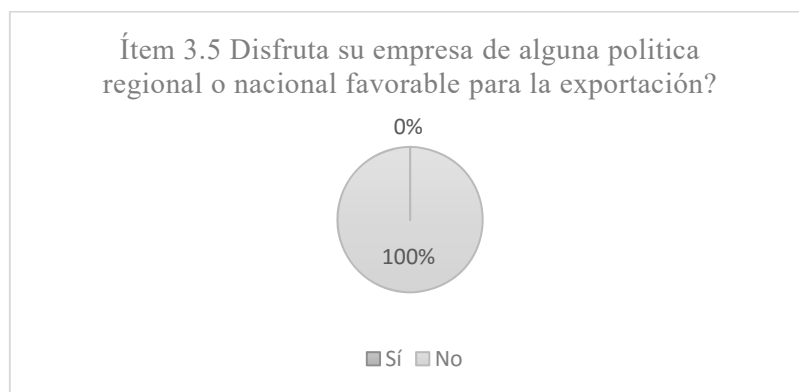
Gráfico No. 20: Indicador Ventaja ante el fisco.



Fuente: Elaboración propia.

El tercer ítem a considerar de la encuesta es el 3.5: ¿Disfruta su empresa de alguna política regional o nacional favorable para la exportación? El ítem señalado se encuentra ligado al indicador: Incentivo para exportar. En atención al gráfico número 21, el 100 por ciento de los encuestados respondieron negativamente al ítem 3.5. Entre las explicaciones adicionales facilitadas por los encuestados, casi el 80 por ciento respondieron desconocer alguna clase de política favorable para la realización de exportaciones por parte de las empresas dirigidas. Algunos respondieron encontrarse al frente de empresas con antecedentes de exportaciones, no obstante mencionaron la inexistencia actual y en el pasado, de políticas o incentivos para alentar las exportaciones, en especial para las PyMES. De conformidad con los datos arrojados por la encuesta en referencia con el indicador: Incentivo para exportar, se determina la ausencia de políticas y estímulos a nivel local, regional y nacional, para implementar exportaciones.

Gráfico No. 21: Indicador Incentivo para exportar.



Fuente: Elaboración propia.

De la entrevista en profundidad ejecutada, cuatro preguntas se formularon a propósito de recabar datos respecto a la dimensión meso de la competitividad sistémica, en referencia a las PyMES establecidas en el Estado Táchira. La primera pregunta se corresponde con la primera de la tercera sección del cuestionario: ¿Cómo describe las condiciones para el desarrollo de innovación y tecnología en el sector de las pequeñas y medianas empresas? La primera respuesta a considerar, es la facilitada por el presidente de la cámara de industriales del Municipio Pedro María Ureña. De acuerdo con el representante gremial, las empresas importan tecnología, no la desarrollan por falta de estímulos o condiciones favorables, tales como lo sería contar con el apoyo de personal calificado, o instituciones relacionadas con la investigación, y el desarrollo de tecnología. Algunos de los entrevistados calificaron las condiciones como desalentadoras para emprender el desarrollo de innovaciones o tecnología, por la hostilidad del entorno en general, manifestada en factores como la amenaza de expropiación. Otros entrevistados declararon alentar innovaciones o el desarrollo de tecnologías, particularmente referidas a los procesos de fabricación, pero no de manera estructurada o formal.

Los siguientes datos a considerar, son los aportados respecto a la segunda pregunta, de la sección tres del cuestionario para la entrevista: ¿Qué factores favorecerían el desarrollo de tecnología e innovación en su empresa? Entre las respuestas de los entrevistados resulto recurrente la financiación o incentivo fiscal. Algunos de los entrevistados se refirieron a las divisas, en tal sentido plantearon la oferta de divisas como una medida favorable, a efectos de importar bienes de capital claves para el desarrollo de tecnologías e innovaciones. Finalmente uno de los entrevistados se refirió al apoyo gubernamental mediante alguna política, así como también a la presencia de algún centro de información para las PyMES establecido en el municipio.

Cuadro No. 11: Medidas gubernamentales favorables para el fortalecimiento e inversión en el sector PyMES del Estado Táchira.

Fortalecimiento de la seguridad jurídica y personal.
Censo de empresas.
Reestructuración del Estado.
Constitución de oficina pública para el apoyo de las PyMES en la frontera.
Facilitar la dotación y el acceso a los insumos y la materia prima.
Mejora de la infraestructura.
Reforma de la política cambiaria.

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se consideran las respuestas facilitadas en referencia a la pregunta tres, de la sección tres de la entrevista: ¿De acuerdo con su parecer que medidas gubernamentales favorecerían el fortalecimiento e inversión en el sector PyMES? Tal como se indica en el cuadro 11, entre las respuestas se sugirieron las siguientes medidas: fortalecimiento de la seguridad jurídica, referida a menor discrecionalidad en el momento de interpretarse la ley, en especial cuando esté

dirigida al sector productivo y comercial; incremento de la seguridad personal, al respecto se sugieren políticas policiales y sociales, dirigidas a desalentar y reducir la criminalidad; censo de empresas, a propósito de distinguir las reales y las de fachada, constituidas para la perpetración de ilícitos; reestructuración del Estado, a fin de reducir la corrupción, la burocracia inútil, y la ineficacia; constitución de oficina gubernamental en la frontera para apoyar a las PyMES; facilitar el acceso a los insumos y materia prima; desarrollo de infraestructura, relacionada con los servicios básicos (energía eléctrica, agua potable), vialidad y las comunicaciones; reforma de la política cambiaria, a efecto de facilitar el acceso a las divisas.

Finalmente fueron valoradas las respuestas facilitadas respecto a la pregunta cinco, de la sección tres del cuestionario para la entrevista: ¿Cómo describiría usted las actuales condiciones para la exportación de bienes por parte de empresas como las dirigidas por usted? Algunos de los entrevistados solo respondieron con la palabra “complejo”, otros las calificaron de “desalentadoras”, en tal sentido mencionaron la falta de competitividad ante la ausencia de insumos y la sobrevaluación de la moneda. Finalmente uno de los entrevistados considero las dificultades para exportar basándose en diversos factores, tales como la paridad cambiaria desfavorable, y la exigencia de certificaciones ISO en algunos mercados.

CAPITULO V

Un modelo para la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad.

En la actualidad, las organizaciones empresariales, ya sean pequeñas, medianas o grandes, deben revisar, analizar, y ajustar su Modelo de Negocio Estratégico (MNE), de igual modo deben establecer sus impulsores estratégicos en pro de una ventaja competitiva, así como ejecutar un análisis del entorno interno y externo, apoyado por las competencias y capacidades de sus recursos humanos, a propósito de fortalecer la sustentabilidad operativa del modelo de negocio.

Actualmente hay una difusión amplia de literatura, dedicada a explicar y analizar las diferentes propuestas de modelos de conceptuales, y teóricos, estudiados y validados por diferentes autores expertos en Modelos de Negocios Estratégicos (MNE's), aplicados en empresas manufactureras, en las que tienen lugar problemas en la toma de decisiones correctas de manufactura; al respecto las estadísticas y los datos empíricos indican la existencia de problemas, para los que en muchos casos se han propuesto soluciones inefectivas en el área de manufactura. Por consiguiente, resulta importante ejecutar un análisis de los impulsores estratégicos implicados en la estructura de Modelos de Negocios en el sector de manufactura en la región investigada, además de metodologías y herramientas técnica-administrativas para el desarrollo de un modelo adecuado con enfoque en la planeación, su estructura, elementos, y algunas relaciones entre sí, desde una perspectiva basada en la efectividad.

En la industria manufacturera se encuentran organizaciones tipo PyMES, desarrollando estrategias gerenciales y de producción, con resultados operativos de

eficiencia deficiente, aunado a esto, la falta de información, y documentación de fallas, evidencia la práctica común de tomar decisiones sin considerar factores estratégicos y cualitativos dentro del desarrollo de estas estrategias. Por ello resulta necesario según Bribiesca, Mujica, y Cuevas (2012), desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica para evaluar sus efectos en una posición competitiva dentro del sector industrial, con una revisión y actualización de acuerdo a los avances tecnológicos dentro de este ramo de la manufactura, en el cual se respondan cuestionamientos tales como los siguientes:

¿Qué necesidad tienen las organizaciones de tipo PyME enfocadas en manufactura, para establecer un modelo de gestión estratégica?

¿Cómo se coordina la gestión estratégica tanto a nivel operaciones de planta como a nivel administrativo?

¿Cómo se utiliza y obtiene ventaja de los diferenciales entre lo actual y lo que debería ser adecuado o mejor?

¿Cómo se adapta el Modelo de Gestión Estratégica para la competitividad del mercado y rentabilidad del negocio?

¿Cuáles son los factores que afectan a la competitividad y sustentabilidad del negocio?

5.1 La complejidad en el diseño del modelo.

Un diseño consiste en el resultado de una actividad creativa orientada a idear o dar forma a algún tipo de objeto. La ejecución de un diseño presupone un fundamento de reglas y principios pertinentes para conformar aquel objeto de una manera lógica y ordenada, a propósito de facilitarle viabilidad al diseño en sí mismo. Las organizaciones se corresponden con entes investigados en las ciencias administrativas y gerenciales, por consiguiente la tarea de diseñar una organización, o

un modelo para su gestión, es un problema dispuesto para fundamentarse inicialmente en teorías y principios administrativos.

En atención a lo indicado por Schvarstein (1998), los aspectos problemáticos en el diseño de un modelo de gestión, resultan adecuados para examinarse conforme a los postulados del fenómeno de la complejidad, expuesto según los enunciados de Morín (2002). Abordar una problemática en una connotación compleja implica estimar las diferentes dimensiones del asunto, sin restringir o añadir, contemplando las diferentes interrelaciones derivadas de la situación en sí misma.

El diseño de un modelo consiste en determinar el contenido de una representación, en este caso de los procesos requeridos para poner en práctica la gestión estratégica de la empresa. Tal representación tiene como propósito, exponer las acciones ejecutadas ordenadamente para construir las estrategias de las pequeñas y medianas empresas, a efecto de procurarles competitividad.

El desarrollo de un modelo para la gestión estratégica de las PyMES orientadas a la competitividad, se encuentra adecuado a la actual generación del paradigma de la gestión estratégica de empresas, consistente en la administración estratégica de empresas, orientada a la resolución de problemas estratégicos. De conformidad con esta generación de la gestión estratégica, el gerente se esmera en comprender el fenómeno de dirigir el negocio, basándose en estrategias concebidas en medio de una creciente complejidad presente en el entorno global. La resolución de problemas estratégicos por su parte, estará referida al monitoreo y corrección permanente de las estrategias emprendidas en atención a los resultados, conforme a ello, el dinamismo y la flexibilidad en la gestión resultan inmanentes al modelo.

Considerando la flexibilidad presente en los paradigmas de administración estratégica, y de la competitividad empresarial, el modelo diseñado se ajusta a procesos dinámicos, adecuados para la improvisación y la mejora constante. Aunque las reglas pueden contribuir a ordenar el modelo, su formulación se limita a aspectos claves para la estructuración lógica del proceso, sin alcanzar la nociva rigidez inhibidora de la creatividad y versatilidad en la gestión. En la gestión de las PyMES, resulta posible para el gerente recurrir tanto a datos cuantitativos como a cualitativos a propósito de fundamentar la gestión, sin embargo la predilección por los datos cuantitativos a efectos de argumentar las decisiones resulta tendencialmente dominante en el modelo.

En el diseño del modelo de gestión estratégica para las PyMES, como acción para el logro de la competitividad, se implica la recurrencia a datos cuantitativos, tales como los análisis de costos y beneficio, variables económicas, variables financieras, cálculos logísticos, entre otros, igualmente se estimaran datos cualitativos relacionados con la cultura organizacional, políticas organizativas, distribución del poder en el ente, estructura organizacional y muchos otros más, de conformidad con el principio de la complementariedad. Como representación de la realidad, el modelo resulta diseñado para recrear la situación del gerente integrado a la gestión del negocio, contemplando todos los datos a su disposición para decidir en la medida de la complejidad aneja a su tarea.

El diseño del modelo se perfila como una herramienta para el gerente comprometido en ejecutar ininterrumpidamente su cometido dentro de la sociedad, mientras le sirve a sus semejantes, y promueve la calidad de vida para los sujetos servidos, entre los cuales también se incluyen a los miembros directa e indirectamente vinculados con la organización empresarial. El modelo también se encuentra diseñado

para propiciar la solidaridad entre las pequeñas y medianas empresas, así como también las alianzas estratégicas entre estas y las grandes empresas, de este modo se estimulan los procesos de cooperación empresarial, a fin de mejorar la rentabilidad, alcanzar crecimiento y constituir sinergias solidarias de provecho mutuo.

El modelo diseñado exhibe un orden lógico con cabida para la flexibilidad, en las estructuras de las organizaciones de tipo PyMES, caracterizadas con un ejercicio del poder unipersonal o pluripersonal, concentradas geográficamente, y de limitados recursos humanos y financieros, no obstante también ofrece adecuación a esquemas de poder alternativos, con alta participación y desconcentración. Con la implementación del modelo se prevé la generación de estrategias y políticas, dirigidas a procurar el posicionamiento de la empresa en el nivel de competitividad esperado, siempre respondiendo a la voluntad e interés del gerente de la misma. El modelo también responde a una estructura estética, adecuada para evitar las contradicciones en la implementación del mismo. De igual manera su simplicidad, resulta conveniente para el manejo profundo de la complejidad presente en la gestión de la empresa, no para desvirtuarla o solaparla. La lógica en el diseño del modelo, se ha dispuesto para posibilitar la formulación armoniosa de estrategias agrupadas en dimensiones, de acuerdo al impacto esperado, y el ámbito temporal establecido.

La limitación de recursos humanos en las PyMES condiciona la ejecución de una gerencia profesional con connotación científica, este aspecto es ciertamente considerado en el diseño del modelo de gestión estratégica para esta categoría de negocios, igualmente se destaca en el mismo, la eventual finalidad de una PyME frente a la de una gran empresa, no necesariamente relacionada con la acumulación de capital y el crecimiento del ente, como si ocurre usualmente en la gran empresa.

El diseño del modelo ha sido concebido de conformidad con el tipo de gerente, usualmente presente en las PyMES investigadas, correspondiente a un emprendedor glorificado en experiencia, pero intimidado o escéptico ante la ciencia. De igual modo, el modelo se ajusta a aquellos gerentes con el perfil de un joven profesional, ávido por dirigir basándose en los aportes más recientes de las ciencias administrativas y gerenciales, por consiguiente, el diseño del modelo presenta una estructura lógica de fácil comprensión, estimulante para profundizar en la búsqueda del saber dentro de las ciencias administrativas y gerenciales.

Aunque muchos autores le atribuyen a las PyMES como característica una flexibilidad implícita, la misma no está presente en muchas de estas. El diseño del modelo favorece el cese de la rigidez en la estructura, y los procesos de las empresas, a efectos de lograrse el dinamismo exigido en las acciones, para superar los cambios frecuentes e imprevistos. El modelo favorece el desarrollo de nuevos modelos organizativos, adecuados para la implementación de nuevas relaciones laborales, basadas en los recursos de la empresa y las condiciones del entorno.

El modelo diseñado está dispuesto para procurarle a la empresa el logro de la competitividad, de acuerdo con diversas perspectivas. Una de las interrelaciones más frecuentes entre las empresas resulta ser según Porter (1990), la competencia. Las empresas compiten para arrebatarse los clientes, de esta manera logran comercializar y mantenerse operativas, lamentablemente tal competencia resulta en muchos casos asimétrica, ya que las grandes compiten entre estas y contra las medianas y pequeñas. El modelo diseñado no solo está concebido para procurarle a la empresa un camino hacia la excelencia, basada en un desempeño superior al de los competidores, sino también para posibilitare una distinción fundada en la dedicación al cliente y la mejora al servicio, de este modo la competitividad no solo estará relacionada con

criterios cuantitativos, relativos al nivel de beneficio y volúmenes de comercialización, sino también lograría implicar acciones tendientes a fomentar la gerencia con contenido ético, y la responsabilidad social.

El modelo a exponer, posibilita la gestión de PyMES en diversos contextos, inclusive en aquellos con mayor grado de hostilidad. El contexto considerado directamente para diseñar el modelo, ha sido de carácter transfronterizo. El fenómeno transfronterizo ha exhibido un notable grado de complejidad, la cual puede afectar de diversas maneras el desempeño de la empresa. La condición transfronteriza del Estado Táchira supone diversas implicaciones, las mismas deben ser reconocidas, interpretadas y comprendidas por el gerente de las organizaciones empresariales tipo PyMES, a propósito de lograr ajustarse al dinamismo propio del contexto, mientras optimiza los recursos y las oportunidades allí presentes. El diseño de un modelo basado en un entorno transfronterizo, le favorece al gerente interesado en emprender actividades a nivel internacional, donde la diversidad se asemeja mucho a la posibilidad.

El diseño del modelo basado en un entorno transfronterizo, alienta el cambio continuo, tal como tiene lugar a los lados de la frontera colombo-venezolana establecida en el Estado Táchira. El modelo diseñado invita al gerente de las PyMES, a integrarse con entorno donde se encuentra operativo, atendiendo a factores económicos, sociales, culturales, y tecnológicos, a fin de anticiparse favorablemente a los cambios, y reconocer su eventual evolución, la cual resultará decisiva para formular las estrategias permanentes, dispuestas para alcanzar la competitividad.

En el diseño del modelo se dejan apreciar faces susceptibles de propiciar negociaciones de poder. Las negociaciones de poder dejan ilustrar en el modelo, la presencia del principio de la complejidad, referido a la interdisciplinariedad, en efecto la gestión estratégica de una empresa tipo PyME, trascenderá al cuerpo de conocimientos aportados por las ciencias administrativas y gerenciales, hasta involucrar otras ciencias sociales, tales como la sociología, la psicología, la psicología organizacional, entre otras. Junto a las consideraciones sobre el poder en la gestión de la empresa, expuestas en el modelo, también se destaca la importancia de la comunicación, en tal sentido la ciencia de la comunicación a nivel organizacional resulta decisiva, a efecto de favorecer una implementación exitosa del modelo.

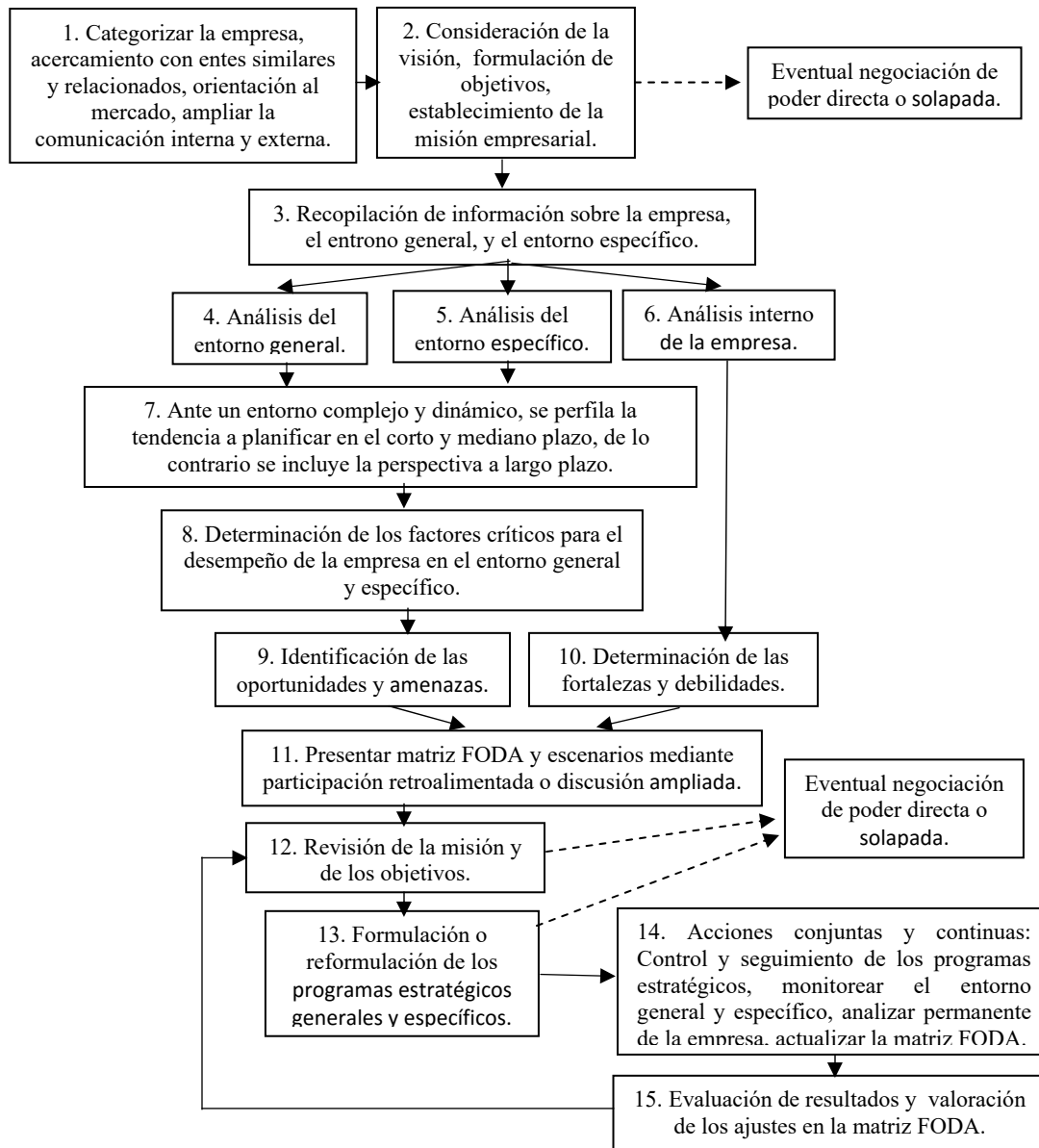
5.2 Estructura del modelo.

El modelo de gestión estratégica para las PyMES orientadas al logro de la competitividad, se encuentra conformado por 15 faces, dispuestas para ejecutarse en algunos casos de manera concurrente o prelativa. El modelo le posibilita al responsable de dirigir el destino de la empresa, ordenar de manera lógica las acciones planteadas, a propósito de concebir los programas estratégicos requeridos a fin de alcanzar la competitividad. De conformidad con el gráfico 22, las fases del modelo permiten desarrollar una gestión estratégica orientada a la competitividad, para una empresa recién constituida, u otra ya establecida, inclusive con programas estratégicos ya formulados de conformidad con otra metodología.

Las 15 faces indicadas en el modelo, se encuentran seccionadas en tres grupos. El primer grupo se corresponde con la individualización de la empresa, en tal grupo se incluyen la primera fase: categorizar la empresa, acercamiento con entes

similares y relacionados, y emprender la orientación al mercado; y la segunda fase: consideración de la visión apreciada para la empresa por parte del emprendedor o emprendedores, y el establecimiento de la misión empresarial.

Gráfico No. 22: Modelo de gestión estratégica para las PyMES establecidas en el Estado Táchira como acción en el logro de la competitividad.



Fuente: Elaboración propia.

El segundo grupo de fases es definido como el reconocimiento y valoración de la realidad. En este grupo se incluyen la tercera fase: recopilación de información sobre la empresa, así como también sobre el entorno general y específico; la cuarta fase: análisis del entorno general; la quinta fase: análisis del entorno específico; la sexta fase: análisis interno de la empresa; la séptima fase: ante un entorno complejo y dinámico estimar una planificación en el horizonte de corto y mediano plazo, de lo contrario incluir la perspectiva a largo plazo; la octava fase: determinar los factores críticos para la empresa en el entorno general; la novena fase: identificar las oportunidades y amenazas; la décima fase: determinar las fortalezas y debilidades de la empresa; la undécima fase: Presentación de una matriz FODA mediante participación retroalimentada o discusión ampliada; y la duodécima fase: revisión de la misión, y/o definición de objetivos según sea el caso.

El tercer grupo de las fases en el modelo se define como: formulación, implementación, y control de los programas estratégicos. Este grupo se encuentra conformado por la decimotercera fase: formulación o reformulación de los programas estratégicos generales y específicos; la decimocuarta fase: ejecutar de modo continuo y conjunto el control y seguimiento de los programas estratégicos, monitorear el entorno general y específico, analizar permanentemente la empresa, procurar una comunicación amplia y fluida en la empresa, y actualizar la matriz FODA; y finalmente la decimoquinta fase: volver a la fase 11 ante resultados deficientes o cambios en la matriz FODA.

El modelo presentado exhibe determinadas características, la primera de estas se corresponde con la flexibilidad. El modelo resulta flexible en atención a la posibilidad de ser seguido por un gerente de empresa, en cualquiera de sus fases, sin necesidad de atenerse a un orden estricto. La flexibilidad del modelo también se

manifiesta en la posibilidad de ajustar la implementación de las fases, de acuerdo con plazos convenientes a cada organización empresarial, establecidos en consideración a las condiciones particulares de cada ente. Finalmente, la flexibilidad del modelo se establece, al permitir su aplicación no solo en pequeñas y medianas empresas, sino también en micro empresas y grandes empresas, de igual modo en entes públicos o privados.

Otra de las características del modelo se corresponde a su condición graduable. El diseño del modelo ha sido concebido para favorecer el ajuste del mismo, por parte del gerente de empresa interesado en aplicarlo, de este modo resulta posible incorporarle nuevas fases, o inclusive integrar algunas. La condición graduable del modelo también se fundamenta en la condición enunciativa de las acciones a realizar en cada una de sus fases, por ello al final prevalecerá el criterio del gerente para observar la ejecución estricta de cada una, o ponerla en marcha según sus intereses o percepciones.

El modelo también resulta susceptible de caracterizarse como racional-intuitivo. La dualidad racional-intuitiva en el modelo, se origina a partir de la contemplación simultánea de procesos racionales, y contemplaciones intuitivas durante la ejecución del modelo. Los procesos racionales se establecen a partir de los análisis científicos sugeridos en las fases del modelo, la intuición por su parte, se deja apreciar en el modo particular de ejecutar las fases, y dirigir la organización empresarial mientras se aplica el modelo.

5.2.1 Individualización de la empresa.

La individualización de la empresa está comprendida en las dos primeras fases del modelo. De manera general, individualizar algo consiste en atribuirle características, a propósito de diferenciarlo respecto de entes similares. Al individualizar la empresa, el gerente o responsable de su conducción, comienza a conocer las particularidades de la organización, de igual modo, le adjudica su espacio y propósito en la sociedad. Al ser individualizada la organización, el gerente podría responderse varias preguntas, entre estas: ¿A qué clase de organización empresarial pertenezco?, ¿Qué propósito o propósitos tiene esta empresa?, ¿Cómo se logran alcanzar?

En la primera fase del modelo se indican tres tareas a realizar. La primera tarea consiste en categorizar a la empresa. Al categorizarse a la empresa, se determina la categoría a la cual pertenece. A efecto de estimar si una empresa de tipo industrial, resulta de carácter pequeño o mediano, se puede recurrir al decreto con rango, valor y fuerza de ley, para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria, y unidades de propiedad social, sancionado por el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela (2008). De igual modo, a efectos comparativos, resulta factible la consulta por parte del gerente, de las definiciones sobre PyMES, aportadas por Mercosur (1991), por la Federación de colegios de contadores públicos de Venezuela (2007), y por la Comisión de las comunidades europeas (06 de Mayo de 2003), ya analizadas en el primer capítulo de la presente tesis doctoral.

Una vez categorizada la empresa, el gerente determina si la organización empresarial se encuentra en la categoría de las PyMES, de ser así, resultará

conveniente descubrir si la pequeña o mediana empresa exhibe un carácter familiar. De ser la empresa familiar, conforme a lo indicado en el primer capítulo de la presente tesis, el gerente podrá encontrarse sometido durante la ejecución del modelo, a la influencia de su grupo familiar respecto a las eventuales decisiones a tomar, de igual modo, podría serle requerido invertir esfuerzos en lograr el consenso de los parientes involucrados en el negocio, a fin de revestirle legitimidad a su proceder, y así impulsar los cambios con el apoyo de todos los involucrados. De no ser la empresa familiar, el gerente podría tener mayor libertad al momento de tomar las decisiones claves, y eludir eventuales discusiones prolongadas con familiares relacionados con el negocio, donde se entremezclen afectos e intereses, no obstante, al momento de ejecutar el modelo, la lealtad y el compromiso de parientes, podría resultar un aspecto favorable para el éxito.

Luego de categorizarse la empresa, el gerente debe informarse sobre el marco regulatorio para esta a nivel nacional, estatal, y municipal, de ese modo logrará mantener la empresa adecuada a derecho, y podrá conocer las prerrogativas favorables para el tipo de negocio dirigido. De igual modo, según lo indicado por Navas y Guerras (2005), resulta conveniente distinguir el campo de actividad de la empresa, ámbito geográfico en el cual se encuentra operativa, y forma jurídica. Seguidamente, el gerente puede procurar un acercamiento con otras empresas establecidas dentro o fuera de su localidad, de similar o diferente categoría, así como también establecer contactos con entes públicos y privados, ligados al sector productivo. La relación entre diversas empresas, de acuerdo con el nivel meso de la competitividad sistémica, expuesta por Esser et ál (1994), puede posibilitar la conformación de agrupaciones gremiales, y otros entes constituidos a efecto de estimular la actividad industrial.

La interrelación entre las empresas, ya sea de manera gremial, formal, o informal, puede favorecer la conformación en el corto, mediano, y largo plazo, de alianzas, acuerdos, y cooperaciones convenientes para el desarrollo de clusters, así como también de ventajas competitivas. La agrupación gremial de empresas, resulta favorable no solo para el desempeño individual de las empresas, sino también para impulsar y presentar de manera conjunta al sector público, propuestas destinadas a favorecer el desarrollo de la actividad industrial, y el beneficio de la comunidad en general.

La siguiente actividad sugerida a efectuar en la primera fase del modelo, se corresponde con emprender una gestión estratégica orientada a la competitividad, pero también al mercado. La orientación al mercado implica observar el concepto de marketing durante la gestión de la empresa, al respecto, el marketing resulta definible según Santesmases (2002), de la siguiente manera:

“Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución, y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios, o ideas que la otra parte necesita.” (p. 68)

En el marco de las ciencias gerenciales y administrativas, el marketing no ha alcanzado según Kerin (2014), la distinción de ciencia al carecer de un objeto de estudio propio, un cuerpo doctrinario amplio, y métodos de investigación objetivos y sistemáticos, no obstante, como disciplina en el sendero hacia la constitución como ciencia, ha dispensado relevantes aportes a la gestión de empresas, tal como lo ha sido investigar la relación comercial, a fin de hacerla provechosa para todos los implicados, inclusive para la comunidad en general. Un vínculo estrecho y

provechoso entre la empresa y sus Stakeholders desde la perspectiva del Marketing, resultará ser una fuente de ventajas competitivas, conveniente para la competitividad de la empresa, de la industria, y del país. De acuerdo con lo indicado por Santesmases (Ob. Cit.), una adecuada gestión de marketing requiere de la orientación al mercado. Conforme a lo indicado por Shapiro (1989), la orientación al mercado tiene lugar al verificarse tres supuestos: cuando la información referida a los factores claves influyentes en la decisión de compra del consumidor, se difunde en todas las funciones de la empresa; en la empresa se decide de manera estratégica y táctica, interfuncionalmente e interdivisionalmente; los departamentos funcionales de la organización asumen decisiones coordinadamente, y las ejecutan en función de servirle al mercado.

De acuerdo con Kohli y Jaworski (1990), la orientación al mercado es susceptible de definirse como:

“La generación de información del mercado, a lo largo de toda la organización, sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de tal información a los distintos departamentos, y la respuesta a la misma de tal información.”
(p. 6)

La orientación al mercado, puede asumirse en el modelo de gestión estratégica orientada a la competitividad, como una actitud dispuesta para ser compartida en toda organización, de igual modo puede incluirse en políticas, hasta inclusive lograr constituir la en un factor de la cultura empresarial. La orientación al mercado resultará favorable para favorecer la interacción provechosa entre la empresa y su entorno, de este modo la empresa logrará ajustarse con mayor velocidad y acierto a los cambios.

La orientación al mercado implicará movilizar toda la organización empresarial, hacia un propósito común, relacionado directamente con las estrategias y la competitividad.

La siguiente actividad contemplada en la primera fase del modelo consiste en ampliar la comunicación externa e interna. La comunicación externa emprendida por la empresa, se encuentra referida a los mensajes enviados fuera de la organización, dirigidos al público, o los Stakeholders fuera del ente empresarial. La comunicación externa aquí planteada, excede a la implementada en el marco del marketing, referida fundamentalmente a abordar los compradores potenciales, a fin de estimular de los productos o servicios ofrecidos. De conformidad con lo indicado por Jefkins (1900), las relaciones públicas resultan ser un importante instrumento de comunicación, idóneo para preservar o recuperar la confianza, respaldo, y aceptación del público, relacionado o no con las actividades desarrolladas por la empresa.

La comunicación externa de la empresa, no debe delimitarse solo al marketing y las relaciones públicas, su ampliación debe expresarse en la interacción con diversos entes públicos y privados, efecto de lograr conocer, y eventualmente influenciar en su entorno. La comunicación externa ampliada, debe enfocarse en los mensajes a difundir, los mismos deben responder a los programas estratégicos de la empresa. La comunicación externa ampliada se debe basar en canales de comunicación idóneos, para obtener de manera oportuna y efectiva las respuestas de los interlocutores.

Una comunicación externa ampliada, no solo resultará pertinente para facilitar la adecuación al entorno, y predecir con mayor certidumbre los eventuales cambios, su principal aporte consistirá en posibilitarle a la organización en el mediano y largo

plazo, el establecimiento de alianzas y sinergias con otros actores, para el impulso de cambios por iniciativa propia en el contexto. A propósito de desarrollar una comunicación externa ampliada, el gerente de la empresa tipo PyMES, podrá valerse de muchos recursos, tales como las nuevas tecnologías desarrolladas en la plataforma de internet, no obstante, el acercamiento cara a cara resulta un modo efectivo de relacionarse con el público clave del entorno inmediato, a objeto de generar confianza y familiaridad. Como público clave se podría considerar a: las autoridades civiles inmediatas del sector donde la empresa se encuentre operativa, representantes de gremios empresariales, proveedores, clientes notables, competidores más destacados, entes públicos y privados vinculados al sector empresarial y desarrollo tecnológico, representantes de universidades, entre otros.

La comunicación interna se encuentra constituida por todos los mensajes o informaciones dirigidas por la gerencia de la organización, al público o clientes internos de la organización empresarial, compuesta fundamentalmente por los empleados. En atención a lo indicado por Díaz et ál. (2006), la comunicación interna efectiva contribuye a la generación de beneficios económicos para la empresa, al favorecer la coordinación entre las partes, y la implementación de los cambios a efecto de mejorar el desempeño, de igual modo también posibilita balancear los objetivos organizacionales, con lo objetivos individuales de los diversos integrantes de la organización, a fin de optimizar las sinergias, y enrumbar la organización en una sola dirección.

De acuerdo con Cervera (2005), los objetivos de la comunicación interna pueden ser diversos, no obstante los más relevantes consisten en: proporcionar información sobre la organización, sus programas estratégicos, proyectos, resultados, entre otros; procurar formación a los empleados, a efecto de contribuir en el

desarrollo de las competencias, y el eventual desarrollo humano y profesional de los mismos; motivar a los empleados mediante el reconocimiento de los logros, facilitando de ese modo su integración a la empresa, alentándolos de igual modo a considerar los objetivos empresariales como propios; mejorar el clima organizacional, al promover las buenas relaciones interpersonales mediante una comunicación fluida, con escaso lugar para los malos entendidos y disputas inútiles.

Conforme a Díaz et ál. (Ob. Cit.), en las organizaciones empresariales se verifica usualmente una comunicación vertical descendente, y la coexistencia de comunicaciones formales e informales. Una comunicación interna de carácter ampliado, debe comprender las siguientes comunicaciones: vertical ascendente, vertical descendente, y horizontal. Respecto a los sistemas formal e informal de comunicación presentes en la organización, el desafío del gerente en el esfuerzo por establecer una comunicación interna ampliada, consistirá en lograr integrar armoniosamente ambos sistemas.

La comunicación vertical descendente es aquella proveniente de la dirección, hacia los niveles jerárquicos inferiores. El contenido de información presente en este tipo de comunicación, estará referido a información para los empleados, dedicada a asistirlos en sus funciones y la de sus compañeros, mientras se les motiva e insta a vincularse cada vez más con la organización. Este tipo de comunicación se ejecuta mediante diversos medios, tales como: reuniones, eventos, escritos, manuales, boletines informativos, entre otros.

La comunicación vertical ascendente estará referida a los mensajes enviados a la dirección por parte de los empleados. Este tipo de comunicación resultará de

significativa importancia para la continuidad y evolución de la organización, en tal sentido Drucker (1998:5) indica: “Los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos”. Valiéndose de la comunicación vertical ascendente, la dirección de la empresa podrá conocer el acontecer de la organización, de igual modo comprobar la efectividad de la comunicación vertical descendente a través de la retroalimentación. Los canales de comunicación ascendente, también podrán apoyar la integración de los empleados, al escucharlos durante los procesos de decisión, de igual manera fomentará la creatividad y el compromiso con el ente, al involucrarlos en un dialogo abierto. Como herramientas para impulsar este tipo de comunicación, se destacan: los encuentros en persona, la conformación de círculos de calidad a efecto de discutir procesos y resultados, sistemas de sugerencias, tormentas de ideas, entre otras.

La comunicación horizontal se suscita entre empleados o grupos pertenecientes al mismo nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional. El objetivo de este tipo de comunicación está referido a lograr la coordinación entre empleados, grupos de empleados, o departamentos, a efecto de estimular sinergias, evitar la duplicación inútil de tareas, estimular la cooperación, y promover el trabajo en equipo. De conformidad con lo indicado por Furnham (2001), la comunicación horizontal tiende a verificarse con mayor frecuencia que la vertical, en virtud de la confianza entre los compañeros ocupados en el mismo nivel jerárquico. La comunicación horizontal puede suponer ahorro de tiempo y agilización de procesos, al permitir acudir directamente a la persona indicada sin seguir un largo proceso vinculado a la autoridad jerárquica, no obstante puede generar conflictos en caso de no estar formalizada, con instrucciones precisas sobre los procedimientos sin afectar la autoridad y la estructura jerárquica. Como medios para establecer la comunicación

horizontal se identifican a: las visitas departamentales, grupos de trabajo y estudio, reuniones y seminarios.

Tal como se ha indicado en los párrafos precedentes, en las organizaciones empresariales coexisten la comunicación formal, y la comunicación informal. La comunicación formal se basa en redes formales establecidas por la dirección empresarial, la comunicación informal por su parte, se desarrolla en redes informales, emergidas espontáneamente entre los mismos empleados, obviando los canales formalmente establecidos. En atención a lo indicado por Díaz et ál. (2006), las redes formales se vinculan a la jerarquía y los puestos de trabajo o cargos, no al empleado en concreto, en el caso de las redes informales, estas se forjan en consideración a las preferencias o afinidades entre los trabajadores, dejando de lado la jerarquía o el cargo.

La comunicación formal responde a los intereses y objetivos de la organización empresarial, la informal no necesariamente. La comunicación informal reviste ventajas y desventajas para la empresa, como ventajas se aprecian: favorecer de manera alternativa el flujo de información, estimular la cohesión grupal, el interés, y sentido de pertenencia a la organización por parte de los empleados, favorecer las relaciones amistosas fuera del entorno laboral, entre otras. Como desventajas de este tipo de comunicación se distinguen: distraer a los empleados de sus responsabilidades formales, desatención del sistema jerárquico, fomento de los rumores, entre otras.

La relación entre ambos tipos de comunicación debería ser complementaria, a tal fin la dirección empresarial debe adaptar y ajustar con regularidad los canales de comunicación formales, de ese modo la comunicación informal ostentará una

condición secundaria. La confianza, familiaridad, y cercanía presentes en las estructuras de las PyMES, favorece la instauración de estructuras informales, con sus correspondientes canales de comunicación informales. A propósito de instaurar un sistema de comunicación interna formal de carácter efectivo, el gerente de estas categorías de empresas debe esmerarse en monitorear su efectividad, y actualizarlo periódicamente tras las consultas con los empleados, hasta lograr hacer de lo formal lo habitual, mientras se mantiene atento a la evolución y las implicaciones organizacionales de la comunicación informal presente en la empresa.

La segunda fase del modelo, incluida en el grupo de fases requeridas para la individualización de la empresa comprende dos actividades: consideración de la visión, formulación de objetivos provisionales, y el establecimiento de la misión empresarial. La visión empresarial consiste en una perspectiva de la empresa a largo plazo, representada en un ideal susceptible de materializarse, o por lo menos con la convicción de ello, forjado de conformidad con los anhelos, intereses, y ambiciones del creador o los creadores de la organización empresarial. La visión sobre la empresa, en caso de existir, puede procurar información sobre el porvenir esperado para la empresa por parte del emprendedor o los emprendedores, por ello puede considerarse de modo referencial, al poner en marcha un modelo para la gestión estratégica de una empresa tipo PyME, orientada hacia el logro de la competitividad.

De existir una visión conocida para la empresa, su impacto e influencia podría ser mayor en las PyMES familiares, si se apreciase la visión por parte de la dirección, con especial atención a los vínculos emotivos entre la organización empresarial y la familia propietaria. La visión de la empresa no solo puede contribuir a definir los parámetros para definir los eventuales programas estratégicos de la organización, sino también podría estimular el compromiso de todos los integrantes de la empresa, en

torno a un gran propósito, de igual modo puede limitar los cambios súbitos imprudentes, y las maniobras temerarias en la conducción de la empresa.

Los objetivos a fijar en esta fase serán de carácter provisional, en tal sentido, toda la organización se movilizará hacia la consecución de los mismos, no obstante, la gerencia fijará los objetivos de manera más acertada y fundamentada, tras lograr mayor conocimiento sobre el entorno y la propia empresa, lo cual se logrará en las próximas fases a ejecutar del modelo. El establecimiento de la misión empresarial se corresponde con la segunda actividad a ejecutar en la segunda fase del modelo. La misión empresarial en las PyMES no resulta indispensable para la implementación del modelo, no obstante, su definición puede favorecer la individualización de la empresa, la definición de parámetros generales para la conducción del negocio, y la formulación de sus programas estratégicos. Según lo indicado por Hax y Majluf (2004), en una declaración de la misión de una empresa debe figurar una clara definición del alcance actual y futuro del negocio, basado en una amplia indicación de los productos, mercados, y espacio geográfico a abarcar, en un determinado lapso. Otro elemento a incluir en la misión según Navas y Guerras (2005), está referido a la mención de las competencias distintivas de la empresa en la industria, a propósito de lograr el desarrollo de ventajas competitivas.

La misión de la empresa no debe estar redactada con notable precisión, pero tampoco debe dejar lugar para ambigüedades. En la misión debe dejar apreciarse la ambición y un notable compromiso para asumir retos y desafíos, a propósito de alcanzar un lugar destacado para la organización empresarial en la industria y en la sociedad. En el caso de las PyMES, la misión no necesariamente debe destacar las limitaciones propias de sus dimensiones, contrario a ello, debe ser alentadora al éxito y

logro, estimulante para el logro de un futuro promisorio, susceptible de realizarse con esfuerzo y dedicación.

De conformidad con lo indicado en el modelo, durante el grupo de fases referidas a la individualización de la empresa, puede tener lugar una eventual negociación del poder directa o solapada. Tal como se indicó en el tercer capítulo de la presente tesis doctoral, en las organizaciones se contrastan los intereses y objetivos de la organización, frente a los objetivos e intereses individuales de sus miembros, quienes al contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, consiguen igualmente posibilitar el alcance de los propios.

Una negociación de poder, comprende una serie de acciones relacionadas con el ejercicio de la influencia, y la autoridad de carácter formal o moral, sobre uno o varios individuos, a efecto de preservar e imponer intereses particulares en una determinada situación, tal como lo sería tomar una decisión. Las negociaciones de poder indicadas en el modelo, pueden consistir en acciones emprendidas por un uno o varios integrantes de la organización, sobre el responsable de dirigir el negocio, a efecto de inducirlo, persuadirlo, o hasta inclusive manipularlo, a efecto de estimularlo a efectuar un determinado comportamiento, favorable a intereses específicos, inconvenientes en algunos casos para la organización. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, las negociaciones de poder tienden a ser más frecuentes, en atención a la estrecha vinculación surgida entre los miembros de la estructura empresarial, como resultado de conformar un grupo conformado por un número limitado de individuos, concentrados usualmente en una sede única de la empresa.

En las actividades de la segunda fase del modelo, referidas a la consideración de la visión empresarial, y el establecimiento de la misión empresarial, pueden tener lugar negociaciones de poder directas o solapadas. En las PyMES, la visión empresarial puede ser una guía a seguirse sin cuestionamientos, en especial si la empresa es de carácter familiar, de ese modo se respeta la voluntad del pariente, o de los parientes emprendedores. En algunos casos la visión empresarial del fundador, puede contrariar los intereses o planes de alguno, o algunos integrantes de la empresa, por consiguiente, el encargado de dirigir la empresa debe estar atento a las discusiones, o diálogos surgidos en torno al seguimiento de la visión empresarial, a efecto de hacer lo más correcto para la empresa, de otro modo podría obrar favoreciendo posturas inconvenientes para la empresa en su conjunto.

Al momento de establecerse la misión empresarial, también pueden tener lugar la intervención de uno o varios miembros de la organización, a efecto lograr un contenido para esta, adecuado a intereses particulares, ajenos a las expectativas del emprendedor o emprendedores. Tal como ya se ha indicado en la presente tesis doctoral, la misión puede indicar aspectos estratégicos claves para el desempeño presente y futuro de la empresa, tales como el alcance previsto del negocio, así como también una descripción amplia sobre los productos, mercados, y espacios geográficos donde la empresa prevé la comercialización de sus productos. Para algunos miembros de la organización puede resultar conveniente la eventual transformación de la empresa en una grande, al igual que el enfoque en un producto o línea de productos determinada, mientras se descarta otro producto u otra línea, por ello el responsable de ejecutar el modelo y decidir, debe sopesar todas las posibilidades, a efecto de elegir las alternativas más convenientes a la organización desde su perspectiva.

5.2.2 Reconocimiento y valoración de la realidad.

El reconocimiento y valoración de la realidad por parte del gerente durante la implementación del modelo, se logrará al ejecutarse once fases, específicamente desde la tercera hasta la duodécima. La tercera fase del modelo está referida a la recolección de información sobre la empresa, su entorno general, y su entorno específico, a fin de someterla posteriormente a diversos análisis. A efecto de recopilar información sobre los aspectos indicados, el gerente de la empresa podrá acudir a diversas fuentes, unas onerosas y otras gratuitas. Cuando se trata de obtener información sobre la empresa, el gerente podrá en principio, acceder a la misma sin dificultades, ya sea valiéndose de su experiencia, de los registros internos, o acudiendo los otros miembros de la organización empresarial, no obstante si resulta requerida información especializada, tal como lo sería aquella referida a las mediciones y valoraciones de los procesos llevados a cabo durante la producción, entonces posiblemente resulte necesario recurrir a los servicios de un profesional o experto externo, para la ejecución de la tarea.

De conformidad con lo indicado en el tercer capítulo de la presente tesis doctoral, la información a recopilar de la empresa, debe referirse a los recursos y capacidades disponibles de la misma, a efecto de compararlos posteriormente con los de los competidores más relevantes de la industria. De igual modo, el gerente de la pequeña o mediana empresa, podrá recopilar información sobre recursos o procedimientos susceptibles de ser mejorados o sustituidos, de conformidad con criterios propios o ajenos, pero fiables. Como técnicas pertinentes para recopilar la información de la empresa, se podrían considerar: la observación en las instalaciones de la empresas durante sus operaciones, la entrevista y encuesta aplicadas a algunos de los Stakeholders, y la revisión documental enfocada en los archivos de la empresa.

La información a recopilar sobre el entorno general de la empresa, debe basarse de conformidad en lo indicado durante el capítulo tercero de la presente tesis doctoral, en las siguientes dimensiones del entorno general: político-legal, económica, tecnológica, y socio-cultural. Respecto al entorno específico, la información a obtener estará referida de conformidad con Porter (1990), a la estructura de la industria, constituida por las siguientes cinco fuerzas competitivas: competidores actuales, competidores potenciales, clientes, proveedores y productos sustitutivos. La información a ser obtenida por el gerente respecto al entorno, no solo debe resultar pertinente a la eventual formulación de los programas estratégicos, sino también asequible al presupuesto de la pequeña o mediana empresa.

Entre las fuentes de información gratuitas y de bajo costo sobre el entorno de la empresa se destacan: experiencia propia, información aportada por los Stakeholders, periódicos, boletines gratuitos, blogs de acceso gratuito, bibliotecas abiertas al público en general, información distribuida u ofrecida por gremios y asociaciones, semanarios especializados de distribución masiva, gacetas oficiales y privadas, entre otras. Como fuentes de información onerosas se consideran: consultores independientes, firmas de consultoría especializadas, conferencias, foros, semanarios, blogs especializados, boletines informativos, reportes, encuestas, y otros.

Las siguientes fases a ejecutar durante el reconocimiento y valoración de la realidad, se corresponden con: el análisis del entorno general, análisis del entorno específico, y el análisis interno de la empresa. El análisis del entorno general posibilitará el reconocimiento de los factores comprendidos en el sistema económico, político, tecnológico y social, capaces de afectar el desempeño de la empresa. A través de los resultados arrojados por el análisis, será factible estimar las tendencias y

perspectivas sobre la evolución de un contexto tipo país, en función de la rentabilidad potencial prevista para la empresa.

La condición trasfronteriza del Estado Táchira, se corresponderá con el punto de partida para las PyMES industriales, al momento de iniciar la consideración del entorno general. Las implicaciones económicas, políticas, culturales, y tecnológicas derivadas del contexto transfronterizo, les permitirán a los gerentes de las PyMES, una mejor comprensión al momento de emprender la planificación estratégica, de igual manera, favorecerá el desarrollo de una visión internacional y global, adecuada para buscar mercados fuera de las fronteras nacionales.

Siguiendo lo indicado por Navas y Guerras (2005), el análisis del entorno general debe efectuarse previendo su impacto en el momento presente y futuro, de conformidad con la variación y evolución de los factores del entorno a lo largo del tiempo, y las repercusiones a largo plazo de tales factores en la empresa. El análisis del entorno general con un enfoque actual y futuro, procurará una representación de la situación actual, pero con referencias sobre la eventual evolución de los factores analizados, de ese modo se podrá eventualmente simular o estimar la operatividad de la empresa bajo determinadas circunstancias, susceptibles de predecirse.

Tal como se indica en el capítulo tres de la presente tesis doctoral, el primer paso a efectuar durante el análisis del entorno específico, consiste en determinar el tipo de industria al cual pertenece la empresa, de acuerdo con el criterio tecnológico y el de mercado propuestos por Porter (1990). Seguidamente, conforme a Grünig y Kühn (1996), el entorno específico será analizado mediante la estructura de la industria y del mercado. A efecto de analizar la estructura del mercado, resulta

posible recurrir a diversos métodos, entre estos resulta adecuado el análisis de las cinco fuerzas indicado por Porter (Ob. Cit.), para la compilación de importante volumen de información sobre los actores más relevantes de la industria. A fin de analizar el mercado, resulta posible emprender su segmentación de acuerdo con lo indicado por Fiegenbaum y Schendel (1996), ya descrito en el tercer capítulo.

Basándose en el análisis del entorno interno, el gerente de la pequeña o mediana empresa logrará obtener en principio, una perspectiva sobre la rentabilidad actual y eventual de la industria en la cual opera su empresa, mientras obtiene conocimiento sobre sus pares y demás Stakeholders, no solo a efecto de competir, sino también para estimar diversas posibilidades, tales como alianzas y cooperaciones. A diferencia con el entorno externo, en el interno operaran factores reconocibles tras el análisis, susceptibles de ser ajustados convenientemente por el empresario a propósito de mejorar su situación competitiva, e influir en la industria y el mercado.

El análisis interno de la empresa, se ejecuta con la finalidad de caracterizar los recursos, medios, factores, capacidades y habilidades disponibles en la organización empresarial, dispuestos en la organización empresarial para hacer frente a los desafíos identificados en el entorno general y específico. A propósito de efectuar el análisis interno de la empresa, el gerente deberá esmerarse por identificar todos los recursos y capacidades disponibles, así como también aquellos potenciales, o en proceso de generación. La conformación de la cadena de valor propuesta por Porter (Ob. Cit.), y su eventual análisis, representan dos actividades convenientes para reconocer capacidades establecidas como ventajas competitivas, y eventuales debilidades durante los procesos llevados a cabo en la empresa.

Los análisis planteados pueden ser ejecutados simultáneamente, no obstante también podrían ejecutarse progresivamente, en ese caso debería ejecutarse en primer lugar el análisis del entorno general, seguidamente el análisis del entorno específico, y finalmente el análisis interno de la empresa. Sean ejecutados los análisis de manera conjunta o progresiva, luego de haber sido analizados los entornos: general y específico, el gerente de la empresa podrá proceder a calificar el entorno, de acuerdo a lo indicado en la fase número siete del modelo. En caso de calificarse el entorno como inestable-turbulento según lo expuesto por Ansoff (1979), se podrá considerar planificar en una perspectiva temporal de corto y mediano plazo, a fin de acometer con más efectividad los cambios imprevistos, generados a partir del dinamismo, la hostilidad, la complejidad, y la diversidad apreciada en dicho entorno.

La siguiente fase del modelo a implementar durante el reconocimiento y valoración de la realidad, se corresponde con la octava. La actividad a ejecutar en esta fase, consiste en determinar los factores críticos presentes en el entorno general y específico, susceptibles de destacarse en las repercusiones negativas, sobre el desempeño y las perspectivas de rentabilidad para la empresa. Los factores críticos, se reconocerán por su impacto real, o potencial, para limitar e impedir el pleno desarrollo de la empresa, y de la industria en general a la cual pertenece. De todos los factores y variables identificadas en el entorno, reconocibles como perjudiciales para la operatividad de la empresa en el presente y futuro, los factores críticos se señalarán como las amenazas más significativas, por ello recibirán especial atención al momento de implementar las siguientes fases del modelo.

Una vez reconocidos los factores críticos del entorno, corresponde ejecutar la fase nueve del modelo, consistente en la identificación de las oportunidades y amenazas tanto del presente como las eventuales, de acuerdo a la evolución apreciada

en los factores y variables del entorno. Las amenazas estarán encabezadas por los factores críticos, después gradualmente se señalarán las restantes amenazas conforme al criterio del gerente. Las oportunidades por su parte, se apreciarán no solo como expectativas, sino como probabilidades y posibilidades, de mejorar las perspectivas económicas del negocio mediante diversas acciones u omisiones.

De manera posterior o simultánea con la ejecución de la fase nueve, podrá cumplirse la décima, consistente en determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, identificadas durante el análisis interno de la empresa. Las fortalezas consisten en los puntos fuertes de la empresa, respecto de los competidores más importantes de la industria, como tales son considerados: los recursos, las capacidades, las habilidades, la posición o las posiciones ventajosas, la imagen, entre otros. Al momento de señalar las fortalezas, conviene en primer lugar indicar aquellas emergentes de sinergias o combinaciones, tal como ocurre en los procesos, seguidamente se pueden especificar aquellas individuales, obtenidas directamente al aprovechar algún factor. Las debilidades por su parte, se corresponden con aquellos factores, métodos, elementos o procesos, deficientes o inadecuados, para mantener o superar la posición de los competidores más relevantes de la industria.

La fase siguiente a ejecutar, se corresponde con la número 11. Las actividades previstas a efectuar en esta fase, consiste en presentar una matriz contentiva de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa, así como los probables escenarios, en el marco de una participación retroalimentada, o discusión ampliada. La información a exponer en la matriz, debe ser escueta, ordenada, y precisa, de ese modo le deber resultar obvio a cualquiera, distinguir la amenaza, la oportunidad, la debilidad, o la fortaleza. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, por tratarse de empresas con estructuras compuestas por un número

limitado de integrantes, le resulta posible al gerente de la empresa, reunir al recurso humano clave de la organización, o la organización en pleno, a fin de presentarles la matriz FODA.

Durante la presentación de la matriz, el gerente o director de la empresa, responsable de ejecutar el modelo de gestión estratégica orientado a la competitividad, podrá intentar conocer las impresiones de los otros miembros de la organización convocados, respecto de la información expuesta, a tal fin le resultará posible propiciar una participación retroalimentada, o una discusión ampliada. Mediante la participación retroalimentada, el gerente podrá escuchar no solo la opinión de los miembros de la organización sobre la matriz, sino también una explicación sobre sus posturas, de este modo se obtendrá una retroalimentación. La discusión ampliada irá más allá de la retroalimentación, de este modo los miembros de la organización consultados podrán argumentar sus puntos de vista, e inclusive sugerir cambios en la matriz.

Respecto a la elaboración y presentación de escenarios en esta fase, el escenario resulta apreciable según Baena (2004), como una escena hipotética fundada en previsiones conformadas por contenido informativo, referente a tendencias e indicaciones pasadas con presencia en el presente, a objeto de conformar visiones del futuro. En el discurso de las ciencias sociales un escenario es susceptible de definirse como una exposición de una etapa futura, así como el curso de situaciones requeridas para el alcance de esta. La construcción de escenarios como representaciones de futuros probables se justifica en el fenómeno de la complejidad, implicada en la estrecha interrelación entre las diferentes disciplinas, y los hechos de diversa naturaleza, desarrollada bajo la premisa de la incertidumbre como elemento presente y creciente en el curso de los acontecimientos.

La técnica construcción de escenarios se corresponde con un método de previsión implementado en el marco de las ciencias sociales, específicamente en la disciplina de la prospectiva como rama de la futurología o estudios del futuro. En relación a la prospectiva, esta puede definirse según Decouflé (1974:129) de la siguiente manera: “Es una manera de mirar al mismo tiempo a lo lejos y de lejos una determinada situación. A lo lejos intentando conjeturar futuros y de lejos, teniendo en cuenta todos los retrocesos del tiempo”.

El estudio prospectivo del futuro resulta de significativa importancia para la gerencia, en especial para la gerencia estratégica, al respecto el gerente se plantea horizontes a futuro para su organización, en tales planteamientos analiza las opciones disponibles de acuerdo con los recursos disponibles y la eventual evolución de las variables más influyentes de su entorno, con ello le resulta posible fundamentar las estrategias pertinentes para lograr el escenario deseado. Igualmente el gerente requiere contar con previsión, por consiguiente la prospectiva basada en la construcción de escenarios, no solo le posibilitará alcanzar situaciones ideales en el futuro, sino también estar preparado para acometer exitosamente los cambios inevitables del entorno, adquiriendo las capacidades requeridas mientras se aprovisiona de los recursos exigidos para tal propósito.

De acuerdo con Schwartz (1991), la elaboración de escenarios también le permitirá al líder de la organización tener presente las posibilidades, a objeto de aventajarse en cuanto estas se verifiquen. La consideración de escenarios probables también alentará la creatividad del gerente, al posibilitarle considerar la incorporación de nuevos elementos y acciones a efecto de alcanzar una situación ideal para la organización empresarial dirigida. La construcción de escenarios se puede llevar a cabo mediante diversas técnicas, lo cual representa una ventaja para el gerente de una

empresa tipo PyME, interesado llevar a cabo tal actividad, sin requerir la inversión de una considerable suma de dinero. Desde un software, hasta la experiencia enriquecida con el sentido común, se perfilarán como instrumentos fiables para concebir escenarios con alta probabilidad de ocurrencia.

Durante la ejecución de la fase 11, podrá tener lugar una negociación de poder directa o solapada, respecto a la matriz FODA y a los escenarios concebidos. En relación a la matriz, algunos miembros de la organización pueden manifestar interés en cuestionar el contenido de la misma, debido a su importancia para la formulación de estrategias, y la toma de decisiones relevantes con impacto en el corto, mediano y largo plazo, tales como la incursión o abandono de mercados, la introducción o supresión de productos, aumento o restricción de fondos a algún departamento, entre otras. En algunos casos, algunos miembros de la organización podrán subestimar amenazas y debilidades, así como también sobrestimar oportunidades y fortalezas, ante tal situación deberá estar atento el gerente, y aplicar debidamente su juicio. Los posibles escenarios contruidos por la gerencia, también pueden implicar cambios y ajustes con consecuencias para toda la organización, inclusive si no se verifican, siempre y cuando la dirección los contemple como inevitables, en tal caso puede verificarse tensión para calificar escenarios probables como improbables, y viceversa.

La fase final a ejecutar durante el reconocimiento y valoración de la realidad es la número 12. En tal fase se revisará la misión y los objetivos empresariales. Una vez ejecutadas todas las fases anteriores, el responsable de implementar el modelo habrá acumulado y valorado gran cantidad de información sobre el entorno y la empresa, por consiguiente podrá haber cambiado sus perspectivas y consideraciones sobre algunos aspectos claves del modelo, tales como la misión empresarial, y los objetivos empresariales. El cumplimiento de la siguiente fase no supone

necesariamente la implementación de cambios, tan solo se trata de revisar en primer lugar el contenido de la misión, a efecto de eventualmente adecuarlo más fielmente a la realidad descubierta, de este modo la empresa podrá conducirse hacia propósitos adecuados a su potencial.

En relación a los objetivos, estos podrán ser reformulados de acuerdo al contenido de la matriz FODA, siempre obedeciendo a un nivel destacado de exigencia, pero bajo parámetros racionales. En esta fase los cambios deben estar soportados por argumentos sólidos, fundados en valoraciones cualitativas y cuantitativas, de este modo se aplacará significativamente la eventual resistencia en el seno de la organización. Los objetivos de la empresa deben estar orientados al cumplimiento de su propósito, el cual estará ligado a su rol en la sociedad. De acuerdo a lo indicado por Navas y Guerras (2005), los objetivos de una empresa deben enfocarse en la creación de valor, no solo a efecto de satisfacer las expectativas de los accionistas y otras personas relacionadas con la organización, sino también para dotar a la empresa de los recursos necesarios, durante la tarea de cumplir con su fin de servir cada vez con más diligencia en la sociedad.

5.2.3 Formulación, implementación, y control de los programas estratégicos.

El punto de partida en el grupo de fases referidas a la formulación, implementación y control de los programas estratégicos, se corresponde con la fase 13: formulación o reformulación de los programas estratégicos generales y específicos. Sí el modelo no se ha ejecutado en todas sus fases, entonces la actividad

concreta a realizarse en esta fase, consistirá específicamente en formular los programas estratégicos generales y específicos de la empresa.

Los programas estratégicos comprenderán el conjunto de estrategias generales y específicas, consistentes en acciones u omisiones. Las estrategias generales, exhibirán un amplio nivel de agregación, así como un mayor alcance, involucrando en algunos casos diferentes departamentos de la empresa, respecto a la ejecución de las tareas requeridas para su consecución. Las estrategias generales se encontrarán apoyadas por estrategias específicas, las cuales serán equivalentes a tácticas. En atención a lo indicado por Hax y Majluf (2004), en el contenido de las estrategias generales se debe indicar: el fin y objetivo a alcanzar, el individuo responsable de su implementación, los indicadores a efecto de valorar su efectividad tras ejecutarse, el primer aspecto clave a alcanzar mediante la estrategia, y la fecha estimada para su logro.

Las estrategias específicas se enlazarán con las estrategias generales, a efecto de procurar la verificación íntegra de los programas estratégicos. Las estrategias específicas se referirán a tareas concretas, dispuestas para ejecutarse en el corto plazo, susceptibles de ser reconocidas, contraladas y evaluadas de manera precisa. La responsabilidad sobre la implementación de la estrategia específica, le corresponderá a la persona indicada en la estrategia general, de la cual depende la estrategia específica. Como contenido de las estrategias específicas Ansoff (1989) sugiere: una descripción pormenorizada de las actividades a ejecutar, una indicación sobre la relevancia y prioridad de tal estrategia para la empresa, relación de costos y beneficios relativos a la puesta en marcha de la estrategia, plazo de ejecución, indicación del procedimiento para constatar su cumplimiento, y mención de los objetivos esperados a alcanzarse mediante la ejecución de la estrategia.

Los programas estratégicos también pueden estar conformados por estrategias genéricas, tales como las de costos, diferenciación, o mixtas, sugeridas por Porter (1990), y explicadas en el capítulo tercero de la presente tesis doctoral. Las estrategias emergentes también pueden integrarse al programa estratégico de la empresa. Durante la investigación ejecutada con ocasión de la presente tesis doctoral, se identificaron dos estrategias emergentes claves, implementadas por algunas de las PyMES establecidas en el Estado Táchira. La primera estrategia está referida a la sustitución de insumos importados para la fabricación, por bienes nacionales, como acción ante las dificultades para adquirir las divisas requeridas para la importación. La segunda estrategia consiste en el establecimiento de nuevas relaciones laborales, a fin de contar con recursos humanos calificados, remunerados equitativamente, sin implicar costos onerosos para la pequeña o mediana empresa. Un caso de nueva relación laboral, está referido a la asociación con trabajadores para la fabricación de un equipo determinado, o ejecución de un proyecto específico, en tal caso la relación se tipo asociativo ganar-ganar sustituye a la de dependencia, con mayores beneficios económicos para todos los involucrados.

La formulación de los programas estratégicos, requiere finalmente una indicación precisa de los fondos dispuestos para su eventual ejecución. Mediante un presupuesto pormenorizado y realista, se puede generar la certeza en la organización, del compromiso por parte de la dirección, para cumplir los programas estratégicos formulados. Si en el momento no se dispone íntegramente de los fondos requeridos para la ejecución de los planes estratégicos, entonces se debe incluir el plan para obtener los fondos exigidos, atendiendo a un cronograma sincronizado con el dispuesto para los programas.

Los programas estratégicos pueden suscitar negociaciones de poder, al respecto, en el seno de la organización podrán suscitarse diferencias en torno a la conveniencia de ejecutar una determinada estrategia en lugar de otra, así como también en relación con el grado de prioridades asignados a las estrategias, las responsabilidades asignadas para su ejecución, y los presupuestos establecidos para su implementación. Como en otras fases del modelo con posibles negociaciones de poder, el encargado del ejecutar el modelo deberá sopesar los argumentos dispuestos para sugerir cambios en sus resoluciones, basándose en criterios confiables, soportados en la información recabada y analizada.

Tras ser formulados los planes estratégicos, se procederá a ejecutar la fase 14 del modelo. En esta fase se realizarán de manera continua y conjunta las siguientes actividades: control y seguimiento de los programas estratégicos, monitorear el entorno general y específico, analizar permanentemente la empresa y actualizar la matriz FODA. La ejecución ininterrumpida y simultánea de las actividades indicadas, posibilitará controlar los programas estratégicos, así como el entorno y la evolución interna de la empresa, de ese modo se constatará la pertinencia de los programas estratégicos para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El control y seguimiento de los programas estratégicos tendrá lugar al constatarse la implementación de las estrategias, en los lapsos previstos y de la manera fijada, en caso de cambios, estos deben justificarse debidamente. El monitoreo del entorno consistirá en informarse y valorar oportunamente, los cambios suscitados en el mismo, tanto a nivel general como específico. El análisis de la empresa consistirá en seguir la evolución de la organización, respecto a los recursos, capacidades y deficiencias. En función de los resultados arrojados por el análisis permanente del entorno y la empresa, se actualizará y ajustará la matriz FODA.

Tras ser implementados los programas estratégicos se ejecutará la fase 15. En esta fase se evaluarán los resultados de los programas estratégicos, y se valorarán los ajustes en la matriz FODA. A propósito de efectuar una evaluación oportuna de los programas estratégicos, la misma se realizará de acuerdo con el término fijado en cada estrategia, para constatar el cumplimiento de uno o varios objetivos. La evaluación de una estrategia individualmente considerada, puede efectuarse también mediante los indicadores establecidos para tal fin, pero consultados en los términos previstos, a efecto de no obrar prematura o extemporáneamente. De conformidad con los datos acumulados y valorados en la fase 14, la matriz FODA puede ser ajustada o modificada, al respecto, en la fase 15 se calificara la trascendencia de los ajustes, de resultar estos muy significativos, entonces quizás será requerida una nueva matriz.

Al completarse la fase 15, el responsable de ejecutar el modelo, podrá exponer los resultados alcanzados con los programas estratégicos, así como la matriz FODA, con los correspondientes ajustes. Tal exposición podrá ser semejante a la efectuada en la fase 11, de tal modo, se podrá basar en una participación retroalimentada o una discusión ampliada. Seguidamente el responsable de llevar a cabo el modelo, podrá ejecutar nuevamente las fases 12, 13, 14, y 15, a fin de cumplir con un ciclo dispuesto para formular e implementar programas estratégicos, adecuados para el logro de la competitividad.

Si tras ejecutar la evaluación de los resultados y valorar los cambios presentes en la matriz FODA, se encuentra la dirección empresarial satisfecha con los logros, y concluye como poco relevantes los ajustes efectuados en la matriz, entonces quizás no sería necesario volver a la fase 11 del modelo. En tal caso una presentación de los éxitos alcanzados, y de la relativa estabilidad mantenida en la matriz a los miembros

de la organización podrá ser suficiente, no obstante, las actividades indicadas en la fase 14 se deberán continuarse ejecutando de manera conjunta y continua.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación doctoral, ha implicado sumergirse en el fecundo campo de las ciencias administrativas y gerenciales, siempre en constante evolución, colmándose de teorías y paradigmas, dedicados no solo a resolver las inquietudes del emprendedor, sino también de todos aquellos decididos a organizarse para aprovechar sus talentos, mientras le sirven a sus semejantes. Tras conocer a la pequeña y mediana empresa establecida en el Estado Táchira, se han generado suficientes aportes científicos para fundamentar un modelo de gestión estratégica dedicado a esta categoría de empresas, orientadas a la competitividad, de este modo se cumple con el objetivo general, y los objetivos específicos planteados para la presente investigación. A continuación se exponen de modo sucinto los resultados alcanzados.

En el contexto del Estado Táchira de la República Bolivariana de Venezuela, se ha manifestado el fenómeno transfronterizo por la influencia de factores económicos, políticos, culturales e históricos, los cuales revisten una notable complejidad. El entorno transfronterizo del Estado Táchira, ha posibilitado el desarrollo de PyMES con características y estilos de conducción propios, adecuadas para adecuarse a las más severas condiciones de operatividad, sin dejar de evolucionar y persistir en el empeño de alcanzar la competitividad.

Las PyMES establecidas en la frontera del Estado Táchira se desenvuelven en un entorno dinámico, con condiciones severas en las dimensiones: político-legal, económica, tecnológica, y socio-cultural, no obstante, han desarrollado notables destrezas para adecuarse al entorno, y aprovechar las oportunidades disponibles, transformando las aparentes limitaciones en desafíos superables, sin embargo,

muchas de estas organizaciones, efectúan operaciones en el marco de la informalidad, lo cual perjudica al sector en general, al generar recursos vinculados en muchos casos con actividades ilícitas, contraproducentes para el desarrollo del sector industrial, y de la comunidad en general.

En la doctrina se distinguen diversos criterios para la definición de las PyMES, no obstante, en la República Bolivariana de Venezuela tales organizaciones se definirán legalmente, conforme a lo indicado en el decreto ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de producción (2008). Respecto a la estructura organizacional en las PyMES, estas se ajustan a los patrones de jerarquización vertical tradicional, pero cada vez resulta más común en estas, la estructura horizontal con organización en equipos. Las pequeñas y medianas empresas no son necesariamente familiares, en tal sentido, cada vez resulta más frecuente la constitución de esta categoría de empresas por profesionales, interesados en desarrollar su propia idea de negocio. De igual modo, en PyMES familiares, las segundas generaciones pueden no sentirse estimuladas a continuar con la empresa, por consiguiente las organizaciones pueden ser enajenadas o absorbidas por otros entes, perdiendo con ello su condición familiar.

El concepto de estrategia se encuentra vigente en las pequeñas y medianas industrias, de igual modo, la gestión estratégica resulta observada como el paradigma adecuado para la gestión de este tipo de industrias. La interpretación de la estrategia como herramienta para la gestión de la empresa no resulta muy clara, sin embargo, los gerentes de las PyMES la reconocen como elemento clave para gestionar y direccionar su negocio.

En las PyMES resulta usual la declaración de una misión empresarial, a propósito de mantenerla como una referencia sobre diversos aspectos claves del negocio, entre estos: la identidad, la manera de competir, el marco temporal de acción, los programas estratégicos, el fin de la empresa, objetivos claves, entre otros. La declaración de la misión es observada por los gerentes de las PyMES al momento de formular las estrategias, de igual modo, es empleada para comunicarle a los Stakeholders, información relevante sobre la empresa.

El gerente de las PyMES conoce la realidad antes de llevar a cabo la formulación de los programas estratégicos, en tal sentido recurre a diversas fuentes de información pertinentes para conocer el entorno general, el entorno específico, y el interior de la empresa. Los programas estratégicos se conforman por estrategias generales y específicas, en estas se distinguen igualmente estrategias genéricas y emergentes. El proceso para la formulación de la estrategia puede ser formal o intuitivo, pero de cualquier manera estará relacionado con las negociaciones de poder, surgidas en torno a los intereses e influencias presentes en el seno de la organización, frente a ello, la dirección empresarial distingue claramente los objetivos organizacionales de los individuales, luego establece un equilibrio entre estos.

La competitividad constituye la actitud y disposición de la organización empresarial para competir. La pequeña y mediana empresa orientada a la competitividad, no solo se encuentra en posición de superar a sus competidores y mejorar su rentabilidad, sino también de conducirse conforme a estándares de excelencia, adecuados para operar en el mercado internacional, ofreciendo productos conforme a las expectativas del mercado. La empresa gestionada con una orientación a la competitividad impacta favorablemente en su entorno, al ser gestionada de modo

socialmente responsable, apoyando e impulsando iniciativas en provecho de la comunidad.

La competitividad como concepto resulta considerable en las dimensiones: nacional, industria, y negocio. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, una gestión estratégica orientada al mercado, redimensiona la organización a efecto de alcanzar la competitividad a nivel de empresa. El desarrollo de las ventajas competitivas, el análisis de la cadena de valor, y las estrategias genéricas, resultaran favorables para el logro de la competitividad en la empresa.

La tecnología resulta ser un factor clave para el logro de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas. En las PyMES establecidas en el Estado Táchira no se apreciaron esfuerzos para desarrollar tecnología propia, no obstante, tales unidades empresariales se mantienen al tanto de las evoluciones tecnológicas relativas y su sector industrial, de igual modo importan tecnología y bienes de capital para no desacelerar el paso hacia el logro de la competitividad y la ventaja tecnológica.

A fin de analizar y desarrollar la competitividad en las dimensiones de industria y país, resultan pertinentes las teorías del diamante estratégico, y la competitividad sistémica respectivamente. La competitividad sistémica abarca las tres dimensiones de competitividad, al presentar una propuesta para el desarrollo de la competitividad a nivel integral, con el esfuerzo de todos los factores del entorno. Respecto al entorno fronterizo del Estado Táchira, se aprecian esfuerzos individuales de los empresarios al frente de PyMES, para el desarrollo de la competitividad a nivel de negocio. Respecto a la competitividad a nivel de industria o nacional en tal

entorno, aún se requieren notables esfuerzos e iniciativas, orientadas entre algunos propósitos a integrar gremialmente a las PyMES, y al logro de la coordinación y comunicación efectiva entre el sector público y privado.

El modelo de gestión estratégica para las PyMES orientadas al logro de la competitividad, parte de la identificación y reconocimiento pleno de la empresa. Su fundamento se basa en el conocimiento del entorno, y el interior de la empresa, aunado a aspectos subjetivos tales como la experiencia y la intuición del emprendedor. La comunicación participativa en el modelo, contribuye a integrar la organización en la definición de los programas estratégicos, sin embargo se advierte de las eventuales influencias surgidas durante su implementación. En el modelo se deben considerar las estrategias genéricas y emergentes, de manera previa a la formulación de estrategias inéditas, de este modo el gerente puede recurrir a fórmulas ya validadas. El modelo se culmina con la formulación de unos programas estratégicos, susceptibles de ser modificados en cualquier momento, de acuerdo a las valoraciones permanentemente ejecutadas por el gerente sobre el entorno y la empresa.

Las PyMES vinculadas con la manufactura en la frontera internacional del Estado Táchira, se encuentran en constante cambio y dinamismo, a efecto de lograr ser cada vez ser más rentables y competitivas, tanto en la calidad de los productos, como también en las diferentes variables relacionadas con la obtención de nuevos clientes.

El Capital Humano guía a las PyMES industriales hacia la *Creación de valor*. Al respecto también se destacan nuevos paradigmas, entre ellos la inversión en

nuevas tecnologías, innovación y desarrollo, exhiben un papel preponderante para el desarrollo de nuevos productos acorde a la flexibilidad y agilidad de los mercados mundiales.

Ante la presencia de retos, algunos empresarios del sector PyMES calificables de optimistas, han afirmado estar en capacidad para responder ante los eventuales requerimientos contextuales, de igual manera se han manifestado comprometidos con mantener operativos sus negocios a pesar de las severas crisis enfrentadas en los recientes años, y cumplir con sus obligaciones y compromisos. Igualmente se han mostrado dispuestos a poder alinear sus fortalezas hacia las oportunidades presentes en el mercado, en relación a ello se han planteado: ¿Si las empresas grandes lo hacen, por qué no las PyMES?

RECOMENDACIONES

La tesis doctoral realizada, no solo cumple con su propósito al lograr integrarse con novedades y soluciones, al cuerpo de los conocimientos aportados a las ciencias administrativas y gerenciales, en tal sentido, de la misma también se espera un aporte relacionado con la condición referencial implícita en la potencia heurística, para guiar y alentar el desarrollo de posteriores investigaciones, relacionadas con el objeto abordado y conocido. A fin de contribuir a la distinción del camino por parte de los científicos sociales, ocupados en la noble tarea de hacer ciencia relacionada con la gerencia de las PyMES, y de igual modo contribuir a esclarecer algunos aspectos controvertidos, en favor de los empresarios, y de todos aquellos al frente de organizaciones, dispuestos a valerse de los conocimientos contenidos en esta tesis, se plantean las siguientes recomendaciones.

La definición de las pequeñas y medianas empresas resulta muy diversa en la literatura, por consiguiente se sugiere esfuerzos para lograr una definición integrada, por lo menos susceptible de comprender estas categorías de negocios en Sudamérica. El concepto legal de las pequeñas y medianas empresas en la República Bolivariana de Venezuela, resulta restringido e impreciso, en especial por no incluir a las PyMES dedicadas a la actividad comercial y de servicios, en tal sentido, se recomienda ampliar el concepto, hasta comprender a todos los negocios ubicados en esta categoría, independientemente de su objeto o razón social.

En la frontera del Estado Táchira se registra un considerable número de empresas industriales tipo PyMES, no obstante, tales organizaciones no se encuentran agrupadas u organizadas de forma gremial, lo cual no favorece la unificación de

esfuerzos para influir favorablemente en el severo entorno, y establecer formas sinérgicas para mejorar el desempeño de las industrias allí presentes, al respecto, se sugiere el acercamiento y acuerdos entre las PyMES, así como también la investigación sobre formas de agrupación provechosas para este tipo de empresas.

La gestión estratégica resulta el paradigma acertado para la conducción de las PyMES. El punto de partida para comprender e implementar con acierto el paradigma de la gestión estratégica, consiste en la estrategia. La estrategia resulta ser un término controvertido en las ciencias administrativas y gerenciales, sin embargo en muchas de las definiciones propuestas se deja claro su sentido y propósito, al respecto se recomienda intentar comprender la estrategia desde la perspectiva de su finalidad, e investigar sobre un posible concepto integrador sobre la misma.

Las pequeñas y medianas empresas pueden exhibir en la mayoría de los casos una condición familiar, no obstante, cada vez resultan más frecuentes las PyMES no familiares. Las PyMES familiares se encuentran dirigidas por individuos con fuertes vínculos profesionales y emocionales entre sí, en consecuencia, la estructura y funcionamiento de una empresa familiar, exhibe particularidades adecuadas para constituir un objeto de estudio propio, diferente del referido a empresas convencionales no familiares, en tal sentido se recomienda emprender estudios dirigidos a la comprensión de la empresa familiar, como una organización con características únicas y diferenciadoras.

La formulación de las estrategias tiene lugar de diversas maneras, de acuerdo a lo indicado en las ciencias administrativas y gerenciales, las estrategias pueden crearse de manera espontánea, emergente, o formal de acuerdo a un procedimiento.

Aunque en las PyMES se destaca la tendencia a formular las estrategias de manera espontánea, o emergente, se recomienda seguir un método, dispuesto para asegurar la fundamentación racional de las estrategias, mientras se eluden las sorpresas, y se minimiza la creciente incertidumbre.

La misión empresarial constituye una declaración relevante para comunicar y dejar por sentado aspectos claves de la empresa, referidos a su estructura, operaciones, prioridades, objetivos y ambiciones, de igual modo, puede representar el punto de partida para iniciar la formulación de los programas estratégicos. En relación con la misión empresarial se recomienda, redactarla de una manera clara y concisa, ajustada a la realidad, con intención de cumplirla en el presente y el porvenir.

En las organizaciones de las PyMES se genera una cultura propia, forjada por los valores practicados y estimulados por la dirección. La cultura empresarial influye de manera decisiva en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa, por consiguiente debe ser permanentemente analizada y orientada por la dirección empresarial. La cultura empresarial se desarrolla permanentemente, en consecuencia, la dirección empresarial debe estar atenta a su evolución, de este modo se logrará reconocer y corregir cualquier desviación contraproducente para alcanzar el fin de la empresa.

La obtención y procesamiento de la información resulta cada vez más importante en la gestión empresarial, en especial aquella vinculada al entorno y a la empresa en sí misma, al respecto se sugiere establecer continuamente nuevas fuentes de información confiables, de igual modo, concebir nuevas formas para procesar la información, a fin de obtener todo el provecho de la misma. Paralelamente a gestionar

convenientemente la información, también resulta necesario en las organizaciones de las PyMES, monitorear los sistemas de comunicación, a fin de normalizarlos mediante un sistema formal y efectivo.

A fin de desarrollar la competitividad en la pequeña y mediana empresa, se recomienda hacerla inicialmente parte de la cultura empresarial, seguidamente se puede recurrir a diversas técnicas y herramientas. La competitividad resulta conveniente considerarla a nivel empresa, industria y nacional, en tal sentido, el gerente de las PyMES debe ejercer las acciones correspondientes para influir en las tres perspectivas, fijando por supuesto como prioridad la competitividad a nivel de empresa.

El modelo presentado resulta intuitivo y flexible, por ello se sugiere adaptarlo a las particularidades de la pequeña o mediana industria, donde se tenga previsto implementar, no obstante, se recomienda seguir durante su aplicación las secuencias correspondientes a: identificar la empresa, reconocer la realidad, y formular los programas estratégicos, de este modo, las estrategias creadas se encontraran debidamente fundamentadas en información recopilada y procesada conforma a criterios racionales.

Las negociaciones de poder, y la participación de los integrantes de la organización durante la puesta en marcha del modelo de gestión estratégica, orientado a la competitividad, determinarán el éxito del mismo, al respecto, resulta recomendable investigar estos factores de acuerdo a las particularidades del negocio, su eventual efecto, así como también, nuevos métodos para manejarlos con efectividad.

Finalmente se recomienda un notable compromiso al implementar el modelo, de este modo no solo se estará emprendiendo responsablemente, una acción enfocada en posicionar a la empresa en el lugar esperado, sino también se estará alineando un equipo humano llamado organización, a fin de realizar sus mejores y mayores contribuciones, en la tarea de servirle a la sociedad.

Las siguientes interrogantes y algunos fundamentos, podrían considerarse para el desarrollo de las organizaciones tipo PyMES del sector industrial en Venezuela:

1. ¿La implementación de nuevas tecnologías en los procesos industriales pudieran variar con las diferentes estrategias de negocios?
2. ¿La formulación e implementación de un modelo de gestión condiciona la efectividad de la organización en la Planeación Estratégica?
3. ¿Se debe presentar una guía metodológica para las PyMES del sector industrial, a fin de ilustrarles los parámetros y elementos a considerarse en un modelo de gestión?
4. La función de producción puede favorecer superioridad competitiva.
5. La cultura organizacional fijará los parámetros de excelencia en todas las actividades de las organizaciones empresariales, y fundamentará el compromiso de todos los que integran la empresa con los planes estratégicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abell, D.F. (1980): **Defining the Business**. Editorial Prentice-Hall, Englewood.
New York. U.S.A.

Ackoff, R.L. / Rovin, S. (2003): **Redesigning Society**. Stanford University.
California. U.S.A.

Aliaga, F. (2005): **Bases epistemológicas y proceso general de investigación**.
Universidad de Valencia. Valencia. España.

Andrews , K. R. (1979): **El concepto de Estrategia en la Empresa**. Universidad
de Navarra. Pamplona. España.

Ansoff, I. (1989): **Strategic Management**. Editorial Mac Millan. Hong Kong.

Ansoff, I / Mc Donnel, E. (2002): **Implanting Strategic Management**.
Cambridge University. UK.

Ansoff, I. (2004): **Corporate Strategy**, John Wiley & Sons. Cambridge.

Anzola Rojas, S. (2010): **Administración de pequeñas empresas**. Mc Graw Hill.
México D.F.

Arnau, Jaime. (2002): **Diseños experimentales en psicología y educación**. Editorial Trillas. México.

Asamblea Nacional (26 de julio de 2005): **Ley orgánica de prevención, condiciones, y medio ambiente de trabajo**. Publicada en Gaceta oficial número 38.236. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.

Baena Paz, G. (2004): **Prospectiva política**. Editorial Nodo futuro. Distrito Federal. México.

Bain, J. S. (1956): **Barriers to New Competition**. Harvard University Press, Cambridge. U.K.

Banco Central de Venezuela. (2012): **Informe anual**, publicaciones BCV. Caracas.

Banco Central de Venezuela (2014): **Indicadores macroeconómicos**. Disponible en URL: <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>. [Consulta: 21 de julio de 2014]

Barney, J. (1997): **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. En: Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120.

Barrera, M. Marcos, F. (1995): **Comunicación y semiótica**. Sympal. Caracas.

Becker, F. G. (2002): **Unternehmensführung: Einführung in das strategische Management**. Verlag Bielefeld. Berlin. Deutschland.

Bergman. (2008): **Advances in mixed methods research**. Sage publications. Basel. Schweiz.

Birch, David. (1979): **The job generation process**. En: MIT Program on Neighborhood and Regional Change, p.302. MIT. Massachusetts.

Brace, I. (2008): **Questionnaire Design**. Market research in practice. Prentice Hall. New York.

Bribiesca, F.; Mujica, M.; Cuevas, T. (2012). **Competitividad basada en modelos de negocios estratégicos (Mne's) en el sector industrial de Manufacturero y Pymesmicros: Un comparativo administrativo-gerencial entre México-Venezuela**. X Congreso Internacional sobre Globalización y Crisis Financiera. Universidad de Málaga. 5-22 de Octubre 2012. Málaga, España,

Bueno Campos, E./ Morcillo Ortega, P. (1994): **Fundamentos de Economía y Organización Industrial**. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid. España.

Calvo, David. (2006): **Modelos teóricos y representación del conocimiento**. Universidad complutense de Madrid. Madrid.

Camarena, Yuren. (1992): **Leyes, teorías y modelos**. Editorial Trillas. México.

Camilo, Juan Restrepo. (29 de marzo de 2013): **Devaluación en Venezuela aumentará contrabando de alimentos hacia Colombia**, artículo en diario Ultimas Noticias, Caracas, Venezuela, p. 13.

Camphausen, B. (2006): **Strategisches Management**. Verlag Oldenburg. München. Deutschland.

Canals, J. (2005): **Competitividad internacional y estrategia de la empresa**. Editorial Ariel. Barcelona.

Carrión, J. (2007): **Estrategia: de la visión a la acción**. Editorial Esic. Madrid. España.

Certo, S. C. / Peter, J. P. (2006): **Dirección estrategia**. Editorial Irwin. Madrid. España.

Cervera, A. L. (2004): **Comunicación total**. Editorial: ESIC. Madrid. España.

Cipolla, Carlo. (2002): **Historia Económica de la Europa Pre-Industrial**. Editorial Crítica. Madrid.

Chamberlin, E. (1933): **The Theory of Monopolistic Competition**. Harvard Business Press, Cambridge. U.K.

Chandler, A. (1962): **Strategie and struktur**. MIT Press. Cambridge. United Kingdom.

Chen, H. T. (2006): **A theory-driven evaluation perspective on mixed methods research**, en la revista research in the schools, número 13, volumen 1, pp. 74-82.

Chiavenato, Idalberto (2006): **Introducción a la teoría general de la administración**. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogota. Colombia.

Chudnovsky, D. / Porta, F. (1990): **La competitividad internacional: Principales cuestiones conceptuales y metodológicas**. En: Cenit, informe número 3.

Churchman, W.C. (1968): **The System approach**. Delacorte Press, New York. U.S.A.

Cohen, W. / Levinthal, D. (1990): **Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation**, en: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, Número 1, pp. 128-152.

Comisión de las Comunidades Europeas (06 de Mayo, 2003): **Recomendación sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas**. Bruselas, Bélgica: Diario oficial de la Unión Europea pp. L124/36.

Comisión Europea. (2012): **Informe anual**. Publicaciones EU. Bélgica. Bruselas.

Congreso de Venezuela (1955): **Código de comercio**. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Corbetta, P. (2003): **Metodología de la investigación social**. Universidad de Salamanca. Salamanca, España.

Creswell, J.W. (2009): **Research design: Qualitative, quantitative and mixed approaches**. Editorial Thousand Oaks. California. E.E.U.U.

Cuervo, A. (1995): “**La dirección estratégica de la empresa**”, en: **dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno**. Civitas. Madrid, p. 51-69.

Cyert, R. M. / March, J.G. (1992): **A behavioural Theory of the Firm**, Cambridge University. U.K.

Daft, R. L. (2005): **Administration**. Thompson Paraninfo. Boston. U.S.A.

Damiani, Luis. (2009): **Epistemología y ciencia en la modernidad**. Ediciones Faces, Universidad Central de Venezuela.

Day, George, S. (2002): **Market Driven Strategy: Processes for Creating Value**. The Free Press. New York. USA.

Decouflé, A. (1974): **La Prospectiva**. Editorial Oikos. Madrid. España.

Delgado y Gutiérrez. (1998): **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales**. Editorial Síntesis. Madrid. España.

Dess, G. / Miller, A. (1993): **Strategic Management**. Mc Graw-Hill, New York. U.S.A.

Díaz et ál. (2006): **La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones**. En: revista EduPsykhé, volumen 5, número 1, pp. 3-31.

Díez de Castro, E. (2007): **Distribución comercial**. Mc Graw Hill. Madrid. España.

Doyle, Peter. (1976): **The Realities of the Product Life Cycle**. En: Quarterly Review of Marketing. Edición de Verano, Chicago. U.S.A.

Drucker, P. (1998): **The coming of the new organization**. En: Harvard Business Review on Knowledge Management, pp. 1-20.

Echeverría, R. (1997): **El búho de minerva**. Editorial Dolmen. Santiago de Chile. Chile.

Einstein, Albert. (2011): **Mis ideas y opiniones**. Editorial Antoni Bosch. Madrid. España.

Enright, M. / Francés, A. / Scott, E. (1994): **Venezuela: El reto de la competitividad**. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.

Enright, M. (2000): **Local partnerships, clusters, and SME globalization.** Conference Boloña. Boloña. Italia.

Esser, et ál. (1994): **Competitividad sistémica.** Instituto de desarrollo alemán. Berlin.

European Management Forum (1980): **Informe anual.** Ediciones EMF. Bruselas. Bélgica.

Fagerberg, J. (2002): **Competitividad internacional.** Reportes económicos. Buenos Aires. Argentina.

Fajnzylber, J. (1988): **Competitividad internacional, evolución y lecciones.** En: Revista de la CEPAL número 36. pp. 74-89.

Fayol, H. (1916): **Administration industrielle et générale, Chaire d'organisation du travail et de l'entreprise.** Edi. Collège. Paris. France.

Fedecamaras (2013): **Informe anual.** Ediciones Fedecamaras. Caracas. Venezuela.

Federación de colegios de contadores públicos de Venezuela. (2007): **Informe anual.** Compilaciones de la federación. Caracas. Venezuela.

Fernández, R. A. (2004): **Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones.** Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.

Fernández, Américo. (2013): **Cronología de Venezuela**. Editora Boscan. Barquisimeto. Venezuela

Fiegenbaun, S.H./ Schendel, D. (1996): **Strategic Reference Point Theory**. En: Strategic Management Journal, Número 17, pp. 219-233.

Foucault, Michel. (1990): **La arqueología del saber**. Editorial siglo XIX. México.

Francés, A. (2002): **Como mejorar la competitividad de las empresas nacionales**. En: Debates IESA. Volumen VII. Número 4.

Francés, A. (2006): **La Gerencia del Siglo XXI**. Debates IESA. Volumen XI. No. 1. Ediciones IESA, CA. Caracas. Venezuela.

Freitez, A./ Osorio, E. (2009): **Venezuela: Cambios en la migración internacional**. En: **Migración y políticas sociales en America Latina**. Proyecto Sopla. Rio de Janeiro. Brazil, pp. 303-328.

Furnham, A. (2001): **Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones**. Oxford University Press. México D.F.

Gadamer, H-G. (1999): **Verdad y método vol. I y II**. Editorial Sígueme. Madrid. España.

García, J. / Serrano, V. (2008): **Competitividad y eficiencia**. Estudios de economía aplicada. Madrid. España.

Ghemawat, P. (1991): **Commitment: The Dynamics of Strategy**. The Free Press. New York. U.S.A.

Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela (2001): **Decreto Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero**. Gaceta Oficial. Caracas.

Gobierno 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**. Gaceta Oficial. Caracas.

Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela. (08 de enero de 2010): **Convenio cambiario número 14**, Gaceta Oficial, Caracas.

Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela. (30 de diciembre de 2010): **Convenio cambiario número 14**, Gaceta Oficial, Caracas.

Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela. (08 de febrero de 2013): **Convenio cambiario número 14**, Gaceta Oficial, Caracas.

Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela. (03 de julio de 2013): **Normas generales del sistema complementario de administración de divisas (Sicad)**, Gaceta oficial, Caracas.

Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela (24 de febrero de 2014):
Decreto 798: Ley de régimen cambiario y sus ilícitos. Gaceta Oficial.
Caracas. Venezuela.

Grant, M. R. (1996): **Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.** Editorial Civitas Madrid. España.

Grant, M. R. (2003): **Strategic Planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors.** En Strategic Management Journal, Vol. 24, número 6, pp. 491-517.

Grünig, R. / Kühn, R. (1996): **Process-based Strategic Planing.** Editorial Springer. Berlin. Alemania.

Guardia, I. (2007) : **Fuga de venezolanos durante la revolución bolivariana.**
En : Investigaciones Geográficas, número 44, pp. 187-198.

Haguenauer, L. (1989): **Competitividad, conceptos y medidas.** En: IEI. Número 208. Brasilia. Brasil.

Hall, C/ Lindsey, G. (1979): **La teoría de la personalidad.** Editorial Paidós.
Buenos Aires. Argentina.

Hall, R. (1998): **The strategic analysis of intangible Resources.** En: Strategic Management Journal, Vol. 13, Número 2, pp. 135-144.

Hammer, Michael (1998). **El alma de la Nueva Organización.** En: La organización del futuro. Compiladores: Hesselbein, F./ Goldsmith, M.

/Beckhard R./ Fundación Peter Drucker. Ediciones GRANICA, S.A.,
Buenos Aires.

Hax, A./ Majluf, N. (2004): **Estrategias para el Liderazgo Competitivo**,
Granica. Barcelona. España.

Hegel, Georg. (1966): **Fenomenología del espíritu**. Ediciones F.C.E. España.

Hernández, C. Luis. (2012): **Cien años de historia tachirenses: 1899-2000**.
Producción cultural tachirense. Caracas. Venezuela.

Hill, C. W. L. / Jones, G. R. (2000): **Administración estratégica. Un enfoque
integrado**. Mc Graw-Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

Hernández, R. A. (2001): **Elementos de la competitividad sistémica de las
pequeñas y medianas empresas del Istmo Centroamericano**. CEPAL.
México. D.F.

Hernández, R. (2005): **Marco teórico conceptual de la competitividad**. CEPAL.
Santiago de Chile. Chile.

Hernández S. Roberto. (2010): **Metodología de la Investigación**. RR Donnelley.
Chile.

Hodgetts, Richard. (1982): **The small business management**. Academic Press.
New York.

Hofer, C. / Schendel, D. (1979): **Strategic Management: A new View of Business Policy and Planning**. In: Harvard Business School Press. Boston. U.S.A.

Hunt, M. (1972): **Competition in the Major Home Appliance Industry**, PhD Thesis. Harvard University. U.S.A.

Hurtado de Barrera, Jaqueline. (2010): **Metodología de la Investigación**. Cies-Sypal.

Instituto Nacional de Estadística. (2007): **Informe anual**. Publicaciones INE. Caracas.

Instituto Nacional de Estadística. (2011): **Informe anual**. Publicaciones INE. Caracas.

Instituto Nacional de Estadística. (2013): **Informe anual**. Publicaciones INE. Caracas.

Jackson, M.C. (1991): **Systems Methodology for Management Sciences**. Plenum Press. New York. U.S.A.

Jefkins, F. (1990): **Modern Marketing Communications**. Blackie. Glasgow. Scotland.

Johnson, G./ Scholes, K. (2001): **Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España.

Kerin, Roger. (2014): **Marketing**. Mc Graw-Hill. Madrid. España.

Kerlinger, F. (1981): **Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología**. Editorial interamericana. México.

Kohli, Ajay. K / Jaworsky, B. J. (1990): **Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implications**. En Journal of Marketing, número 54, Octubre, pp. 1-18.

Krugman, P. (1994): **Competitividad: una peligrosa obsesión**. Editorial Foreign Affairs. Toronto. Canada.

Kuhn, Thomas. (1962): **La Estructura de las Revoluciones Científicas**. Fondo de cultura económica. Mexico.

Lall, Sanjaya. (1992): **Technological Capabilities and Industrialization**. En: World Development, Vol. 20, No. 2, pp. 165-186.

Lawrence, P. R. / Lorsch, G (1987): **Organisation y Ambiente**. Editorial Prentice Hall. Barcelona. España.

Le Moigne, J. L. (1990): **La Science des systèmes**, in l'Encyclopédie Universalise, Paris. Francia.

Leach, Peter. (1993): **La empresa familiar**. Editorial Granica. Barcelona.

Lindstrom, Martin. (2010): **Compradicción**. Editorial Norma. Santa fe de Bogotá. Colombia.

Litterer, Joseph. (1979): **Organizations, systems, control and adaptation**. Editorial Urroz-Villa. Madrid, España.

López Sintas, J. (2006): **Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas, un análisis desde la teoría de los recursos**. En: Economía Industrial. Número 307. pp. 25-32.

Lorange, P. (1993): **Strategic Planning and Control**. Cambridge University. Cambridge. U.K.

Lorange, P. / Cancel, F. R. (1975): **Strategic planning in diversified companies**, en: Harvard Business Review, Enero – Febrero, pp. 81-103.

Louv, Richard. (1983): **América II**. Penguin. Philadelphia. U.S.A.

Mahoney, J. / Pandian, J.R. (1992): **The resource based-view within the conversation of strategic management**. En: Strategic management journal. Número 13. Volumen 5. pp. 363-380.

Malik, F. (1987): **Die Unternehmenskultur als Problem von Management und Managementpraxis** In: Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Hrsg. Charles Lattmann, Heidelberg, S.14

Martin Victoriano, Cepeda Isabel, Estella Concepción, Fernández Rogelio y otros. (2006): **Lecciones de Historia Económica**. Mc Graw Hill. Buenos Aires.

Martínez Miguélez, M. (2009): **Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales**. Editorial Trillas. Distrito Federal. México.

Martínez Miguélez, M. (2013): **Nuevos paradigmas en la investigación**. Editorial Alfa. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.

Martínez V, José A. (2011): **Gestión estratégica de las PyMES orientada a la competitividad**. Revista estudios gerenciales y de las organizaciones, enero-junio 2011, volumen 4, número 1, pp. 123-135. Faces UC.

Martínez, J. (2005): **Globalizados pero restringidos. Una visión latinoamericana del mercado global de recursos humanos calificados**. En: Serie población y desarrollo, número 56, pp. 43-57.

Maslow, H.A. (1954): **Motivación y Personalidad**. The free Press. Boston. U.S.A.

Mason, E.L. (1939): **Price and production policies of large-scale enterprise**. En: American Economic Review. Marzo. Pp. 61-74.

Mateo, C. / Ledesma, T. (2006): **Los venezolanos como emigrantes: Estudio exploratorio en España**. En: Análisis de coyuntura, Vol. 12, No. 2, pp. 245-267.

Mathis, J. / Mazier, J. / Ribaud-Danset, D. (1988): **La competitividad industrial**. Editorial IRES. Barcelona. España.

Mayo, E. (1939): **Dirección y clase obrera**. The free Press. Chicago. U.S.A.

Mintzberg, H. (1984): **La estructuración de las organizaciones**. Editorial Granica. Barcelona. España.

Menguzzato, M. / Renau, J.J. (1991): **La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management**. Editorial Ariel. Barcelona. España.

Mercosur (1991): **Tratado de Asunción**. Textos oficiales Mercosur. La Asunción. Paraguay.

Mora, Vielma. (2014): **Cierre nocturno de la frontera con Colombia fue un acuerdo bilateral**. En: Correo del Orinoco, 09 de agosto de 2014.

Moreno, Alejandro. (1995): **El Aro y la Trama. Episteme, Modernidad y Pueblo**. Centro de investigaciones populares, Ministerio de la Familia, 2da Edición, Caracas. Venezuela.

Morín, Edgar. (2008): **Introducción al Pensamiento Complejo**. Gedisa Editorial, Buenos Aires, Argentina.

Mujica, Miguel. (2006): **El discurso epistemológico, implicado en las teorías administrativas a partir de la década de los años 60, en el contexto de**

la sociedad informacional. Faces. Universidad de Carabobo. República Bolivariana de Venezuela.

Mujica, Miguel, Jiménez, Belkis (Autores). Yáber, G. (Tutor). (2011): **Un estudio del papel de las escuelas universitarias de gerencia y áreas afines y su relación con el sector de la pequeña, mediana y micro-empresas. Su impacto en el desarrollo regional y local.** Post-doctorado. Universidad Simón Bolívar. Venezuela.

Navas, J. / Guerras, L. (2005): **La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones.** Editorial Civitas. Madrid.

Newman, H.W. / Yavitz, B. (1982): **Strategy in Action: The execution politics and payoff of business planning,** New York, 1982.

North, Douglas. (1996): **Economic performance through time: the limits to knowledge.** Universidad de Washington. Seattle. U.S.A.

OECD (1992): **Technology and the Economy. The Key Relationship.** OCDE. New York. U.S.A.

Organización internacional para la normalización (2008): **Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos (ISO 9001).** Ediciones ISO. Ginebra. Suiza.

Pauli, Wolfgang. (2003): **Escritos sobre física y filosofía.** Editorial Debate. Madrid. España.

Penrose, E.T. (1959): **The Theory of the Growth of the Firm**. Editorial Wiley.
New York. U.S.A.

Pérez, César. (2004): **Técnicas de análisis multivariante de datos**. Editorial
Pearson. Madrid. España.

Peteraf, M. (1993): **The Cornerstones of Competitives Advantages: A
Resource-Based View**. En: Strategic Management Journal. Vol. 14.
Número 3, Marzo. pp. 179-192.

Pickle, A. (2000): **Small business management**. John Wiley and Sons. New
York.

Porter, M. (1982): **Ventaja competitiva**. Editorial C.E.C.S.A. Distrito Federal.
Mexico.

Porter, M. (1990): **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing
Industries and Competitors**, Free Press, New York.

Porter, M. (2000): **Location, competition, and economic development: Local
clusters in a global economy**. En: Economic Development Quarterly,
número 14, pp. 15-34.

Prahalad, C. / Hamel, G. (1990): **The core competence of the corporation** en:
The Harware Business Rewiev, volumen mayo-junio.

Ramírez, Socorro. (2006): **El gobierno de Uribe y los países vecinos**. En: análisis político, volumen 19, número 58, Agosto.

Renau Piqueras, J.J. (1995): **La Dirección Estratégica : Su Evolución y Estudio Actual, en Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno**. Editorial Civitas, Madrid, P. 89-109.

Ricoeur, P. (1998): **La teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido**. Madrid. Editorial siglo XXI.

Roig, Jorge. (29 de junio de 2014): **En Venezuela debe existir un tipo de cambio único**. Publicado en Diario de Caracas, URL: <http://diariodecaracas.com/dinero/jorge-roig-en-venezuela-debe-existir-tipo-cambio-unico>. [Consulta: 21 de julio de 2014]

Rubio Bañon, A. / Aragón, Sánchez, A. (2002): **Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico de la PyME**. En: Cuadernos de Gestión, vol. 2, número 1, pp. 49-63.

Rusque, A. (2010): **De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa**. Vadell hermanos editores. Caracas.

Salmerón, V. (10 de Julio de 2014): **Demanda supera por mucho ofertas de subastas del SICAD**. Artículo publicado en el Universal. Caracas. Venezuela, p. 16.

Santesmases, Mestre, M. (2002): **Marketing: conceptos y estrategias**. Editorial Piramide. Barcelona. España.

Schumacher, E. (2011): **Lo pequeño es lo hermoso**. Editorial Akal. Buenos Aires.

Schvarstein, Leonardo. (2010): **El diseño de las organizaciones, tensiones y paradojas**. Editorial Paidós. Buenos Aires.

Schwartz, P. (1991): **The Art of the Long View**. Doubleday. New York. U.S.A.

Scott, B. / Logde, G. (1985): **Us competitiveness in the World economy**. Ediciones Harvard Business School Press. New Jersey. U.S.A.

Selznick, P. (1957): **Leadership in Administration: A sociological Interpretation**, Editorial Harper and Row. New York. U.S.A.

Shapiro, Benson. (1989): **“Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de Marketing”**. En: Harvard-Deusto Business Review. Número 39, tercer trimestre, pp. 3-10.

Simon, H.A. (1986): **Administrative Behaviour, a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**, New York. U.S.A.

Soto, E / Dolan, L, Simón. (2008): **Las PyMES ante el reto del siglo XXI**, Thomson, México D.F, México.

Stalk, G. / Hout, T. M. (2001): **Compitiendo contra el tiempo: La nueva fuente de ventaja competitiva**. CND. Madrid. España.

Taylor, W.F. (1911): **The principles of the scientific management**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Philadelphia. U.S.A.

Thompson, A. A. / Strickland, A. J. (2002): **Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas**. Editorial Mc Graw-Hill. Ciudad de México. México.

Timothy, D. J. (1995): **Political boundaries and tourism: borders as tourist attractions**. En: Tourist management. Número 15, pp. 525-532.

Trist, E. (1981): **The Evolution of Socio-Technical Systems**. Editorial Plenum Press. Ontario. Canada.

Urdaneta, A. / León, R. (1991): **Relaciones fronterizas entre Venezuela y Colombia, desde la perspectiva venezolana**. En: Cuaderno CENDES, número 4, Caracas.

Valles, Miguel (1997). **Técnicas Cualitativas de Investigación Social**. Editorial Síntesis. Madrid.

Velásquez, J. Ramón. (1972): **San Cristóbal, donde empieza la patria.** Imprenta Nacional. Caracas. Venezuela.

Velásquez, J. Ramón. (1993): **Los Alemanes en el Táchira.** Edición del autor. Caracas. Venezuela

Ventura, V. J. (1996): **Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar.** Universidad de Oviedo. Oviedo. España.

Ventura, V. J. (2001): **Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico.** Editorial Civitas. Madrid. España.

Vera, Rebollo, J. F. (2007): **Análisis territorial del turismo.** Editorial Ariel Geografía. Barcelona. España.

Von Neumann, J. (1999): **El ordenador y el cerebro.** Mc Graw-Hill. New York. U.S.A.

Weber, M. (1904): **Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus.** Prentice-Hall. New York. U.S.A.

Weil, Pierre. (2004): **Holística, una nueva visión y abordaje de lo real.** Ediciones San Pablo. Bogotá, Colombia.

Wiener, N. (1988): **The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society.** Da Capo Series. Chicago. U.S.A.

Wrapp, E. (1967): **Good Managers don't make policy decisions**, en: Harvard Business Review, Número 5, pp. 91-99.

Yáber, G. y Valarino, E. (2007): **Clasificación, organización, y gestión de la investigación en los postgrados de administración y gerencia.** Informe de investigaciones educativas. Vol. XXI, 31-56, p.38

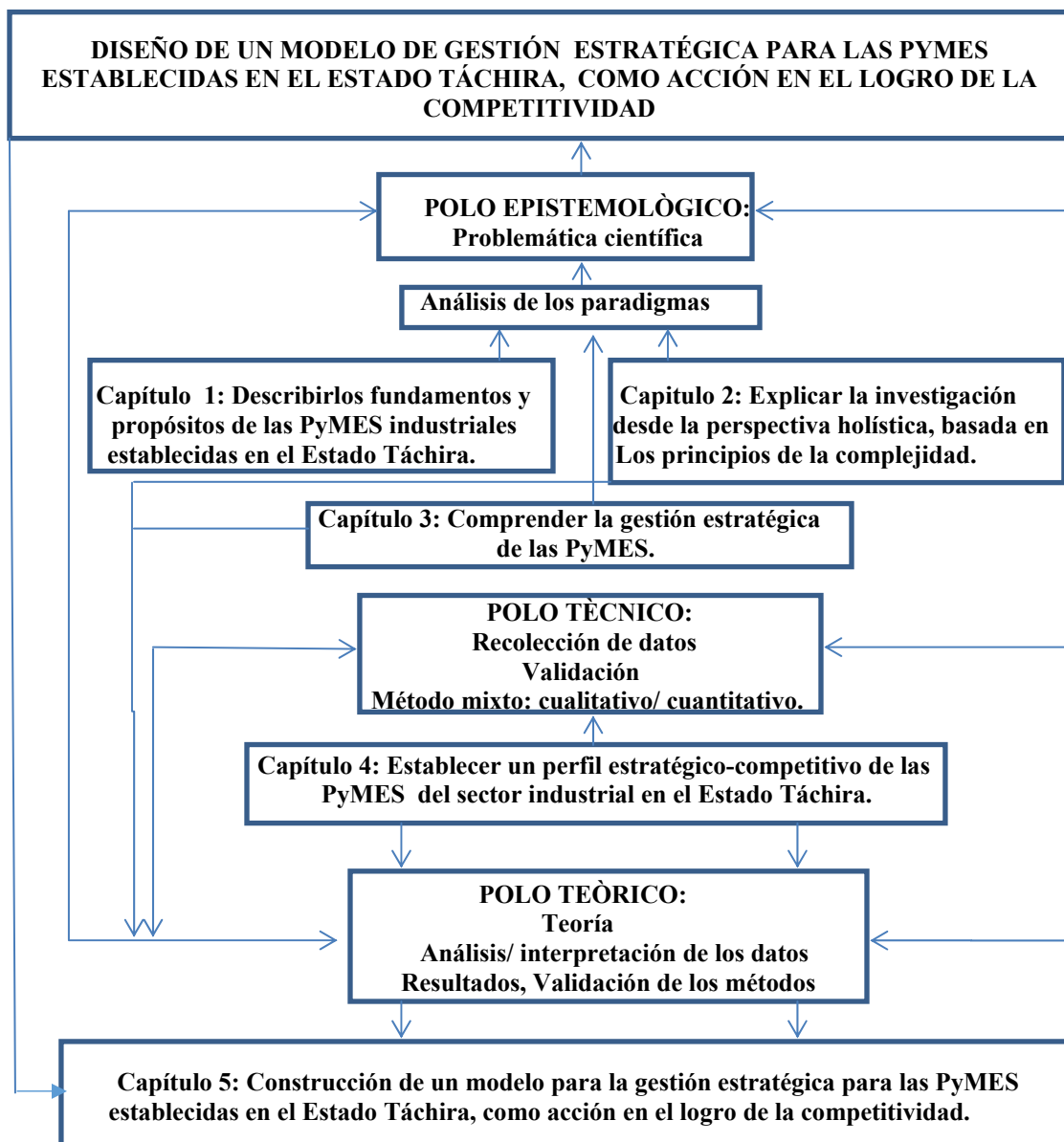
Yoffie, D. (1993): **Beyond free trade: firms, government, and global competition.** Harvare Business School Press. Boston. U.S.A.

Zamora, Hector. (2010): **Geografía económica de Venezuela.** Editorial CO-BO. Caracas. Venezuela.

ANEXO A

**Análisis hermenéutico implementado en la
tesis doctoral**

Análisis Hermenéutico implementado en la tesis doctoral.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO B

Cuadro de operacionalización de objetivos de la tesis doctoral

Cuadro de operacionalización de objetivos de la tesis doctoral:

1. Conocer los fundamentos de la gestión en las PyMES.	Gestión de PyMES.	Indicadores de la gestión para las PyMES.	¿Cuáles son los fundamentos científicos de la gestión en las PyMES	1. Revisión documental. 2. Análisis hermenéutico. 3. Estadística. 4. Entrevista. 5. Observación.	1. Revisión documental. 2. Diagrama hermenéutico. 3. Cuestionario. 4. Informe de observación.	Mujica (2006) Francés (2006) Porter (1980) Fedecamaras (2012) INE (2012)
2. Precisar la relación entre los principios de la teoría estratégica en las PyMES y la competitividad.	Teoría estratégica en las PyMES, competitividad.	Indicadores de la gestión estratégica en las PyMES.	¿Cuál es la relación entre la teoría estratégica y la competitividad?	1. Revisión documental. 2. Análisis hermenéutico. 3. Estadística. 4. Entrevista.	1. Revisión documental. 2. Diagrama hermenéutico. 3. Cuestionario. 4. Informe de observación.	Porter (1980) Esser et ál (1994) Hax y Majluf (2004) Ansoff (1989) Navas y Guerras (2005)
3. Relacionar las estrategias gerenciales emergentes para las PyMES.	Estrategias emergentes para las PyMES.	Indicadores del impacto de las estrategias gerenciales emergentes en las PyMES.	¿Cómo impacta las estrategias gerenciales emergentes la gestión en las PyMES?	1. Revisión documental. 2. Análisis hermenéutico. 3. Estadística. 4. Entrevista. 5. Observación.	1. Revisión documental. 2. Diagrama hermenéutico. 3. Cuestionario. 4. Informe de observación.	Hax y Majluf (2004) Porter (1980) Mujica (2006) Hofer y Schendel (1979)
4. Establecer un perfil estratégico de las PyMES en el Estado Táchira.	Perfil estratégico de las PyMES en el Estado Táchira.	Indicadores de las PyMES gestionadas estratégicamente en el Táchira.	¿Cuántas PyMES están siendo gerenciadas estratégicamente en el Táchira y como ocurre la gestión?	1. Revisión documental. 2. Encuesta. 3. Análisis hermenéutico. 4. Entrevista.	1. Revisión documental. 2. Cuestionario. 3. Diagrama hermenéutico.	Estadística no gubernamental. Estadísticas gubernamentales.
5. Construir un modelo para la gestión estratégica en las PyMES establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad.	Gestión estratégica de las PyMES, competitividad.	Indicadores para una gestión estratégica en las PyMES e indicadores de competitividad.	¿Cómo se compone y funciona un modelo de gestión estratégica para las PyMES del Táchira orientadas a la competitividad?	1. Revisión documental. 2. Análisis hermenéutico.	1. Revisión documental. 2. Diagrama hermenéutico.	Estadísticas gubernamentales y no gubernamentales. Autores anteriormente citados.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO C

Síntesis de la metodología empleada.

Síntesis de la metodología empleada

En la presente investigación doctoral se estudian las organizaciones de carácter económico descritas en el primer capítulo de la presente tesis doctoral, las mismas se corresponden con las pequeñas y medianas empresas de tipo industrial, formalmente establecidas en el Estado Táchira de la República Bolivariana de Venezuela, en especial, aquellas operativas en el oeste de tal entidad, específicamente en los municipios Pedro María Ureña y Bolívar, justo en la frontera con la República de Colombia. La formalidad de las organizaciones a considerar, se evidencia por su constitución definitiva como persona jurídica con personalidad propia, operativa conforme a las disposiciones legales vigentes en el país, de carácter nacional, estatal y municipal, teniendo como referencia legal fundamental, la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

El evento de estudio en la presente tesis doctoral, está referido al fenómeno de la gestión estratégica llevada a cabo en las organizaciones de tipo PyMES establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad.

De las organizaciones PyMES industriales investigadas, se han tomado en consideración tal como lo señala Hernández (Ob. Cit.), su realidad objetiva compuesta entre otros elementos por la infraestructura interna de la empresa, y la estructura del sector industrial al que pertenece, de igual modo también se ha considerado su realidad subjetiva, conformada, siguiendo igualmente al autor anteriormente citado, por sus “diversas realidades”, intangibles, basadas en las interacciones cotidianas surgidas entre sus diferentes miembros, y entre estos con los integrantes de otras organizaciones, con especial atención a aquellas referidas a los procesos de la gestión estratégica, el poder formal e informal ejercido, la estructura de la organización, y el logro de la competitividad. Las organizaciones objeto de estudio han sido investigadas en los meses y semanas precedentes a la culminación de la

presente tesis doctoral, por ello el marco temporal del fenómeno investigado es susceptible de considerarse como presente y actual.

En la presente tesis se consideran los siguientes criterios para el diseño de la investigación: según el origen de los datos, de acuerdo con la temporalidad y la secuencialidad de las mediciones, y según el grado de intervención del investigador. Atendiendo al origen de los datos, la investigación emprendida es clasificable como mixta al comprender diversas fuentes. Por una parte resulta ser de campo por basarse en datos provenientes de una población compuesta por fuentes vivas, tales como lo son personas naturales establecidas según Hernández (Ob. Cit.), en su contexto habitual, específicamente en el caso de la presente investigación, la mayoría de los datos han sido aportados por los directivos de organizaciones empresariales, desde su lugar de trabajo, usualmente coincidente con el domicilio de la persona jurídica representada. De igual modo la investigación exhibe un diseño documental en relación con el origen de los datos.

La técnica de observación participante se aplicó sobre diez individuos organizacionales. Ocho individuos fueron por su parte objeto de las entrevistas en profundidad, los mismos se correspondieron con gerentes de PyMES. Ante la ausencia de registros oficiales, no resultó posible determinar con certeza el tamaño de la población a investigar, por consiguiente, ha tenido lugar un muestreo no probabilístico, a efecto de determinar la muestra a considerar para la implementación de la encuesta. El criterio más relevante al momento de elegir un individuo para ser sometido a la encuesta, se ha correspondido con las actividades realizadas, y el tamaño de la empresa. Como técnica de muestreo, se empleó la de tipo intencional, de tal modo fue determinante la significatividad de los individuos, manifestada en la disposición para facilitar información. El número de individuos participante en la encuesta fue de sesenta y dos.

ANEXO D

Instrumentos para la recolección de datos.



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

Formato de observación participante

A propósito de recolectar datos para la investigación doctoral:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS
PYMES ESTABLECIDAS EN EL ESTADO TÁCHIRA, COMO ACCIÓN EN
EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD.**

EMPRESA O INSTITUCIÓN:

REPRESENTANTE:

FECHA:

LUGAR:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

CAMPUS BÁRBULA

Cuestionario-instrumento de la investigación doctoral: Diseño de un modelo de gestión estratégica para las PyMES establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad.

Autor: José Antonio Martínez Velasco.

Información confidencial.

Encuestado número:

Encuestador:

Lugar y fecha:

Primera sección: La Estrategia en la Gestión de PyMES del sector industrial.

1. ¿Relaciona usted el término estrategia con la gestión empresarial?

Si No. Explicar.

2. ¿Emplea usted estrategias en la gestión de su empresa?

Si No. Explicar

3. ¿Tiene su empresa una declaración de misión?

Si No. Explicar

4. ¿Es considerada en su empresa la misión durante la formulación de estrategias?

Si No. Explicar

5. ¿Tiene su negocio objetivos o metas formuladas?

Si No. Explicar

6. ¿Son consideradas las metas y objetivos en su empresa al emprender la formulación de alguna o algunas estrategias?

Si No. Explicar

Segunda sección: Estructura y particularidades de las PyMES.

1. ¿Considera su empresa como familiar?

Si No. Explicar

2. ¿Esta descentralizado el poder de decisión en su empresa?

Si No. Explicar

Tercera sección: Competitividad y PyMES.

1. ¿Esta afiliada su empresa a algún tipo de agrupación gremial para las pequeñas y medianas empresas?

Si No.

2. ¿A su parecer la unión gremial del sector PyMES podría favorecer el desempeño de esta categoría de empresas

Si No. Explique

3. ¿Disfruta su empresa de prerrogativas favorables frente a las grandes empresas para el cumplimiento de los deberes formales como contribuyente?

Si No. Explique

4. ¿Posee su empresa un programa de formación continua para los trabajadores?

Si No. Explique.

5. ¿Disfruta su empresa de alguna política regional o nacional favorable para la exportación?

Si No. Explique

6. ¿Ha crecido su empresa conforme a sus expectativas en los últimos cinco años?

Si No. Explique



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

Entrevista para la investigación doctoral:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES ESTABLECIDAS EN EL ESTADO TÁCHIRA, COMO ACCIÓN EN EL LOGRO DE LA COMPETITIVIDAD.

Autor: MBA José Antonio Martínez Velasco.

Entrevistado:

Datos de contacto:

Firma:

Información confidencial.

Primera sección: La estrategia empresarial en la gestión de las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira.

Objetivos a considerar:

- Analizar los fundamentos y propósitos de la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial.
- Describir las estrategias gerenciales emergentes para las PyMES.
- Construir un modelo para la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad.

Preguntas relacionadas:

7. ¿Qué personas han participado en la formulación de la estrategia o estrategias empresariales?
8. ¿Cómo está expresada la misión de su empresa y qué aspectos contiene?
9. ¿Quiénes participan en la formulación de los objetivos o metas de su empresa?
10. ¿Quién o quienes dirigen la formulación de la estrategia o estrategias en su empresa?
11. ¿Qué fuentes de información son empleadas en su empresa para formular la estrategia o las estrategias?
12. ¿Podría indicar las estrategias actualmente formuladas e implementadas en su empresa?

13. ¿Cuál o cuáles son los propósitos más significativos de su empresa?

Segunda sección: Estructura y gestión de las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira

Objetivos a considerar:

- Analizar los fundamentos y propósitos de la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial.
- Establecer un perfil estratégico de las PyMES del sector industrial en el Estado Táchira.
- Construir un modelo para la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad

Preguntas relacionadas:

3. ¿Qué tipo de estructura organizacional posee su empresa, vertical jerarquizada, u horizontal descentralizada?
4. ¿Cuáles serían de acuerdo a su parecer las características distintivas más favorables de su empresa?
5. ¿De qué manera influye el tamaño en el desempeño de la empresa?

6. ¿Aparte del tamaño cuales serían las diferencias más notables entre su empresa y otra de tipo grande, es decir aquellas con plantillas superiores a los cien trabajadores o transacciones anuales superiores a las 250.000 unidades tributarias?

Tercera sección: Competitividad y PyMES.

Objetivos a considerar:

- Analizar los fundamentos y propósitos de la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial.
- Explicar la relación entre los principios de la teoría estratégica en las PyMES y la competitividad.
- Establecer un perfil estratégico de las PyMES del sector industrial en el Estado Táchira.
- Construir un modelo para la gestión estratégica en las PyMES del sector industrial establecidas en el Estado Táchira, como acción en el logro de la competitividad.

Preguntas relacionadas:

7. ¿Cómo describe las condiciones para el desarrollo de innovación y tecnología en el sector de las pequeñas y medianas empresas?
8. ¿Qué factores favorecerían el desarrollo de tecnología e innovación en su empresa?

9. ¿De acuerdo con su parecer que medidas gubernamentales favorecerían el fortalecimiento e inversión en el sector PyMES?

10. ¿Qué condiciones podrían haber influido favorablemente en alcanzar el crecimiento esperado de la empresa?

11. ¿Cómo describiría usted las actuales condiciones para la exportación de bienes por parte de empresas como la dirigida por usted?