



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCION DE POSGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA**  
**COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR**  
**TEXTIL VENEZOLANO. CASO COMERCIALIZADORA DE ROPA**  
**TEXTILES ZANZÍBAR, S.A.**

**Presentado por: Econ. Julio Antonio Monasterio Herrera C.I.:13.547.578, como**  
**requisito parcial para optar al grado de:**  
**Especialista en Economía Empresarial**

**Asesor:**  
**Antonio Tonelli C.I. 5.970.259**

**Caracas, Mayo 2016.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCION DE POSGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA**  
**COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR**  
**TEXTIL VENEZOLANO. CASO COMERCIALIZADORA DE ROPA**  
**TEXTILES ZANZÍBAR, S.A.**

**Presentado por: Econ. Julio Antonio Monasterio Herrera C.I.:13.547.578, como**  
**requisito parcial para optar al grado de:**  
**Especialista en Economía Empresarial**

**Asesor:**  
**Antonio Tonelli C.I. 5.970.259**

**Caracas, Mayo 20116.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCION DE POSGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA**  
**COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR**  
**TEXTIL VENEZOLANO. CASO COMERCIALIZADORA DE ROPA**  
**TEXTILES ZANZÍBAR, S.A.**

**Caracas, Mayo 2016**

Señores,

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO EN ECONOMÍA EMPRESARIAL

Presente.-

Referencia: **Carta de Aprobación del Tutor**

Tengo a bien dirigirme a ustedes para informar, en calidad de tutor, que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado, cuyo título es: **“ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR TEXTIL VENEZOLANO. CASO COMERCIALIZADORA DE ROPA TEXTILES ZANZÍBAR, S.A.”**, presentado por **JULIO ANTONIO MONASTERIO HERRERA, C.I. 13.547.578**, para optar al título de **Especialista en Economía Empresarial**.

A partir de dicha revisión, considero que el mismo reúne los requisitos mínimos exigidos para ser sometido a la evaluación definitiva del distinguido jurado examinador que tenga (n) a bien designar.

Atentamente,

**Antonio Tonelli**  
**C.I. 5.970.259**

En Caracas a los 20 días del mes de mayo de 2016.

## **DEDICATORIA**

**No existe apoyo más valioso para mí, que el de mi gran familia. Siempre me han llevado a cultivar el respeto y consideración hacia los demás, y a valorar la educación como la base más sólida para el crecimiento personal.**

**A ustedes, y en especial a Maria Teresa Herrera Escalona que siempre fue mi motivación, dedico este trabajo y los frutos que el mismo me hará cosechar.**

**Gracias.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Al profesor Gabriel Ramirez Torres, por brindarme su apoyo en el cierre de esta meta.**

**Al Profesor Antonio Tonelli, por acompañarme en este reto y brindarme grandes conocimientos.**

**A Mi Madre, Ingrid Herrera, por su apoyo incondicional.**

**A Luis Omar Sanchez Briceño, compañero y leal apoyo en este y en muchos de mis retos.**

## ÍNDICE GENERAL

	pp
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b>	i
<b>DEDICATORIA</b>	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iii
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	iv
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	vi
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	vii
<b>RESUMEN</b>	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	01
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	03
Planteamiento del Problema	03
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación e Importancia	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	13
Antecedentes del Problema	13
Internacionales	14
Nacionales	19
Bases Teóricas	24
Los procesos en las organizaciones	25
Misión, Visión, Valores y Políticas para la Competitividad de las Organizaciones	26
Gestión para la innovación	27
Competitividad	30
Gestión de calidad de productos y servicios	32
Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)	35
Antecedentes del Manual FIM Productividad	40
Concepto y Objeto del Manual FIM Productividad	41
Alcance del Manual FIM Productividad	42
Áreas o Factores de la Evaluación del Manual FIM Productividad	42
Metodología de Gestión PHVA del Manual (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)	43
Bases Legales	43

Sistema de variables	48
Conceptualización de Variables	49
Operacionalización de variables	50
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>53</b>
Tipo de Investigación	53
Población y muestra	55
Población	55
Muestra	56
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	58
Técnicas	58
Instrumentos	58
Validez del instrumento	59
Técnicas de análisis de resultados	59
Fases de la investigación	60
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>62</b>
Presentación de Resultados	62
Análisis General de Resultados	72
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>75</b>
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
<b>CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA</b>	<b>79</b>
Presentación de la propuesta	79
Metodología y Fundamentación	80
Justificación de la Propuesta	81
Objetivos de la propuesta	82
Objetivo general	82
Objetivos específicos	83
Propuesta de herramienta	83
<b>REFERENCIAS</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>93</b>
Anexo A: Cuestionario	94

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>pp</b>
Cuadro N° 01: Modelo de ventajas competitivas	32
Cuadro N° 02: Conceptualización de variables	50
Cuadro N° 03: Operacionalización de las variables	52
Cuadro N° 04: Entorno	63
Cuadro N° 05: Condiciones económicas	64
Cuadro N° 06: Costos	65
Cuadro N° 07: Situación del sector	66
Cuadro N° 08: Análisis de procesos	67
Cuadro N° 09: Detección de necesidades	68
Cuadro N° 10: Control de comercialización	69
Cuadro N° 11: Capacitación	70
Cuadro N° 12: Satisfacción	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pp
Cuadro N° 01: Elementos de un proceso	26
Cuadro N° 02: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	35
Cuadro N° 03: Ejemplo de Rendimiento a Nivel Mundial	36
Cuadro N° 04: Entorno	63
Cuadro N° 05: Condiciones económicas	64
Cuadro N° 06: Costos	65
Cuadro N° 07: Situación del sector	66
Cuadro N° 08: Análisis de procesos	67
Cuadro N° 09: Detección de necesidades	68
Cuadro N° 10: Control de comercialización	69
Cuadro N° 11: Capacitación	70
Cuadro N° 12: Satisfacción	71



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCION DE POSGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR  
TEXTIL VENEZOLANO. CASO COMERCIALIZADORA DE ROPA  
TEXTILES ZANZÍBAR, S.A.**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al  
grado de Especialista en Economía Empresarial**

**Autor: Econ. Julio Antonio Monasterio Herrera**

**Asesor: Prof. Antonio Tonelli**

**Año: 2016**

**RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como propósito abordar el tema de la competitividad en la mediana empresa, a partir del diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., tomando en cuenta las dificultades que muchas veces tienen este tipo de empresas para insertarse de manera eficiente en el mundo productivo. Se abordaron temas referentes a la competitividad, la calidad y la innovación, asociados a la metodología del Manual FIM, se diagnosticó y describió la situación problema y se estructuró la propuesta. Metodológicamente, el estudio fue un proyecto factible, de campo, descriptivo, con apoyo en una amplia revisión documental. Para obtener la información, se aplicó un cuestionario a una muestra de treinta y siete (37) trabajadores. Al término de la investigación, se concluyó en la necesidad que tiene la Comercializadora de ropa Textiles Zanzíbar, S.A de estructurar un conjunto de elementos que, alineados a una estrategia para fortalecer competitividad le viabilice a la empresa las herramientas necesarias para desarrollar sus diversos procesos en el marco de su gestión, en razón de lo cual, se recomendó la implementación de la presente propuesta.

**Descriptor:** Estrategias, competitividad, empresas medianas, sector textil

## INTRODUCCIÓN

El hombre en la permanente búsqueda de modos de vida más cómodos y seguros, fue agrupándose en comunidades para realizar diversas actividades, entre ellas las productivas, dando como resultado la formación de lo que hoy se llama pequeñas y medianas empresas, fuentes generadoras de riquezas y puestos de trabajo para las los pueblos.

No obstante en el transcurso de los tiempos éstas han pasado por todo tipo de necesidades tales como falta de acceso a mayores y mejores conocimientos, así mismo, se observan dificultades para acceder al crédito bancario, a proveedores, al gobierno, a tecnología y, especialmente, preparación gerencial y técnica para hacerse más competitivas y elevar así la calidad de lo que producen.

En el caso del sector manufacturero textil, representa para Venezuela una oportunidad para la creación de puestos de trabajo y generación de riqueza; en este sentido, se necesitan estrategias orientadas al fortalecimiento de su competitividad, que les faciliten los procesos de inserción en el mundo productivo de manera eficiente, con generación de dividendos óptimos que las hagan sustentables.

Estas estrategias deben desarrollarse con una visión gerencial hacia la competitividad, a la productividad y a la calidad, lo cual, sin duda, debe llevar a la empresa a la rentabilidad y al posicionamiento en el mercado. Es así que la estrategia basada en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) se presenta como una herramienta ajustada a estas necesidades actuales de la mediana empresa, especialmente en el sector textil venezolano.

Esta investigación plantea diseñar estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., que parte de constructos teóricos y surge visiblemente de la información que se presentan de las acciones y sucesos de su realidad habitual observada en la empresa a fin de ofrecer una óptima mejora de los servicios que ofrece.

El desarrollo de la investigación, como esfuerzo intelectual se plasma en seis capítulos. El capítulo I, señala el planteamiento del problema, su formulación, justificación, los objetivos que marcan la direccionalidad de su desarrollo.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico, la investigación relacionada con el estudio, bases teóricas y legales, al igual que el sistema de variables. En el capítulo III, marco metodológico se plantea como lo indica título, la metodología utilizada y en el qué se obtiene el conocimiento de la realidad. Se desarrolla una explicación sobre el tipo de investigación empleada, las formalidades para la obtención, procesamiento y análisis de los datos, además de las técnicas empleadas en la Investigación.

El Capítulo IV, presentación y análisis de los resultados, se recurre a la integración analítica de los constructos emergentes para formular y comprobar proposiciones mediante la comparación de datos, observaciones y análisis del investigador. El capítulo V, se arriba a las consideraciones concluyentes a que llega el autor y explica las conclusiones a la que conlleva una vez finalizado el estudio.

El Capítulo VI expone la propuesta en toda su estructura formal e igualmente, al término del estudio, constan las referencias bibliográficas.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

La globalización del sistema económico mundial, los avances tecnológicos, el desarrollo de las telecomunicaciones y de la informática, así como la creciente competencia en los mercados exigen, tanto a los gobiernos como a las empresas, la formulación y la implantación de estrategias para adaptarse exitosamente a un entorno cada vez más dinámico y cargado de incertidumbre; al respecto Luque (2001) afirma que “para formular estrategias competitivas, la organización debe conformar una gerencia estratégica que proporcione una visión amplia y a largo plazo de la situación de la empresa y establezca políticas dirigidas a la consecución de los objetivos planteados (p. 27).

En este contexto las pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como Pymes no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también por la experiencia de otros países desarrollados y en desarrollo, han tenido relevancia a nivel internacional; en opinión de Porta (2008) “la significativa influencia económica de las Pymes a nivel mundial es una polémica actualmente. Se observa que las nuevas estrategias de crecimiento, han dejado atrás el concepto de grandes empresas para dar paso a los conglomerados y las Pymes” (p. 57).

Las Pymes a nivel mundial son un factor clave para la generación de empleo y un ámbito idóneo para el desarrollo del espíritu empresarial y de nuevas ideas comerciales, pues en muchos países en desarrollo las Pymes han contribuido significativamente con su crecimiento económico, evidenciando la aceleración de su ritmo de industrialización, la absorción de tecnologías y la producción de bienes para la exportación, incidiendo notablemente en el incremento de ganancias en divisas.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), tanto de los países en vías de

desarrollo, como de los desarrollados, son importantes agentes económicos para promover el desarrollo y aportan grandes beneficios al crecimiento y desarrollo de los mismos; una parte significativa de la población y de la economía depende de la actividad y el desempeño de estas empresas debido a su reconocida capacidad para generar empleo, su participación en la producción, y su contribución en el Producto Interno Bruto (PIB).

Por otra parte, la estructura empresarial venezolana está caracterizada por una amplia presencia de pequeñas y medianas empresas (Pymes), abarcando, de acuerdo con la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Caracas (2012) “un 98% del mercado y aportando el 15% y 20% del PIB respectivamente”, por lo cual, según lo estimado por el Diario el País (2012) “da empleo a más del 73% de la población activa”(p. 22).

En este contexto, las Pymes, conglomerado, que incluye a pequeñas y medianas, tanto empresas como industrias, se encuentra actualmente, dentro de un marco de políticas públicas, orientadas hacia un nuevo modelo socio productivo, denominado desarrollo endógeno, representado en un su totalidad por empresas nacionales, no vinculadas al capital financiero ni transnacional, con anclaje territorial y orientado al mercado nacional, con actuación anti monopólica.

Uno de los sectores productivos a los cuales el gobierno ha mostrado interés es el sector textil, entendido como eslabón de la economía nacional que se dedica a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. A su vez está dividido por subsectores, tales como Producción de fibras (materias primas básicas), Hilandería (conversión de fibras en hilos), Tejeduría (conversión de hilos en telas), Tintorerías y acabados (teñido y mejoramiento de los hilos mediante procesos químicos), Confección (fabricación de ropa y otros productos), Alta costura (creación de prendas exclusivas, determinantes de la moda y dirección del mercado), No tejidos (producción de telas desde fibras sin procesos de hilatura y tejeduría), entre otros.

Muestra de la importancia de este sector, fue destacado por Poder 360° en el Encuentro binacional y económico, productivo y comercial, llevado a cabo en Caracas en el mes de marzo (2014), donde los gobiernos de Venezuela y Colombia

suscribieron trece acuerdos, entre los cuales dos de ellos están orientados al fortalecimiento del sector textil; el primero enfocado en la adquisición de materias primas, y el segundo, conducente a la capacitación formación y asistencia.

A pesar de los esfuerzos del Estado venezolano, las Pymes venezolanas han venido afrontando una serie de inconvenientes que vienen progresivamente desestabilizando el sector, los cuales, específicamente en el sector textil, se evidencia en el ritmo de expansión que ha tenido en los últimos seis años, ha alcanzando de acuerdo con lo expresado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Caracas (2012) “un promedio anual de 1,3%, mientras que sectores como el comercio promedian 4,5%.

Según nota de prensa del Diario el Mundo (2012) “las cifras que suministró el Banco Central de Venezuela (BCV) reseñan que las fábricas textiles en conjunto, registraron un crecimiento de 25% en el primer semestre del 2012” (p. 6-7); sin embargo una evaluación de las estadísticas de este sector de la economía no muestra mayor producción en las fábricas”; por otra parte, señala que la producción de “Prendas de vestir” cayó 13,8% en igual periodo, dichas estadísticas van en contraposición a la lógica de que si el sector textil crece, debería hacer su contraparte el sector de la confección.

Aun cuando el Banco Central de Venezuela le confiere un crecimiento significativo a este sector, el Presidente de la Asociación de Textileros Venezolanos (AVT), según lo expresado en el Diario el Mundo(2012) por David Fihman:

En Venezuela se han perdido muchas oportunidades para darle empuje a la industria textil, y revela que empresas del sector textil en el pasado confeccionaban con telas nacionales, ahora sólo importan lo necesario para tres o seis meses; cambios que dejan ver la caída de la confección y poco mercado para los textileros. Así mismo, hace referencia que a finales del 2011 el Instituto Nacional de Estadística (INE) registró 240 empresas, reduciéndose en el año 2012 a 160, entre pymes y microempresas con dos empleados.

Ahora bien, en los últimos cuatro años el sector textil se ha visto afectado principalmente, por la dificultad para acceder a las divisas para importar materias

primas y los insumos necesarios para mantener operativas, en niveles satisfactorios la industria textil del país; esta situación se deriva de que este sector, no está contemplado como prioritario para la asignación de divisas; de esta manera, la competencia internacional y la importación ilegal, así como factores de competitividad fragilizan el sector.

Así mismo, durante los años 2012 y 2013, las Pymes continuaron mostrando signos de debilitamiento, según la encuesta Conindustria del primer trimestre año 2013, existe una acentuada debilidad de la industria manufacturera, en especial la textil la cual, disminuyó 20%, con respecto al año 1997

Es así como el sector textil, desde hace varios años vive una profunda crisis, tal como se ha mencionado, debido a la falta de divisas para importar las materias primas y los insumos necesarios para mantener operativas y en niveles satisfactorios las industrias del país, lo cual incide directamente sobre la competitividad del sector.

En este sentido, el desconocimiento del funcionamiento del mercado, la dificultad para anticiparse a los problemas, la lenta reacción para buscar soluciones, así como el escaso aprovechamiento de las oportunidades, son limitaciones que con frecuencia han explicado la desaparición de muchas Pymes, con el consecuente impacto negativo sobre el entramado productivo, sobre las economías nacionales y la sociedad en general; por otro lado, tal como lo señala Martínez (2011):

Las Pymes juegan en desventaja respecto a las grandes empresas, pues se caracterizan por los escasos recursos propios, es decir, no dispone de recursos suficientes para elaborar un sistema de información que la mantenga al día de la situación interna y externa, de manera que sea capaz de asumir las oportunidades de mercado y aprovecharlas para competir con eficacia (p. 68).

Esta realidad provoca que estas empresas deban trabajar en un ambiente altamente competitivo, donde la diferenciación y el reconocimiento son difíciles de conseguir; la competitividad entendida como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, requiere que las empresas cuenten con sistemas que le permitan manejar la información en forma adecuada y sistemática

y que proporcionen datos en tiempo real sobre los diversos aspectos de la organización.

Un problema estructural del sector textil venezolano específicamente, es su baja orientación competitiva y su mínima integración a la cadena textil-confección; muchas Pymes del sector textil venezolano se ha enmarcado bajo la estrategia de “vivir el día a día”, donde no se planea, ni se identifican oportunidades alineadas a la visión de futuro, con el correspondiente despliegue de acciones para lograrlo y así, se enfrentan hoy al proceso de globalización y alta competitividad que caracteriza al mundo empresarial de hoy, lo que les ocasiona desventajas y amenaza su estabilidad y continuidad como negocio rentable; en este sentido se expresan Peña y Bastidas (2004) cuando afirman lo siguiente:

El ambiente actual caracterizado por la marcada competencia y evidente desarrollo tecnológico, los sistemas de información son un elemento clave para manejar estratégicamente y operativamente los factores competitivos expresados mediante las variables de marketing, tales como precio y producto (p. 52).

Por su parte, Rodríguez (2010) en el Manual FIM, Modelo de Excelencia en las Organizaciones asegura que:

Un aspecto clave detrás del débil desempeño de las empresas en general, y de las pymes en particular, es la deficiencia de impulsar la innovación y mejora de los procesos y productos, lo cual está directamente vinculado a la calidad de gestión de las mismas empresas (p. 31).

Es así, como la capacidad de gestión, la definición de nuevas estrategias para el acceso a los mercados, la participación del personal en el diseño e implementación de las estrategias de negocios, la capacidad para responder adecuadamente a las recomendaciones de los proveedores y la opinión de los clientes, son todos factores que están en la base de un modelo nuevo de pequeñas y medianas empresas que sean capaces de priorizar y garantizar la mejora continua de la competitividad y

productividad.

En este orden de ideas, es necesario que las Pymes desarrollen estrategias que minimicen el impacto de las debilidades y amenazas que actualmente afronta el sector, así como la capacidad de identificar las oportunidades y potenciar las fortalezas, con la finalidad de mejorar su competitividad y, en consecuencia, su productividad; al respecto, Rodríguez (2010) hace referencia a que el “mejoramiento de la gestión de las empresas, con base en diagnóstico de comparación con las buenas prácticas y el uso de una metodología acorde a las características de las organizaciones locales puede ser un instrumento determinante para su desarrollo” (P. 31).

Para cualquier organización moderna, es imperativo el desarrollo de estrategias de gestión, pues el entorno es tan dinámico, y cambiante, que no es posible crecer apegados a criterios estáticos para la resolución de problemas; en este sentido, se requiere desplegar una gestión capaz de minimizar la resistencia a los cambios y generar innovación si se quiere avanzar hacia la excelencia y ganar competitividad.

Es precisamente en ello donde se observan las grandes dificultades de las Pymes del sector textil venezolano, en el sentido de expresar debilidades en cuanto a la capacidad de gestión, especialmente, en lo referente a lo tecnológico, pues faltan herramientas gerenciales que les permitan desarrollar modelos de evaluación donde puedan comparar qué tanto se han alejado del óptimo esperado en términos de productividad y de respuesta a las exigencias del entorno, lo cual representa la posibilidad real de realizar diagnósticos permanentes en cuanto a su competitividad para insertarse de manera eficiente en el mercado nacional e internacional, tanto para el sector empresarial como para la gestión en general.

En este sentido que las Pymes venezolanas del sector textil requieren desarrollar un enfoque gerencial estratégico, tal como el que ofrece la herramienta de intervención integral FIM (Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad), la cual incidiría directamente en su capacidad evaluadora y, en consecuencia, de gestión.

Según el experto, modelos de excelencia organizacional prescriben cómo mejorar la competitividad de las empresas, mediante la mejora de su capacidad de

gestión; es así como se plantea la necesidad de identificar los modelos de excelencia organizacional existentes para las Pymes venezolanas, generar mejoras y adaptaciones, a objeto de obtener un modelo específico para cada caso.

De lo anterior, resulta interesante plantearse una investigación orientada a evaluar la capacidad de gestión de Pymes venezolanas del sector textil, mediante la comparación de su capacidad de gestión actual, con un modelo de excelencia organizacional adecuado, que permita orientar a este conglomerado de empresas, hacia el desarrollo de ventajas competitivas.

Así, entre otros aspectos que se deben atender en la gestión empresarial de las Pymes, están la necesidad de alinear los esfuerzos del personal en torno a una visión compartida de negocio, el financiamiento empresarial con una fuerte base de capital, desarrollar capacidad de flexibilidad y adaptación según los cambios del entorno, afianzarse en valores corporativos y aprender a combinar objetivos a largo plazo con metas de corto plazo, lo cual está asociado con una visión sistémica del desarrollo empresarial.

En este orden de ideas, se considera que para lograr el progreso de las Pymes del sector textil hacia la excelencia empresarial, deben implementarse directrices que señalan el deber ser y un conjunto de buenas prácticas de gestión, como un recurso fundamental para fortalecer la competitividad en función de elevar la productividad; desde esta perspectiva, las Pymes deben cuidar muchos factores para optimizar su gestión y fortalecer su competitividad, los cuales tienen que ver con una definición clara de los aspectos estratégicos de la empresa.

Una de esas herramientas gerenciales, es el Manual FIM (Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad), el cual presenta un conjunto de elementos que permiten identificarlo como un modelo de gestión para la excelencia; es una metodología que permite la elaboración de diagnósticos empresariales integrales y ágiles, de forma sistemática, jerarquizada y conceptualmente consistente, cuyos resultados sirven para conocer, analizar y concluir respecto de las capacidades y aptitudes de la empresa para cumplir sus objetivos de calidad y productividad, a fin de operar de manera eficiente en el presente y adecuarse a los continuos cambios del

futuro, lo cual se ajusta perfectamente como herramienta para dar respuesta a los problemas expuestos sobre las Pymes del sector textil venezolano.

Es justo desde este planteamiento, que han surgido un conjunto de interrogantes que dan sentido a la investigación y la orientan tanto teórica como metodológicamente, las cuales se formulan a continuación.

## **Objetivos de la Inversión**

### **Objetivo General**

Diseñar estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano
- ✓ Identificar las principales dificultades y retos gerenciales que afrontan las empresas medianas del sector textil venezolano
- ✓ Describir los aspectos centrales que como enfoque estratégico ofrece la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano
- ✓ Estructurar los elementos alineados a una estrategia para fortalecer

competitividad de la comercializadora de ropa Textiles Zanzíbar, S.A.

### **Justificación de la Investigación**

El actual tema objeto de estudio, reviste importancia dada la actual complejidad del mundo económico y social demanda de las organizaciones, una planificación racional de sus recursos, con el fin de asegurar su productividad, dentro de un ambiente cada vez más competitivo, lo cual requiere de respuestas rápidas y efectivas, donde la empresa exige planes estratégicos eficaces.

Las metodologías de intervención integral son herramientas utilizadas como recurso de consultoría para la elaboración de estrategias competitivas de las Pymes; de allí la importancia de verificar su aplicabilidad, vigencia y utilidad, puesto que los resultados obtenidos en ella representan información fundamental para el desarrollo de estrategias competitivas de estas empresas.

En este sentido, esta investigación es importante debido al ámbito que se estudia, es el valor de las pequeñas y medianas empresas como fuente generadora de empleo y desarrollo, en concordancia con lo expresado por Gómez (2001):

Una economía con capacidad de crecimiento y generar marcos de justicia en la distribución de la riqueza, pasa justamente porque el país tenga una sólida cultura emprendedora, la cual tiene que sostenerse sobre la micro, pequeña y mediana empresa, que son las que generan empleo y sostenibilidad a largo plazo.

En un segundo ámbito, el sector textil ejerce un papel relevante en la economía venezolana, pues este producto es catalogado como bien de primera necesidad y de consumo masivo; en términos de cifras, la oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Caracas (2012) afirma que “la industria manufacturera, continúa siendo desde el 2005, la que más peso tiene en el PIB (14,5% en el 2011), adelantando así al sector petrolero (11,3%), mostrándose como el sector macro más importante de la economía del país”.

En cuanto a la justificación práctica, la investigación se desarrolla con la

finalidad de mejorar la capacidad de gestión de las Pymes del sector textil-prendas de vestir, pues es conocida la dificultad que afrontan los dueños, encargados y gerentes de las Pymes para manejarlas adecuadamente, pues tienen poca orientación y formación gerencial que les facilite el desarrollo de una gerencia competitiva, lo cual se evidencia en el desconocimiento del mercado y del entorno, así como en la dificultad para aprovechar al máximo los recursos y las capacidades internas de la organización.

En este sentido, la motivación de esta investigación, proviene de la necesidad de ofrecer un marco de referencia que ofrezca a los dueños, gerentes o directivos de Pymes, una guía estratégica que potencie la eficiencia y productividad de este sector, orientándolos hacia la implementación de acciones y planes estratégicos que permita obtener una ventaja competitiva.

En cuanto a la justificación teórica, la investigación busca en primer lugar, conocer la realidad en cuanto a la competitividad de las Pymes venezolanas del sector textil, identificar las principales dificultades y retos gerenciales que afrontan y, desarrollar una precisa descripción de los aspectos centrales que como enfoque estratégico ofrece la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de estas empresas, con el propósito de estructurar una propuesta de estrategias basadas en el Manual FIM, para el fortalecimiento de la competitividad en las Pymes venezolanas del sector textil.

Lo anterior permitió al investigador contrastar la teoría de este modelo de excelencia organizacional con la realidad de las pequeñas empresas comercializadoras, obteniendo una radiografía multipanorámica, que identificó cómo se dirige integralmente este tipo de empresas en la actualidad, diagnóstico que sirve de base para elaborar el plan de mejora en la capacidad gestión, aportando un enfoque actualizado, pues la aplicación de estrategias del pasado no arrojarían los resultados adecuados en el presente, pues se está en un entorno que cambia con frecuencia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico o conceptual es el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar un argumento o tesis, es decir, las ideas básicas que orientan el desarrollo de la investigación; igualmente la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que se utilizan dentro de la estructura predefinida.

Tanto la revisión documental como la literatura que lo apoya son necesarias para desarrollar una tesis; en este sentido, Santalla (2006) afirma que el marco teórico es un “cuerpo de ideas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación limitada acerca de las causas que expliquen un hecho o fenómeno” (p. 89).

#### **Antecedentes de la Investigación**

En atención a la problemática abordada y en concordancia con los objetivos propuestos para diseñar estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., se realizó una amplia revisión de trabajos previamente elaborados, donde se analizaron estudios que resultaron de importancia que guardaron estrecha relación con la temática abordada, cabe destacar que se obtuvo información en cuanto a trabajos de grado de Maestrías y revistas técnicas de alto nivel, tanto a nivel nacional como internacional, destacándose los que se mencionan a continuación:

## **Internacionales**

Sonrosa (2013), publicó un artículo titulado: La competitividad de las Pymes españolas ante el reto de la globalización en la revista economía industrial. España. En este estudio se hace referencia que la pyme configura más del 99% del tejido empresarial de España; el actual contexto de globalización y la reciente crisis internacional introducen cambios en la configuración de las ventajas competitivas de las empresas. Este trabajo, tras constatar a partir de las fuentes demográficas ciertos aspectos novedosos de la importancia y situación de la pyme en la economía española, realiza un análisis DAFO de la pyme española en relación con los factores del entorno, en base a los datos que ofrece la investigación empírica longitudinal sobre La competitividad de la empresa española 1984- 2008, que permite identificar los problemas de competitividad internacional a los que se enfrenta y las políticas que deberían implementarse.

Este artículo permitió a la autora conocer la problemática de la competitividad internacional que viven actualmente las pequeñas y medianas empresas, así como las estrategias y políticas que deben implementarse, las cuales varían de acuerdo a la economía y características de cada país.

Santana (2012): Innovación y competitividad de la Industria Azucarera de México, Presentado ante el Instituto Politécnico Nacional de México, para optar al título de Magister en Gerencia El objetivo del trabajo fue analizar la relación entre innovación y Competitividad de la industria azucarera mexicana en relación al mercado de Estados Unidos. Fue un tipo de investigación descriptiva, de diseño documental. La innovación fue medida con el análisis de patentes en la clasificación internacional C13K, dentro del área de tecnología de la industria azucarera

La competitividad es medida utilizando el programa Magic creado por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina). Los resultados mostraron que en México existen ventajas competitivas y comparativas, lo que evidencia que se tiene un nivel relativamente alto de especialización exportadora, se tiene una tendencia baja a patentar y se mantiene una alta dependencia tecnológica y de

mercado con Estados Unidos.

Con base a los resultados, se sugiere promover la generación de nuevas tecnologías para el uso alternativo de la caña de azúcar y de esta forma se logre aumentar la competitividad nacional del producto. Este trabajo constituye un marco referencial para el desarrollo del presente estudio, debido a que se realizó un análisis de la situación económica del sector en especial, de igual forma se efectuó una matriz dofa.

Barreiros (2012) presentó un trabajo de grado cuyo título fue “Planificación Estratégica como una herramienta para mejorar la competitividad en la empresa Kawa Motors” presentado ante la Universidad Central de Ecuador para optar al título de Magíster en Administración. El objetivo fue proponer la Planificación Estratégica como una herramienta para mejorar la competitividad en la empresa Kawa Motors. Desde el punto de vista metodológico se corresponde a una investigación proyecto factible, de tipo descriptiva, de diseño de campo. Para ello se consideró una población de 16 funcionarios de la empresa, los cuales a su vez constituyeron la muestra.

Se pudo observar que la planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

La calidad en el servicio es también una parte importante del éxito de las empresas, el cómo lograrlo, es algo que hay que planificar y que se debe tomar en cuenta al momento de la Elaboración del Plan Estratégico, así los clientes preferirán a una empresa no solo por su producto, servicio o sus precios sino por el trato que reciben. La propuesta de la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Kawa Motors S.A. fue desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial.

Este trabajo representa un aporte a la presente investigación, ya que se consideró una herramienta de competitividad como lo es la planificación estratégica y en este caso fue la necesidad de implementar un plan estratégico que contribuirá al logro de los objetivos organizacionales, así como contar con procesos organizados y sistematizados.

Rios (2011) presentó una Tesis Doctoral titulada: Desarrollo de la Cultura Empresarial Local y Cambio Organizacional para optar al título de Doctor en Ciencias Humanas en la Universidad San José de Costa Rica el mismo se planteó como propósito fundamental, analizar metodologías conducentes al desarrollo de empresas de pequeñas y medias dimensiones, en el marco de la competitividad, como estrategia para el impulso de la cooperación empresarial en el sector productivo de la localidad donde se ubican.

El impacto de la presente investigación está contenido en dos aspectos primordiales, en primer lugar, la gestión en base a una axiología corporativa posee ciertas características sobresalientes en la actualidad como son, por ejemplo, el estudio de la cultura organizacional, la búsqueda de consenso, su adaptación permanente a las necesidades del ambiente social y empresarial, su tolerancia a las ideas nuevas y el apoyo a las metas corporativas; de allí que el enfoque del Desarrollo Organizacional hacia el fortalecimiento del rendimiento y la eficiencia de las empresas, significa para el gestor de los cambios, una herramienta básica para afrontar los nuevos retos gerenciales.

En segundo lugar, el imperativo de la competitividad global impone a las empresas pequeñas y medianas, una dinámica de transformaciones que afectan su cultura organizacional determinada por las economías locales, en las cuales, los cambios estratégicos continuos han motivado una reestructuración constante de los métodos de gestión empresarial; por lo tanto, la metodología de gerencia estratégica, permite a la alta gerencia local, la adopción de una estrategia global, no sólo para coadyuvar al mejor cumplimiento de las metas organizacionales, sino para conseguir ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones.

Al concebirse un plan de desarrollo estratégico y sus estrategias como un

proceso dinámico y continuo que permita organizar, de manera sistemática y con conocimiento de futuro, los programas y proyectos estratégicos necesarios para alcanzar objetivos y metas, se, permite direccionar, gestionar, racionalizar y justificar nuevas acciones y recursos para avanzar hacia la competitividad como un Deber Ser de los cambios del entorno.

El estudio arribó a la conclusión, de que la estrategia también es una herramienta poderosa para la adaptación a condiciones de cambio contante que deben enfrentar las organizaciones del siglo XXI.

Sánchez (2010) publicó un estudio realizado ante la Universidad Autónoma de México cuyo título fue “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del Estado de Veracruz” Las investigaciones que estudian el origen de las diferencias de competitividad entre organizaciones muestran que se deben fundamentalmente a las características estructurales del entorno industrial en el que se desarrolla la competencia entre empresas (efecto industria) y a las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones(efecto empresa). Además, el análisis de la importancia relativa de dichos efectos muestra que el segundo es más importante para explicar el logro de ventajas competitivas.

Con este trabajo se trata de conocer cuáles son los factores internos sobre los que las PYME articulan su ventaja competitiva, utilizando para ello una muestra de 1.425 pequeñas y medianas empresas del estado de Veracruz, los resultados que se encontraron son consistentes con los recogidos en la bibliografía al destacar la importancia que para el éxito tienen las capacidades financieras, la posición tecnológica, la innovación, las capacidades de marketing, la dirección y gestión de los recursos humanos, así como las tecnologías de la información y comunicación.

Este estudio permitió conocer la importancia que revisten todas las áreas de las Pymes y la necesidad de realizar mejoras con el propósito de mantenerse competitivas en los diferentes sectores.

Blanco y Duarte (2009) presentó una Tesis Doctoral titulada: El Perú como Destino para la Inversión de Pymes Colombianas, en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Este trabajo se planteó como propósito fundamental brindar a

las pequeñas y medianas empresas colombianas una herramienta útil y de fácil consulta para consolidar un proceso estructurado de internacionalización mediante la Inversión Directa, con el objetivo de que este tipo de empresas tan representativas en el país logren diversificar su o sus mercados y puedan llegar a consolidar su crecimiento.

La investigación estableció que el mercado fijado como objetivo es El Perú dada las condiciones económicas, sociales, culturales, beneficios tributarios, incentivos a la inversión, tratados vigentes, entre otros y, en este sentido, sus resultados adquieren características de guía en la cual el empresario puede distinguir los diferentes tipos de empresas de acuerdo a la normativa de ambos países, los pasos a seguir para realizar una inversión colombiana en el extranjero, el cómo constituir un empresa en El Perú, manejo laboral, manejo tributario, como también poder distinguir los sectores de la economía del país receptor que pueden tener una mayor expectativa de crecimiento.

Su objetivo general fue realizar una investigación que permita determinar la factibilidad que empresas pequeñas y medianas colombianas puedan desarrollar planes de inversión Extranjera en El Perú y, como específico, se planteó solamente elaborar un documento que sea un instructivo útil y comprensible para pequeños y medianos empresarios Colombianos que deseen internacionalizar sus compañías, estableciendo al mismo tiempo un modelo esquemático y programático que puede ser adaptado en casos diferentes de inversión en otros países.

La conclusión más relevante a que llegaron los autores, giró alrededor de la consideración de que los acuerdos de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el acuerdo bilateral de protección y promoción recíproca de las inversiones Colombia y El Perú, ofrecen un marco que incentiva y propicia la inversión, son un referente que los inversionistas en este caso colombianos deben tener en cuenta para poder tener un efectivo desempeño a la hora de iniciar el proceso de internacionalización de sus negocios.

## **Nacionales**

Rodríguez (2013) elaboró una tesis doctoral en la Universidad Politécnica de Valencia (Edición Venezuela), donde presenta una metodología para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas venezolanas (Pyme) mediante la mejora de su capacidad de gestión, para ello, el autor realizó una extensa revisión de la literatura sobre modelos de excelencia organizacional, de calidad total, de gestión de calidad.

Se analizó el nivel de gestión de pymes venezolanas, pudiendo diagnosticar los retos y amenazas a las que se enfrentan, y las causas relacionadas con su capacidad y modelo de gestión, así como las oportunidades que los modelos de excelencia organizacional pueden suponer para las Pyme, luego se propuso una metodología basada en el desarrollo de un modelo de gestión, denominado Manual FIM modelo 1.

La metodología se aplicó a un amplio rango de Pyme, en el cual aprovecho la experiencia para mejorarla en los aspectos no conformes con la calidad exigida. Así mismo el autor, participó y coordinó el empleo del manual FIM en diversos programas de asistencia técnica para la mejora de la capacidad de gestión a las PYMEV, ejecutando 726 aplicaciones a lo largo de 10 años, de las cuales se analizaron 626 aplicaciones de diagnóstico de calidad de gestión y 492 estuvieron en programas que incluyeron diagnóstico y planes de mejora, mostrando resultados e impactos. La tesis termina con una propuesta de evolución de la metodología existente, entre las cuales resalta primero normalizar la metodología con un ciclo “Planificar-Hacer-Chequear-Actuar” y propone la incorporación de un área de responsabilidad social empresarial y sustentabilidad.

La investigación de Rodríguez, aporta información valiosa para el estudio que se lleva a cabo, ya que el modelo de gestión (Manual FIM), sirve como instrumento comprobado para medir la capacidad de gestión y la productividad, especialmente, por su metodología particularizada para las pyme manufactureras de Venezuela, adaptada para el desarrollo de planes de mejora de gestión en un entorno complejo y cambiante.

Hernández (2013) realizó una Tesis Doctoral en la Universidad de Córdoba (Edición Venezuela), en donde desarrollo un modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias intangibles y de calidad total, aplicada al sector camaronero de Venezuela. El autor parte de que la gestión de los intangibles y calidad total suponen un porcentaje de importante valor de las organizaciones y entiende la dificultad que tienen los empresarios para medirlos y desarrollar estrategias para gestionarlos adecuadamente.

Así mismo hace mención, a que los conocimientos de las personas claves de la empresa, la satisfacción de los empleados, el Know How de la empresa, la satisfacción de los clientes, entre otros, son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización; en cuanto a las herramientas de gestión de la calidad, el autor revisa los modelos Deming (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), Malcom Baldrige (Estrategias y planes orientados al cliente y al mercado), el Modelo Iberoamericano (modelo supranacional de excelencia para los países iberoamericanos) y toma como pilar fundamental de referencia el modelo de EFQM de excelencia, por su carácter de actualidad y su nivel de detalle, permitiendo a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y obtener una ventaja competitiva a través de la aplicación de la calidad total/excelencia.

El autor resalta la importancia de esta herramienta de evaluación, haciendo énfasis que el EFQM se puede aplicar a una organización, departamento, unidad o servicio de forma aislada, permitiendo reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción de fortalecimiento.

Esta investigación resalta que para alcanzar el éxito en las organizaciones, independientemente del sector donde se ubiquen, tamaño, estructura o madurez, necesitan establecer un sistema de gestión apropiado, y destaca importancia de la creación de valor en las organizaciones, la cual no solo depende de los activos físicos, sino cada vez mas de los intangibles, entendiendo que estamos en la era del conocimiento, en la que los clientes se tornan cada vez más exigentes, en donde los activos intangibles y la calidad total constituyen piezas estratégicas fundamentales

para la dirección de las organizaciones.

Martínez (2011), publicó en la revista *Gestión y Gerencia*, un estudio titulado “Modelos para la Implementación de la Gestión de la Calidad Total en las Pymes Latinoamericanas”, para ello realizó una investigación de tipo evaluativa, basada en el análisis de datos obtenidos por otros investigadores, en donde se presentan de manera selectiva, la posición y explicaciones de expertos en el tema de Calidad y Pymes, con la finalidad de proporcionar información sobre la relación de la gestión de la calidad y su aplicación en estas empresas, con el propósito de ofrecerles ventajas, y por consiguiente, aumentar su competitividad.

De esta manera, realizó una evaluación de modelos para la implementación de Gestión de Calidad Total en las Pymes, partiendo de definiciones de calidad, continuando con los modelos de gestión de calidad total, y la forma de su implementación en las Pymes latinoamericanas.

Los modelos revisados fueron: Gestión de la calidad para Pymes de clase mundial, el cual fue desarrollado por un grupo de consultores de Lajaconet (The Latin America Japan Consulting Network) que puede ser aplicado a cualquiera de las empresas sin importar tamaño o estructura, conformado por los elementos: direccionamiento de la empresa, conocimiento del cliente, gerenciamiento de la mejora y de la rutina y el sistema de auditoría.

El modelo 5S's que involucra elevar la calidad de vida y crear el ambiente de trabajo que la organización requiere para operar de manera eficiente, evitar desperdicios y pérdida de tiempo y el ciclo de PDCA que es una guía para resolución de problemas, constituido por cuatro actividades: Planeación, Desarrollar, Checar y ajustar (acción correctiva).

Sin embargo, se recomienda también el modelo desarrollado por Andriani y Otros (2007), por ser altamente recomendable para pymes; se señala que la mejor manera para iniciar la implantación de un modelo de gestión, es realizando una evaluación integral para tener un diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implementación del modelo.

Esta investigación resulta de gran interés para el estudio que se lleva a cabo, pues resalta la gestión de Calidad Total, bajo el modelo antes mencionado, como estrategia en las Pymes, para aumentar su competitividad, permitiendo a estas empresas progresar y convertirse en empresas de clase mundial.

Riera (2010) presentó su trabajo de grado titulado: "Evaluación de la Gerencia Estratégica de las Pymes del Sector Metalmeccánico" ante la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Magíster en Administración. El objetivo general fue evaluar la gerencia estratégica de las Pymes del sector metalmeccánico, que permita describir los indicadores relevantes de la Gerencia Estratégica que favorecen la productividad operativa y la competitividad de éstas.

La investigación se justifica porque genera a las Pymes un valor agregado en su aspecto gerencial de vital importancia, propiciando su competitividad y su excelencia en el desarrollo al ser capaces de controlar y dirigir en todas sus áreas. Por consiguiente, para alcanzar el objetivo propuesto, se empleó como tipo de investigación el estudio de campo no experimental con un diseño descriptivo y documental.

Asimismo, para la recolección de la información se manejaron técnicas primarias como el cuestionario aplicado a treinta (30) Pequeñas y Medianas Industrias pertenecientes al sector metalmeccánico y las secundarias contenidas en libros y otros materiales documentales, como los trabajos de grados. Los datos fueron sometidos a un proceso técnico, para así lograr la interpretación y análisis de los mismos, luego, se procedió a la tabulación de los datos en forma manual y con el apoyo de equipos automatizados, para visualizar los resultados obtenidos gráficamente.

Finalmente, se concluyó que en la situación de la actual gerencia de las pymes del sector metalmeccánica deben inclinarse a la realización de Planes Estratégicos que permitan su crecimiento y desarrollo en mejores condiciones, por lo que se recomendó el establecimiento de indicadores de gestión para las pymes del sector metalmeccánico; este trabajo proporcionó información relevante en cuanto a las bases legales que controlan y regulan este tipo de empresas, así como el proceso que se

debe efectuar en primer lugar para diagnosticar la situación y luego la manera de formular los planes estratégicos en las Pymes.

Por su parte Terán (2009), realizó una investigación cuyo título fue “Cultura de innovación como soporte de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas” presentada ante la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, para optar el título de Doctora en Ciencias Gerenciales.

El trabajo tuvo como propósito determinar la cultura de innovación como soporte de la competitividad en las PYMEs del sector servicios del Municipio Maracaibo, soportada bajo los lineamientos teóricos de: García (2000), Porter (1999), Villarreal y Villareal (2003), Morcillo (2007), Banegas (2006), Benavides (2002), Penagos (2002), Harvard Business Essentials (2003), Kucmarski (1997), entre otros.

El tipo de investigación fue descriptivo de campo con un diseño no experimental transaccional descriptivo. La población estuvo conformada por 78 Pymes del sector servicios cuya unidad de informante lo conformaron los cargos de alto nivel gerencial, quedando compuestas por 78 gerentes a los cuales se les aplicó un instrumento estructurado por 52 ítems validado por 10 expertos en el área gerencial, quienes revisaron la pertinencia de los ítems con las variables, dimensiones e indicadores, aplicándole la fórmula del coeficiente confiabilidad dando como resultado 0.867 que indica que es aceptable.

Finalmente los resultados obtenidos indicaron que existe presencia de unas Pymes que buscan promover cambios internos y han identificado la necesidad de transformar los procesos productivos, sin embargo, carecen de confianza en el personal para innovar, y no estimulan la innovación, cosa que la coloca en desventaja, ya que esta integración les permitiría difundir y utilizar nuevos conocimientos que se introduzcan en sus actividades productivas para alcanzar y mantener su desarrollo. Por otro lado, cabe decir que las PYMEs objeto de estudio no cuentan con la competitividad para mantener una ventaja competitiva, aun cuando tienen el potencial para hacerlo.

Por lo tanto, esta investigación guarda relación con el presente estudio debido a que se abordó el tema referido a las Pymes y las ventajas competitivas de cada una de

ellas, lo que aportó teoría relevante para el desarrollo de este trabajo.

Fermín (2009) presentó su trabajo bajo el título de: "Las prioridades competitivas en las estrategias de operaciones y su relación con el desempeño financiero y operacional de las Pymes en Venezuela". Presentada ante la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, para optar al título de Magíster en Gerencia Empresarial. El objeto fue analizar las estrategias de operaciones (costo, calidad, entrega, flexibilidad y ambiente) utilizadas por las Pymes en Venezuela para luego analizar y comparar el desempeño de las mismas, para ello fue necesario estudiar la economía de cualquier país y las estructuras que la componen, entender que las Pymes conforman un papel muy importante en dicho contexto.

Se aplicó un tipo de investigación analítica, descriptiva, de diseño de campo no experimental. Se utilizó la técnica de encuesta para la recolección de los datos y el cuestionario fue el instrumento. Se validó el mismo a través de juicio de expertos; el instrumento estuvo conformado por 26 preguntas cerradas en la escala de lickert las cuales fueron aplicadas a gerentes de 08 Pymes en Venezuela.

Al mismo tiempo se observó que las mismas se desenvuelven en entornos complejos y dinámicos en los que las prioridades competitivas de las estrategias de operaciones utilizadas por las pequeñas y medianas empresas definirán sin duda alguna el desempeño de la misma tanto a nivel operacional como financiero, además de su éxito o fracaso dentro de un mercado fluctuante y una alta competencia.

Los resultados permitieron conocer las prioridades competitivas en las estrategias de operaciones de las Pymes venezolanas, el desempeño; esta investigación ofreció toda la composición formal de las Pymes en Venezuela como empresas, manejando las estrategias y oportunidades competitivas sobre todo en el ámbito financiero para saber cómo medir la rentabilidad de este tipo de empresa.

## **Bases Teóricas**

A fin de fundamentar adecuadamente el contexto documental en que se realiza la investigación, es necesario presentar las bases teóricas de la misma, tal como lo

expresa Arias (2006) “Las bases teórica constituyen el grupo de conceptos y/o constructos que representan un enfoque determinado del cual se deriva la explicación del fenómeno o problema planteado” (p.39).

En tal sentido, a continuación se expone el conjunto de teorías y conceptos que guardan estrecha relación con la temática referidas al tema en estudio, las cuales fundamentan desde el punto de vista teórico-conceptual el desarrollo de este estudio:

### **Los Procesos en las Organizaciones**

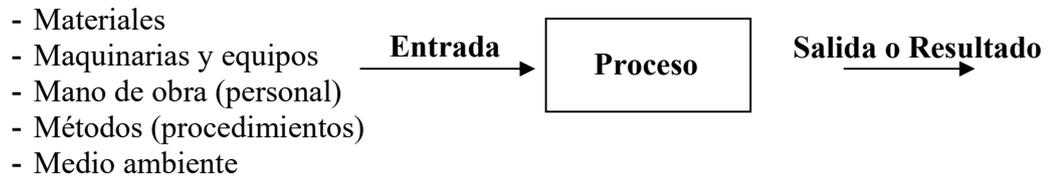
La aplicación de un sistema de procesos, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como enfoque basado en procesos, de acuerdo con la Norma ISO 9000: 2000:

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. (p.vi).

Igualmente el estándar hace referencia a que el enfoque basado en procesos es uno de los ocho principios que se han identificado para ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización a una mejora en el desempeño, según la referida Norma “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos” (p.vi).

El concepto de gestión de una organización desde la óptica de la norma ISO 9000:2000, abarca el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, entonces, cuando se hace referencia a un sistema de gestión de una organización, mediante un enfoque de procesos desde el mismo punto de vista, se está hablando de un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos; una actividad

que utiliza recursos y se gestiona de manera que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar un proceso; en el siguiente cuadro se ilustran los elementos de un proceso:



**Gráfico N° 01:** Elementos de un Proceso

**Fuente:** El autor (2016).

En la actualidad, existe un significativo número de grupos de empresas modernas que han pasado a ser altamente competitivas y un conjunto mucho mayor de empresas atrasadas. En este último universo es donde se encuentra la gran mayoría de las PyMEs. En países europeos como: Italia, España, Francia, Dinamarca, entre otros, los cuales han mostrado las PyMEs pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo económico, inclusive en el sector industrial.

### **Misión, Visión, Valores y Políticas para la Competitividad de las Organizaciones**

La misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo, proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios (UEN) presentes y futuros de la corporación, esta área se debe definir en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado de acuerdo con Francés (2001) “es la definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación” (p.39).

La misión corporativa específica: las necesidades a ser atendidas y el conjunto de clientes a ser atendidos; en cuanto a la visión, se puede inferir que las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo, hacia el cual dirigir sus esfuerzos, para definir esto deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años, el resultado de esto es lo que se suele llamar visión, es decir, es como un retrato a futuro y como tal, debe centrarse en las características que se desea llegue a tener la

empresa u organismo.

Por otra parte, los valores plantean el marco ético-social, dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones al decir con Francés (2001) “los valores forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal” (p. 65).

En cuanto a los lineamientos semipermanentes se puede decir que comprenden la referida visión y por otra parte las políticas; el referido autor señala lo siguiente:

Son las reglas que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. Las políticas llevan a desechar algunas opciones para el logro de los objetivos que no se consideren aceptables en función de los valores o fines de la empresa, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía (Ob. cit. p. 89).

De tal manera que este conjunto de aspectos, constituyen una guía, elementos orientadores de la conducta colectiva dentro de la organización y su apego es fuente y basamento para el logro de los objetivos corporativos

### **Gestión para la Innovación**

Muchos autores han escrito sobre la innovación como una característica fundamental y, a la vez, como herramienta insoslayable de la gestión moderna según lo afirma Escorsa (2008) la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (p. 98), la cual implica creación, desarrollo novedoso útil para la organización; para Gibson (2010):

Innovar es el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica, es decir, que la

innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico (p. 167).

En tal sentido, para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione.

La gestión de la innovación se centra en el conjunto de pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado concreto o alcanzar determinado objetivo; existen muchas formas de gestionar la innovación, sin embargo, siempre debe definirse por qué se desea innovar, qué objetivos se buscan y cuál puede ser el impacto que se espera; todo esto ayuda a definir el tipo de innovación que se quiere lograr; en este sentido Beer (2009) afirma lo siguiente:

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra. Además, la innovación está ligada a todos los niveles de competitividad de la pirámide y se puede aplicar en cualquiera de éstos. Ahora bien, se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. (p. 76).

Este elemento dentro de la organización es tan fundamental e importante, que de no realizarse de manera adecuada y con objetivos claros, puede conducir a un fracaso, por lo que, en consecuencia, debe evaluarse objetivamente los riesgos que la innovación conlleva; en la gestión de innovación se puede ubicar en tres grandes tipos, tal como los clasifica Strategor (2002) “innovación tecnológica, innovación social e innovación en métodos de gestión” (p. 43), si bien la primera, hoy por hoy, pareciera ser la de mayor peso debido a los efectos económicos que produce.

La creatividad es probablemente, la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada, sin embargo, no puede encargarse completamente del proceso de

innovación, ya que constituye una herramienta demasiado compleja y que necesita tener ciertos límites; en atención a ello Drucker (2002) dice que “la mayoría de innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consciente búsqueda de oportunidades para la innovación” (p. 98).

Entre los grandes impactos de la innovación se puede ubicar su efecto sobre el proceso de investigación y desarrollo, esto es en la generación y el lanzamiento de nuevos productos, lo cual requiere de una cultura particular; la clave del éxito de una innovación no reside tanto en disponer de la tecnología como de la dirección del proceso de cambio tecnológico.

Así, la verdadera ventaja primordial que la organización posee es su capacidad para reconocer señales del entorno que le alerten sobre amenazas y oportunidades, interpretar estas señales y definir una estrategia, adquirir o generar los conocimientos y recursos que requiere, implementar la tecnología elegida para aplicar el cambio y, finalmente, aprender de la experiencia.

La gestión de la innovación, al definir el modo en que todas estas actividades se integran, se convierte así en un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir substancialmente al éxito y al desarrollo de la empresa, en concordancia con lo expresado por Roberts (2007):

La organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes y, la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso (p. 240).

Lo anteriormente expuesto conduce a que la gestión de la innovación en la organización generar estrategias para desarrollar un estado continuo de cambio, para lo cual la organización debe vigilar el entorno en busca de señales sobre la necesidad de innovar y sobre oportunidades potenciales que puedan aparecer, pues su objetivo es preparar a la organización para afrontar los cambios que le puedan afectar en un futuro más o menos próximo y preparar su adaptación.

## **Competitividad**

En los inicios del siglo XXI, se ha desencadenado una serie de procesos económicos y culturales de gran trascendencia, los cuales se habían originado en las últimas décadas del siglo pasado, en los que se destacan las formas en las cuales se desarrolló la competitividad y la cooperación entre las empresas, a partir del auge del desarrollo científico – tecnológico y el cese de la confrontación política entre los bloques ideológicos mundiales, tal como lo señala Granell (1997):

En este contexto, América Latina ha tenido que afrontar el reto de la coepetitividad para entrar en el siglo XXI como países con perspectivas reales de desarrollo, aunque requieren vencer obstáculos acumulados por décadas producto de una economía rentista que es, justamente, lo contrario de una economía del conocimiento basada en la competitividad y la cooperación entre diferentes actores sociales (p. 112).

Por ello, las empresas venezolanas, particularmente las pequeñas y medianas, se enfrenta, a un desafío ineludible como es la necesidad de un cambio de mentalidad, un cambio de los valores y premisas sobre los cuales se constituye y mueve la sociedad, por supuesto, un cambio de la cultura de las organizaciones.

Las empresas de todo tipo y las conductas humanas están imbricadas en un sistema cultural del cual son partes constitutivas, por lo que es inútil intentar introducir un cambio en la empresa; según Chiavenato (1999) “autores como Bertalanffy, Simon, Wiener y Johnson han establecido que la palabra sistema tiene muchas connotaciones: conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado” (p. 771); de igual manera que el ser humano, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes; según expresa Krygier (1992):

El proceso de cambios organizacionales se inicia con la introducción de información nueva que altere el equilibrio interno del sistema; si

esta información no se extiende y perpetúa, el sistema logra amortiguar el equilibrio. Para que el proceso de cambio continúe, es indispensable que se amplifiquen las informaciones iniciales hasta que el sistema proceda a autoorganizarse de una forma más adecuada (p. 97).

En realidad, el sistema es un todo organizado o complejo, un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario, tal como lo señala Valecillos (1999):

La capacidad para encontrar soluciones nuevas que den respuestas creativas a las distintas situaciones y problemas de la organización debe estar presente en un gerente del siglo XXI, consciente de la necesidad de esos cambios continuos para mejorar la competitividad de una “organización inteligente”, idea planteada, por primera vez, a principios de la década de los años 60 en la Universidad de Harward (p. 298).

En este proceso la cultura organizacional impide o facilita que una organización inteligente esté a la altura de la competencia mundial o que se adapte a los cambiantes entornos socioeconómicos en un contexto de un sistema complejo de relaciones interorganizacionales; al respecto, Valecillos (1999) afirma que “para entonces, se sostenía que una organización inteligente era aquella que debía operar rápidamente, adoptar nuevos modelos de aprendizaje y concebida como una comunidad de conocimientos donde es posible compartir, en forma reflexiva, una situación entre varios actores” (p. 321).

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter (2006), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno seguro sobre la inversión; según el autor antes referido “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (p. 163).

En el cuadro que a continuación se presenta, se muestra en la siguiente página un esquema del planteamiento de este autor respecto a la competitividad:

### **Cuadro N° 01:**

#### **Modelo de Ventajas Competitivas**

##### **Modelo de Ventaja Competitiva (Porter)**

Liderazgo por Costos	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.</li><li>2.- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.</li><li>3.- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.</li><li>4.- Logrado a menudo a través de economías a escala.</li></ol>
Diferenciación	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.</li><li>2.- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.</li><li>3.- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.</li></ol>
Enfoque	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.</li><li>2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.</li></ol>
Pegado en el Centro	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Esto es generalmente una receta segura para la rentabilidad debajo del promedio de la industria.</li><li>2.- No obstante, los beneficios atractivos son posibles si y mientras la industria en su totalidad sea muy atractiva.</li><li>3.- Es una manifestación de la carencia de una elección</li><li>4.- Es especialmente peligrosa para enfocadores que ha sido acertados, y que después han comenzado a descuidar su enfoque. Ellos deben buscar otros nichos. De lo contrario, están comprometiendo su estrategia</li></ol>

**Fuente:** Porter (2006).

#### **Gestión de Calidad de Productos y Servicios**

Íntimamente ligados a la definición de calidad de un producto o servicio, están los siguientes conceptos: calidad del diseño; calidad de conformidad; disponibilidad / oportunidad; servicio post-venta, tal como se reseña en el Manual del Consultor (2008) “Su aptitud o adecuación al uso es la definición más difundida en la calidad de un producto o servicio. En otras palabras es el grado en el satisface los requerimientos

del cliente o usuario” (p. 21).

Las organizaciones deben determinar los atributos cualitativos y cuantitativos que los clientes o usuarios valoran de los productos o servicios que se les suministra, e igualmente deben construir indicadores que les permitan medir y conocer en cualquier momento el grado en que dichos atributos se están satisfaciendo; son tres indicadores los que se toman en cuenta, donde cada uno tiene características diferentes:

1) Efectividad: Es el grado de cumplimiento de las metas que establece la organización. [Efectividad = (Resultados / Metas)]

2) Eficiencia: Es la comparación de los recursos (laborales, maquinarias y equipos, materiales, dinero) que debieron utilizarse para alcanzar un determinado resultado con los que realmente se gastaron, [Eficiencia = (Recursos Programados / Recursos gastados)]

3) Productividad de una organización: Para ser productivos hay que ser efectivo y eficiente. Estos muestra la relación entre Cantidad de producto o servicio y cantidad de recurso, para cada producto y servicio y para cada recurso. [Productividad = (Cantidad de bienes o servicios / Cantidad de recursos gastados)].

En el conocimiento consciente los agentes reconocen y pueden comunicar su parte a la generación de rentas empresariales; en el conocimiento automático se aplica el conocimiento tácito sin ningún esfuerzo, el conocimiento objetivo depende de los mecanismos institucionales como las patentes para proteger su transferencia, así como la metodología que la comunidad practica para acumular y comunicar evidencias. Cuando una metodología objetiva (científica) subyace en las conversaciones menos estructuradas de una comunidad, el conocimiento objetivo se convierte en conocimiento tácito.

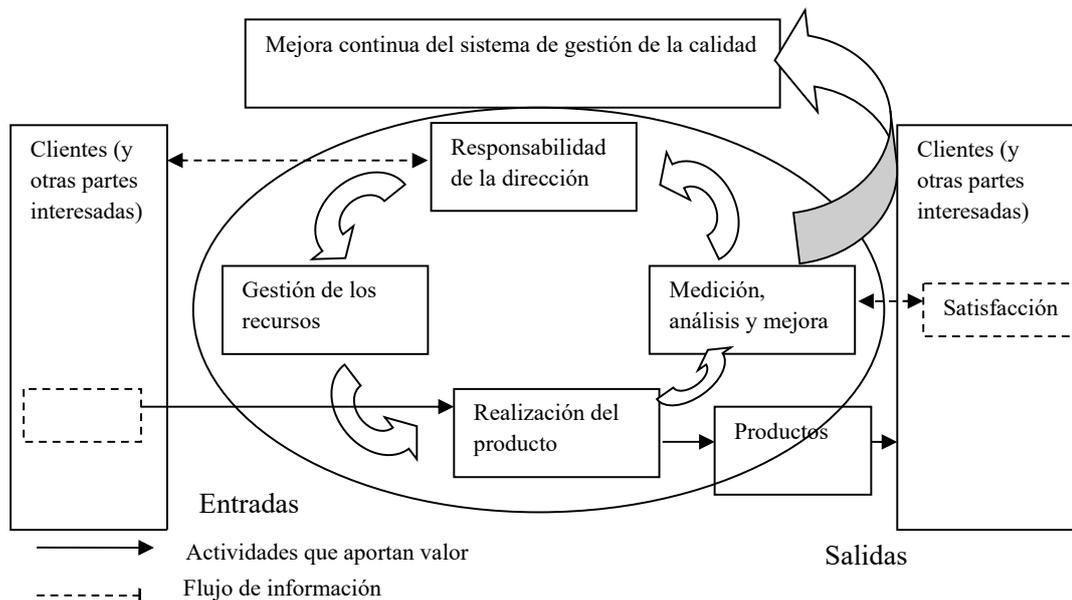
La dinámica del conocimiento implica movimientos continuos, intercambios y transformaciones de un tipo de conocimiento a otro, consciente o no, partiendo del conocimiento individual se produce un proceso de interacción continua que va del individuo al grupo y del grupo al individuo.

Dado que el conocimiento es un concepto que implica una búsqueda individual

de su significación por parte de cada unidad de análisis, ya que comprende tres funciones: el pensar, el querer y el hacer, hay que admitir su carácter indisociable de la persona y de la sociedad en la que se desarrolla. En este sentido, las múltiples manifestaciones del conocimiento son complejas combinaciones de estados personales e interacciones sociales, que varían continuamente retroalimentándose en bucles múltiples.

Marshall fue el primer autor que señaló al conocimiento como motor principal del progreso económico, y a partir de él fue que se comenzó a valorar el conocimiento como un recurso que tiene características específicas que dificultan su imitación y su transferencia, por tanto, aquella empresa que gestione de forma eficiente su conocimiento podrá disfrutar de una mayor ventaja competitiva en el mercado, tal como lo expresan Nonaka y Takeuchi (1995) “Sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a nuevas tecnologías y productos” (p.3).

Es por ello, que en la actualidad el estudio de los instrumentos que tienen las empresas para la creación de conocimiento y de la gestión de ese conocimiento se hace imprescindible; en este contexto los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada, de acuerdo con el modelo de gestión de calidad, tal como se presenta en el siguiente gráfico:



**Gráfico N° 02:** Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos  
**Fuente:** Norma ISO 9000:2000

### Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)

Se conocen como Pequeñas y Medianas Empresas de producción de material o de servicio y comercialización. El origen y evolución de las PyMEs en Latinoamérica son el resultado de los procesos de industrialización que se han llevado adelante en el último medio siglo, los cuales han sido protagonizados por las grandes empresas; en países latinoamericanos entre la época de los años cincuenta a setenta se desarrollaron un gran número de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que alcanzaron, en varios casos, niveles importantes de productividad y competitividad.; según Araya (2003):

...las turbulencias macroeconómicas de los años ochenta, los programas de estabilización y, en algunas oportunidades, políticas de liberalización mal diseñadas golpearon duramente las PyMEs dando lugar a un gran número de quiebras y la reducción, tanto relativa como absoluta, de los sectores productivos en los cuales las mismas se concentraban (metalmecánica, textiles, prendas de vestir, artículos de

cuero, calzado, muebles) (p.5).

En América Latina la información disponible indica que la presencia de las PyMEs, en la estructura económica es relevante, especialmente en variables tales como el número de empresas, la producción y fundamentalmente el empleo, tal como se indica en el cuadro que a continuación se presenta en la siguiente página:

Se puede decir que en Argentina el 57% del empleo y el 41% del PBI se concentra en estas unidades productivas; en Chile, las PyMEs aportan el 37% del total del empleo y el 19% el PBI; en Colombia, el 35% del empleo y el 30% del PBI, y en México el 29% del empleo y el 20% de la producción.

Número de habitantes por PYME en países seleccionados – Año 2001			
Países	Nro. de empresas PYME	Nro. de habitantes por cada PYME	PBI en u\$s por habitante
Australia (1)	290.250	69	29.200
Nueva Zelanda (2)	21.809	188	22.130
España (3)	173.810	238	25.070
EE.UU. (4)	1.168.321	243	39.710
Italia (5)	197.384	293	27.870
Argentina (6)	111.141	323	12.460
Brasil (7)	345.599	517	8.020
Sudáfrica (8)	72.055	633	10.960
Venezuela (9)	11.314	2.307	5.760

Fuentes: Para número de empresas PYME: 1) OECD, 2) NZMED, 3) UE, 4) USBC, 5) UE, 6) Observatorio PYMi, 7) IBGE, 8) NTSA, 9) FUNDES. Para población y PBI (PPA) Banco Mundial, "Equidad y Desarrollo", año 2006, ambos año 2004, pag. 236 y 237.

\* Población y Número de Pymes para el año 2001

**Gráfico N° 03:** Ejemplo de Rendimiento a Nivel Mundial.

**Fuente:** Banco Exterior de México (2007)

Esta información, además de dar una primera imagen de la importancia de este tipo de empresas en la estructura productiva de los países de la región, muestra una profunda brecha de productividad entre las grandes empresas y las PyMEs, la misma sumada a la escasa participación de las PyMEs en las exportaciones y, en general, en los mercados más dinámicos, se puede decir que son un reflejo de la situación en la

que operan las pequeñas y medianas empresas, atraso tecnológico, acceso en condiciones desventajosas a los mercados de insumos y de productos finales, escaso uso de técnicas modernas de gestión, comercialización y control de calidad, y dificultad de acceso a la información en general.

Al mismo tiempo la información muestra que, a diferencia de muchos países desarrollados, su integración al sistema industrial es bastante precaria y marginal en la mayoría de los casos; las PyMEs incrementan la cantidad y variedad de los agentes económicos, aumentan el rango de especialización de los sistemas económicos locales y refuerzan la estabilidad social de los países, sin embargo, aún se presenta un gran desafío en cuanto a extender estos logros a la gran mayoría de las PyMEs, lo que va más allá del simple incremento del empleo.

Las características generales se observa que las PyMEs como número de empresas representan más del 20% del total de empresas de los países de América Latina, empleando casi el 50% de la masa laboral. Así mismo casi el 50% de las PyMEs están localizadas en las ciudades capitales.

Por otra parte y en términos de ventas, las PyMEs representan más del 25% del total de ventas de las empresas de un país en vías de desarrollo y del total de créditos otorgados por la Banca, más del 30% son dirigidos a las PyMEs. Por último, aproximadamente, un 36% de las PyMEs se dedican al comercio, un 32% son manufactureras y un 31% son empresas de servicios; según Bercovich (2004) estas características, “son precisamente las que demuestran lo importante de la producción a nivel general de la PyMEs” (p.43).

En este orden de ideas, la relación tamaño-productividad es la relación entre tamaño de empresa y productividad. Dado que mayores tamaños en la estructura significan mayor concentración en los resultados, existiendo también una leve correlación positiva entre concentración y productividad.

La relación tamaño-productividad debe analizarse por sectores de la economía, los sectores manufactureros y agropecuarios son fenómenos de economía de escala tiene mucha importancia, que para otra área no son tan relevantes; en algunos casos este tema define el tamaño óptimo mínimo de una planta o empresa, sin que esto

quiera decir que no existan oportunidades para empresas pequeñas.

Debido a la aparición de nuevas tecnologías, la implementación de resultados económicos y sociales llevados en Latinoamérica se ha visto en la necesidad de diseñar plantas industriales un tamaño en muchos casos inferior al que se hubiera adoptado una década atrás, si esta tendencia se generaliza, a largo plazo esta conducta empresaria modificará la estructura industrial; sin embargo, es necesario precisar que el Banco Europeo de Inversiones (BEI) ha establecido criterios para definir las Pymes:

- Plantilla de la empresa: no más de 250 trabajadores.
- Volumen de facturación: no superior a 40 millones de euros
- Balance general anual: no superior a 27 millones de euros
- Independencia: que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezca a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de PYME.

Esta independencia esta sujeta en los dos casos siguientes:

- Si la empresa pertenece a sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo o a inversores institucionales, siempre que estos no ejerzan, individual o conjuntamente, ningún control sobre la empresa.
- Si el capital está distribuido de tal forma que no es posible determinar quién lo posee, y si la empresa declara que puede legítimamente presumir que el 25% o más de su capital no pertenece a otra empresa o, conjuntamente, a varias empresas que no responden a la definición de PYME.

Cuando se requiere distinguir entre empresas pequeñas y medianas, se define como empresa pequeña aquella que:

- No tenga más de 50 trabajadores.
- Tenga un volumen de negocios anual no superior a 7 millones de euros, o un balance general no superior a 5 millones de euros.
- Cumpla el criterio de independencia.

En Venezuela, el Estado emitió en noviembre de 2001 por primera vez legislación en la materia mediante la promulgación del Decreto N° 1547. Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria PyMEs (2001) para el estímulo de este sector empresarial con miras a su crecimiento a nivel económico el cual define en su artículo 3 sus estructuras y características adaptadas al mercado venezolano:

A los efectos del presente Decreto de Ley se entiende por:

1. Pequeña Industria, la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

1.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.

1.2. Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y Cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

2. Mediana Industria, la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

2.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.

2.2. Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientas cincuenta mil (250.000)

3. Emprendedor: Persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo o en un producto, mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización.

En el año 2008 el Estado venezolano define con mayor precisión el concepto de Pequeñas y Medianas Empresas, igualmente, en el artículo 5 establece que las Pymes

Son todas aquellas unidades organizadas jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materia prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad, con la cantidad de empleados especificados y las ventas estipuladas anteriormente.

Así, cuando una industria no cumpla con algunos de los parámetros establecidos en el presente artículo, el Ministerio competente, en materia de la producción y el comercio, determinará su clasificación como pequeña o mediana industria, con base a la metodología que establezca el Reglamento del presente Decreto Ley.

Adicionalmente, podrán establecerse otros parámetros de clasificación, según Conindustria que es una de las Cámaras con mayor cantidad de afiliados en

Venezuela, realizan seguimiento a las PyMEs desde diferentes agrupaciones en los sectores industriales, para el segundo semestre del 2008 mostrando la diversidad.

### **Antecedentes del Manual FIM Productividad**

La utilización de Manuales o Guías como instrumento de intervención de empresas se remonta en Venezuela al año 1.974, cuando Covenin inicia esfuerzos y fomenta su utilización como instrumento en la “Evaluación de los Sistemas de Control de Calidad de las Empresas”; para el año 1.981, tomando como base la metodología contenida en la Norma Covenin 1.000, comienza el diseño del “Manual de Evaluación de la Capacidad de las Empresas para mejorar su productividad”, el Manual fue aprobado como la Norma Venezolana Covenin 1.980”

A partir de ese momento es utilizado como instrumento de evaluación en Venezuela y el resto de América Latina, permitiendo a consultores y Gerentes construir una fotografía de la calidad de gestión y los sistemas para identificar áreas a mejorar. Después del éxito inicial, y estudiados los nuevos conceptos y enfoques de Calidad Total y Productividad, FIM concluye la necesidad de promover la revisión y modificación de la norma, adaptándola a los nuevos planteamientos gerenciales utilizados a escala mundial.

En 1.989, en conjunto con Organismos Nacionales y Multinacionales, se genera un nuevo documento que enfatiza las áreas de planificación, estableciendo estrategias que permitan a las empresas actuar competitivamente en mercados globales, asumiendo los nuevos enfoques de gestión orientados a los clientes.

Con la utilización de este instrumento, Consultores y Gerentes han podido evaluar las posibilidades de éxito competitivo de sus empresas e identificar las áreas a mejorar; el manual a su vez, ha permitido a las empresas reenfocarse, constituyéndose en un recurso para su mejoramiento.

En los años 1.996-97 se realiza una nueva revisión dirigida a facilitar su aplicación a las PYMES, convencidos que los enfoques de Calidad, Productividad y Competitividad son aplicables a las empresas independientes de su tamaño. Con esa

finalidad se crearon módulos de aplicación, partiendo de las realidades de gestión, haciendo posible que se conviertan en hitos para el mejoramiento de la Calidad de Gestión.

### **Concepto y Objeto del Manual FIM Productividad**

El Manual FIM de Evaluación de Empresas fue diseñado por el Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad, FIM Productividad, tal como lo reseña Rodríguez (2009) “responde a la necesidad de contar con un instrumento que nos permita analizar las condiciones y aptitudes de una empresa para cumplir sus objetivos y operar de manera eficiente el presente y adecuarse a los continuos cambios del futuro” p.28.

Este se ha diseñado para conocer la situación general de una empresa respecto a las “buenas prácticas de gestión” en los sistemas productivos, tomando en cuenta que los resultados completos de una alta o baja calidad y productividad, así como las posibilidades de mejoras futuras dependerán directamente de ellas.

La manera de aplicar el Manual FIM es contrastar el grado de cumplimiento que la empresa o proceso analizado tiene en relación con lo que plantea el modelo, el cual enuncia un conjunto de principios básicos para que la empresa como un todo logre mejorar sus objetivos y capacidades; el Manual FIM, de acuerdo con Rodríguez (2010) “es un instrumento para Proyectos de Asistencia Técnica Integral a Pymes” que hace énfasis en evaluar la manera como se gerencia cada una de las áreas funcionales, con lo cual se logra una radiografía multipanorámica, ya que se obtienen trece puntos de observación sobre la manera como se dirige integralmente la empresa, son áreas funcionales elaboradas desde el convencimiento de que el establecimiento de las áreas o factores que se deben evaluar en la empresa es un problema de difícil decisión

De esta manera, se puede observar que es evidente la importancia del Manual como instrumento, para levantar la información y realizar el diagnóstico respectivo de la empresa, el cual será de mucha utilidad para las direcciones de empresa, porque

permitirá señalar las áreas deficientes y servirles de herramienta guía para un análisis más detallado en la definición de áreas críticas y correcciones necesarias.

El Manual FIM es el Modelo de Excelencia Organizacional de una metodología, metodología que permite la elaboración de diagnósticos empresariales integrales y ágiles, de forma sistemática, jerarquizada y conceptualmente consistente; sus resultados sirven para conocer, analizar y concluir respecto de las capacidades y aptitudes de la empresa para cumplir sus objetivos de calidad y productividad, a fin de operar de manera eficiente en el presente y adecuarse a los continuos cambios del futuro.

### **Alcance del Manual FIM Productividad**

El Manual FIM Productividad es aplicable a empresas manufactureras sean estas grandes, medianas o pequeñas; para su aplicación a empresas de servicios habría que hacer un conjunto de reajustes y consideraciones de los términos, más no de los conceptos.

### **Áreas o Factores de la Evaluación del Manual FIM Productividad**

Como se mencionó en el concepto, el Manual FIM Productividad evalúa trece áreas de gestión para lo cual es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) En general todos los aspectos o áreas de una empresa inciden en la calidad y en la productividad con mayor o menor peso, por lo que necesariamente se ha tenido que ser exhaustivo.
- b) Al asignar un peso relativo a cada área (debido a que la influencia señalada en el punto anterior nos es igual para todos los factores o aspectos), se ha dado mayor peso a aquellas que de una manera directa tienen influencia en la calidad y productividad.

De esta manera, es importante dar a conocer los conceptos de calidad,

productividad y competitividad los cuales son considerados como requisitos para asegurar el éxito permanente en el proceso de mejoramiento de una empresa.

### **Metodología de Gestión PHVA del Manual (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)**

El PHVA es una metodología dinámica que puede ser desplegada dentro de cada uno de los procesos de la organización y sus interacciones; está íntimamente asociado con la planificación, implementación, verificación y mejora; en esta metodología se entiende por procesos a un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados, de acuerdo con la Norma ISO 9000: 2000, las actividades que definen los procesos son:

- “Planificar” Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos de las partes interesadas y las políticas de la organización;
- “Hacer” Implementar los procesos;
- “Verificar” Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- “Actuar” Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso (p. 11).

Se puede lograr la implementación, mantenimiento y la mejora del desempeño de un proceso mediante la aplicación del concepto PHVA en todos los niveles dentro de una organización.

### **Bases Legales**

Las bases legales que fundamentan el desarrollo del presente estudio se consideraron de acuerdo a lo establecido en el ordenamiento jurídico venezolano, siendo la primera instancia en este orden, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), la cual expeditamente norma todo lo referente a la actividad económica, sus libertades y funcionamiento para quien desee dedicarse libremente a

ejercer en casos como la creación de pequeñas y medianas empresas:

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

La Carta Magna, establece claramente en el artículo 112 algunos aspectos esenciales en esta materia, particularmente aquellos que tienen que ver con las libertades económicas que tienen los ciudadanos y ciudadanas para dedicarse a la actividad económica:

Artículo 112: Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Por otra parte, tomando en consideración que el desarrollo económico de la Nación tiene bases y fundamento social y humano, el Estado venezolano prevé en el artículo 299 de la CRBV el impulso a la actividad económica, incluso de manera conjunta con la iniciativa privada:

Artículo 299: El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la

economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

En el mismo orden de ideas, la máxima ley de la República en el artículo 308 garantiza expresamente la protección y promoción de la pequeña y mediana industria, como base del desarrollo social del individuo y la familia

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

De tal manera que la actividad económica y el hecho productivo en general, asociado a las Pymes está completamente protegido por el marco constitucional al venezolano.

### **Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2001)**

Dado el crecimiento del sector de la Pequeña y Mediana Empresa, en Venezuela los legisladores establecen su importancia al establecer este decreto donde se determina en Gaceta Oficial N° 37.583, de fecha 03 de diciembre de 2002, la legalización de la Ley que resguarda, guía y protege a las mismas, tal como se expresa en su artículo 1:

La presente Ley tiene por objeto regular las relaciones que se dan entre los órganos y entes que intervienen en el proceso de desarrollo de la pequeña y mediana industria y las empresas de servicios conexos a las mismas; así como el apoyo, fomento, promoción, recuperación y expansión de la pequeña y mediana industria, como factor fundamental de la dinámica productiva del país, mediante la reestructuración de sus deudas, la recuperación de su capacidad instalada, el financiamiento oportuno, la capacitación, asistencia

técnica y las preferencias en las compras del sector público; además de otras acciones de apoyo efectivo para la pequeña y mediana industria.

En líneas generales, todo el cuerpo de articulado de esta Ley está orientado a proteger e impulsar el desarrollo de iniciativas asociadas a las Pymes y así se expresa en su artículo 2 como función del Estado “El Estado promoverá y fomentará las iniciativas particulares y colectivas que conlleven a la constitución, recuperación y desarrollo sustentable de la pequeña y mediana industria”.

Igualmente, allí se define con precisión en el artículo 3 el concepto que el Estado venezolano tiene de las Pymes:

Pequeña y Mediana Industria (PYMI): toda unidad de explotación económica, realizada por las personas jurídicas que efectúen actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, que responda a uno de los parámetros establecidos por el Ejecutivo Nacional mediante el Reglamento de esta Ley, según los criterios que se indican a continuación: promedio anual del número de trabajadores y valor de las ventas anuales expresado en unidades tributarias, estableciendo los límites máximos y mínimos.

En ese marco, se establecen los mecanismos de funcionamiento, las políticas que las rigen, así como los deberes y derechos a que tienen.

#### **Plan de Desarrollo de la Nación 2013-2019. Plan de la Patria (2014)**

Esta Ley conocida como el Plan de La Patria 2013 – 2019, que fue diseñada durante el gobierno del Presidente Hugo Chávez y decretada Ley por la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, expresa en sus cinco líneas claves el conjunto de orientaciones y directrices que orientarán la Nación para este período en todos sus ámbitos.

En este sentido, una de sus cinco líneas establece “desarrollar un sistema de estímulos para el fomento de las pequeñas y medianas industrias privadas y empresas

conjuntas, en un marco de máxima corresponsabilidad social del aparato productivo, reconociendo el trabajo de mujeres y hombres emprendedores”, lo cual está dirigido a convertir a Venezuela en una potencia productiva mediante la transformación del modelo productivo rentista, avanzando hacia una economía basada fundamentalmente en el desarrollo de la industria en todos sus niveles, pesada, ligera, intermedia, pequeña y mediana.

### **Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos (2011)**

La generalización de prácticas especulativas produce niveles de inflación exacerbados, que terminan erosionando no sólo el poder adquisitivo de la población, sino el potencial de las pequeñas y medianas empresas (Pyme’s), en razón de lo cual, el gobierno venezolano justificó la necesidad de una Ley de Costos y Precios Justos que coadyuvara la acción del Ejecutivo Nacional en la implementación de políticas que facilitaran el acceso de todas las venezolanas y los venezolanos, de manera equitativa, a los bienes y servicios.

Así, la Ley de Costos y Precios Justos que en su artículo 3 establece sus sujetos de aplicación:

A las personas naturales y jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras que, con ocasión del desempeño de sus actividades dentro del territorio nacional, produzcan, importen o comercialicen bienes o presten servicios, por lo cual reciban una contraprestación pecuniaria que satisfaga su intercambio.

El mismo surge como una herramienta de control hacia los procesos de estructuración y fijación de costos y precios de las empresas, para disminuir la especulación y la inflación, así como coadyuvar al crecimiento del poder adquisitivo del ciudadano; a este respecto cabe mencionar que a partir de la aplicación de esta Ley las empresas deberán cumplir con nuevos requerimientos, obligaciones y procedimientos administrativos, lo cual se inserta en la dinámica empresarial propia de cada organización.

## **Sistema de Variables**

El sistema de variables conduce al logro de los objetivos de la temática, ellas representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan y permiten identificar con precisión las características del objeto de la investigación, lo cual es de particular importancia para seleccionar con mayor facilidad las técnicas de registro y medición.

Al respecto, Tamayo y Tamayo (2000) manifiesta que el sistema de variables “es el establecimiento de la relación directa entre los objetivos específicos y los instrumentos de recopilación de información a través de la asignación de valores a las variables en sus dimensiones e indicadores correspondientes” (p. 103); en el mismo orden de ideas, Sabino (2004) afirma que: “un sistema de variables consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida” (p.43).

Por tanto definir las variables es señalar un concepto o significado a cada una, con el fin de conocer y determinar cuáles son sus significados para la investigación, en consecuencia, a continuación se presenta la estructura de las variables, discriminadas en sus aspectos conceptuales y operativos.

Previamente, es de particular importancia al proyecto caracterizar lo referente a la definición de las variables; al respecto Hernández y otros (2006) afirman que las variables “describen la esencia o las características de un objeto o fenómeno indica que se les denomina definiciones reales. Por ello, es necesario para el investigador, ir más allá de las definiciones conceptuales y también utilizar las operacionales (p. 97).

De acuerdo a la orientación metodológica de esta investigación, la definición de variables es donde se expresan los objetivos específicos, con la identificación de las variables y la respectiva definición conceptual, la cual es un tecnicismo que se emplea en un estudio para desarrollar el proceso mediante el cual se lleva la variable hasta sus aspectos más concretos en la realidad y, Arias (2006) dice que “se define en términos observables y medibles y debe ser presentada en un cuadro específico” (p.

63):

### **Conceptualización de Variables**

La definición conceptual de las variables es un tecnicismo que se emplea en un estudio, para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos a fin de caracterizar lo referente a la definición de las variables, Hernández y otros (2006) dicen que la definición conceptual:

Trata el término o variable con otros términos y cuando describen la esencia o las características de un objeto o fenómeno indica que se les denomina definiciones reales. Por ello, es necesario para el investigador, ir más allá de las definiciones conceptuales y también utilizar las operacionales (p. 97).

De acuerdo a la orientación metodológica de esta investigación la definición de variables es donde se expresan los objetivos específicos, tal como se muestra a continuación en el cuadro de conceptualización de las variables en la siguiente página:

**Cuadro N° 02:**  
**Conceptualización de las Variables**

<b>Objetivo</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>
Diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano	Situación actual en cuanto en cuanto al manejo de la herramienta de intervención integral FIM	Estado en que se encuentran las condiciones y aptitudes de la comercializadora para cumplir sus objetivos y operar de manera eficiente, completamente adecuada a los continuos cambios del futuro en el marco de su entorno, aspectos económicos, costos, divisas entre otros aspectos.
Identificar las dificultades y los retos principales de las PYMES venezolanas del sector textil	Dificultades y los retos principales de las PYMES venezolanas del sector textil	Problemas que enfrenta la empresa para desarrollar una gestión eficiente con base en la calidad, la productividad y la competitividad
Describir los aspectos centrales que como enfoque estratégico ofrece la herramienta de intervención integral FIM – competitividad para las PYMES en Venezuela	Aspectos centrales que como enfoque estratégico ofrece la herramienta de intervención integral FIM – competitividad para las PYMES en Venezuela	Aspectos conceptuales del Manual a ser tomados en cuenta para su aplicación práctica: metodología, diagnóstico empresarial y el alcance
Estructurar los elementos alineados a una estrategia competitiva acorde a las necesidades estratégicas de las Pymes del sector textil venezolano	Mejoras, alineadas a una estrategia competitiva a las Pymes del sector textil	Elementos que deben articularse para integrar adecuadamente la propuesta: análisis de los procesos, detección de necesidades por área control de producción, capacitación del talento humano y su grado de satisfacción

**Fuente:** El autor (2015).

### **Operacionalización de Variables**

Una vez que el método de registro y de medición de un fenómeno se ha especificado, se dice que se ha definido operacionalmente; la operacionalización de

las variables, es la forma más explícita de resaltar los aspectos que provienen de las fuentes primarias o secundarias, lo que hace posible medir claramente los indicadores, cuando están bien definidas las variables.

Así, Hevia (2004) expresa que “se define operacionalmente una variable cuando se determinan los indicadores que lo conforman, explican y permiten su medición como tal” (p.43); en este orden de ideas los indicadores son los elementos exactos y precisos que van a identificar la variable; es decir, los indicadores son aquellos elementos operativos cuya investigación permitirán observar qué tanto se acerca el estudio al logro de sus propósitos teóricos y metodológicos y se expresan en una determinada dimensión que según Arias (2006) “es un elemento integrante de una variable compleja que resulta de su análisis o descomposición (p. 17).

En función a los objetivos específicos propuestos en este estudio para diseñar estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., la operacionalización de las variables y su correspondiente desglose se visualizan en el cuadro que a continuación se presenta:

**Cuadro N° 03:**  
**Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivo</b>	<b>Variabes</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano	Situación actual en cuanto en cuanto al manejo de la herramienta de intervención integral FIM	Diagnóstica	Entorno Condiciones económicas Costos Situación del sector
Identificar las dificultades y los retos principales de las PYMES venezolanas del sector textil	Dificultades y los retos principales de las PYMES venezolanas del sector textil	Conceptual	Productividad Capacidad Gestión de calidad Competitividad
Describir los aspectos centrales que como enfoque estratégico ofrece la herramienta de intervención integral FIM – competitividad para las PYMES en Venezuela	Aspectos centrales que como enfoque estratégico ofrece la herramienta de intervención integral FIM – competitividad para las PYMES en Venezuela	Conceptual	Metodología Diagnóstico empresarial Alcance
Estructurar los elementos alineados a una estrategia competitiva acorde a las necesidades estratégicas de las Pymes del sector textil venezolano	Mejoras, alineadas a una estrategia competitiva a las Pymes del sector textil	Gerencial	Análisis de los procesos Detección de necesidades por área Control de comercialización Capacitación Personal Grado de satisfacción

**Fuente:** El autor (2015).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En atención a la necesidad de desarrollar el estudio referido a la propuesta de diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., es necesario un ordenamiento metodológico adecuado a la problemática expuesta y en concordancia con los objetivos planteados en el mismo.

En el desarrollo de la metodología se debe explicar la estructura práctica del trabajo a realizarse, la forma cómo la información que se necesita va a ser obtenida y, así mismo, señalar las técnicas que se emplearán para recabar los datos y cómo serán incorporados al trabajo de investigación, lo cual conduce a exponer qué tratamiento se dará a la información obtenida para alcanzar los objetivos propuestos y dar respuesta a la problemática abordada.

Al respecto, Arias, (2006) define de la siguiente manera el marco metodológico “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 18); esta metodología permite, llevar a cabo de forma sistemática, la presente propuesta para el diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., es por ello que aplicará para desarrollo de la misma.

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo a los objetivos planteados en la problemática observada en la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., el estudio constituye un proyecto factible, de acuerdo a la definición expresada por la Universidad Pedagógica

Experimental Libertador (UPEL) en su Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2011):

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 7).

Efectivamente, la presente investigación busca dar respuestas a la problemática observada en el tema de la necesidad de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano; en el mismo orden de ideas, la investigación es de campo, la cual es definida por Arias (2006) como aquella que “consiste en la recolección de datos, directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar ninguna variable” (p.50) y, en tal sentido, los datos requeridos en esta investigación, será tomados directamente del campo en estudio, ubicado en la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A.

De acuerdo a lo expuesto, en efecto, el estudio se desarrollará en el marco de una investigación de campo, en la medida en que se remitirá directamente a la realidad de los hechos, específicamente en las actividades de la referida comercializadora, con la finalidad de recabar los datos necesarios para diseñar una propuesta que facilite soluciones al problema planteado.

Así mismo, se ubicó en un nivel descriptivo, del cual Tamayo y Tamayo (2000) expresa que consiste en “la descripción e interpretación de la naturaleza o de los fenómenos, la cual trabaja sobre realidades de hechos y sus características fundamentales” (p.27); a partir del concepto mencionado, se puede decir que el estudio a realizarse en la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., mantiene la misma naturaleza, por cuanto se abordaron cada uno de los aspectos que intervienen en el proceso.

Por otra parte, se apoya en una revisión documental, tal como lo define la Universidad Pedagógica Libertador (UPEL) en su Manual (2011):

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo principalmente en fuentes bibliográficas y documentales. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterio, conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y en general el pensamiento del autor (p. 6).

El logro de los objetivos planteados en cuanto a la caracterización del problema de investigación, requiere un amplio y profundo rastreo de información, que permita acceder a la bibliografía conducente a construir el marco teórico y conceptual ajustado a las necesidades de la investigación; a partir de esta búsqueda en textos, estudios realizados previamente y datos obtenidos en medios electrónicos, se diseñará la estructura documental que constituirá la columna vertebral de la investigación.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Para realizar cualquier estudio de campo, se debe tomar como referencia, un espacio natural de acción donde se evidencie la problemática que se quiere estudiar, es decir, donde se pueda identificar la comunidad sujeto de observación para la cual se puedan proyectar los resultados de la investigación.

En tal sentido, Arias (2006), define la población como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación” (p.51), de tal manera que la población definida para desarrollar la propuesta de diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A, estuvo conformada por el personal que allí labora y son aquellos que cumplen sus diversas funciones para

lograr los objetivos de la institución.

El personal de la Comercializadora son quienes tienen aportan las posibilidades de información pues, por sus funciones operativas, en las diferentes áreas conocen toda la operatividad del organismo; en total son treinta y siete (37) trabajadores empleados de todas las áreas, incluidos personal directivo, administrativo.

En atención a lo expuesto, se deriva que toda la población es absolutamente conocida y previsible, lo que conduce al criterio de Azorín (2007), al señalar que “una población es finita cuando esta involucrada por un número limitado de elementos, por ello conviene indicar que algunas veces se puede considerar el estudio en su totalidad” (p.55), a partir del cual se completó la configuración de la población objeto de estudio.

### **Muestra**

En atención a la problemática planteada y, de acuerdo a los criterios poblacionales definidos, se requiere adoptar lo que según Hurtado (2000) afirma de la muestra “Una porción significativa del universo que se selecciona para entrevistar la muestra, siempre debe tener las mismas características del universo ya que es representativa de este” (p.65).

Con base al conocimiento que se tiene acerca de la cantidad y características de los integrantes del universo del cual se ha de obtener la información requerida por el estudio, se utilizará el muestreo intencional, de lo cual Tamayo y Tamayo (2000) expresa lo siguiente:

Se le da igualmente el nombre de sesgado; en él, el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia (p. 118).

En atención a la problemática planteada y, de acuerdo a los criterios poblacionales definidos, se requiere adoptar lo que según Hurtado (2000) afirma de

la muestra “Una porción significativa del universo que se selecciona para entrevistar la muestra, siempre debe tener las mismas características del universo ya que es representativa de este” (p.65).

Con base al conocimiento que se tiene acerca de la cantidad y características de los integrantes del universo del cual se ha de obtener la información requerida por el estudio, se utilizará el muestreo intencional u opinático, de lo cual Tamayo y Tamayo (2000) expresa lo siguiente:

Se le da igualmente el nombre de sesgado; en él, el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia (p. 118).

De lo anterior se desprende que de manera intencional es posible tomar una porción de la población o toda si se considera que la representa significativamente; a modo de afinar el proceso de muestreo intencional, la porción poblacional o muestra tomada será la totalidad del universo poblacional, tomando en consideración el criterio único del pequeño tamaño de la misma.

De acuerdo a esto, los integrantes de la muestra seleccionada para obtener de ellos la información, todos serán seleccionados, en la medida en que se ajustan al criterio previamente establecido, en atención a lo cual, se establece que el tamaño de la muestra a la cual se aplicó el instrumento para obtener la información requerida para el estudio, es de los treinta y siete (37) trabajadores empleados del área administrativa que cumplen labores en la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzibar, S.A.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **Técnicas**

Con el propósito de obtener la información requerida para alcanzar los objetivos de la investigación, se utilizará la técnica que, según Hurtado (2000) “Son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación (p.223).

En tal sentido, a objeto de buscar los datos requeridos por la investigación, se ha optado por la técnica de la entrevista, la cual es definida por Arias (2006) como “El método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos, puede ser oral (entrevista) o escrita (Cuestionario)” (p.80); en la presente investigación, se utilizó la segunda modalidad, es decir, en su caracterización escrita para mayor concreción en los datos obtenidos y lograr así, mayor certeza en cuanto al análisis que posteriormente se les realizaría.

### **Instrumentos**

En plena concordancia con las técnicas de investigación, se seleccionó un instrumento con la finalidad de obtener de ella la información requerida por el estudio; en este orden de ideas, se aplicó a la muestra seleccionada entre el personal empleado de las diferentes áreas de la Comercializadora un cuestionario, del cual Briones (2002) dice que “son formularios destinados a recolectar la información requerida por los objetivos de una investigación” (p.59).

El referido instrumento se estructuró en planteamientos de orden cerrado, cuyas respuestas se sistematizaron en las alternativas Si y No, el cual fue previamente sometido a un proceso de validación por un conjunto de expertos tanto en el contenido como en lo metodológico.

## **Validez del Instrumento**

Con base al criterio expuesto por Hernández y otros (2006), la validez se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243), se requirió someter el instrumento seleccionado para aplicarse a la muestra a una prueba que verificó su adecuada estructuración.

El referido cuestionario definido para la recolección de los datos inherentes a la investigación realizada en la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., con relación a la propuesta de diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano, se sometió al juicio profesional de tres expertos a los fines de determinar el grado de validez del instrumento, quienes evaluaron su calidad de redacción y coherencia, relevancia y pertinencia, en cada uno de los ítems del instrumento.

## **Técnicas de Análisis de Resultados**

Luego de recabada la información a partir de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada, el análisis de los resultados obtenidos se realizó bajo el paradigma cuali-cuantitativo, apoyándose en las herramientas que ofrece la estadística descriptiva, de cuadros de frecuencia y gráficos porcentuales desarrollando un análisis interpretativo de los resultados cuantitativos sistematizados.

El análisis de los datos obtenidos, hace referencia a los resultados extraídos en cada ítem del cuestionario, los cuales se reflejaron de forma porcentual, en gráficos que muestran el porcentaje correspondiente al resumen de cada valoración en relación al total.

Por otra parte, el análisis de tipo cualitativo sirve como marco de referencia para desarrollar la descripción de la situación problema; en este sentido, realizar un análisis crítico de los datos obtenidos, permitió discriminar en profundidad la información y aproximarlos a los indicadores establecidos para orientar la

investigación.

### **Fases de la Investigación**

Las estrategias de investigación utilizadas en el análisis de la propuesta, se definen en total concordancia con los objetivos planteados en el estudio; en tal sentido, las actividades realizadas para alcanzar este propósito se cumplieron de la siguiente manera:

#### **Fase I: Ampliación del Marco Teórico**

Al tener identificado, planteado y formulado el problema de investigación, se procedió a obtener la información necesaria para sustentar teóricamente el desarrollo de la investigación, fundamentándose en trabajos anteriores y en fuentes documentales de tipo bibliográficas a fin de profundizar en la temática abordada, lo cual facilitó la elaboración del análisis, así como las conclusiones y recomendaciones que condujeron al logro de los objetivos planteados.

#### **Fase II: Elaboración, Prueba y Aplicación del Instrumento de Recolección de Datos**

En el marco de esta etapa del proceso, se elaboró el instrumento para la recolección de los datos necesarios, luego se sometió a la correspondiente prueba de validación para verificar su consistencia interna y se aplicó a la muestra seleccionada, a fin de obtener la información precisa requerida por el estudio para alcanzar los objetivos propuestos.

#### **Fase III: Presentación, Análisis e Interpretación de los Datos Obtenidos**

Se realizó el análisis correspondiente de los datos derivados de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada con el propósito de conocer en detalle sus opiniones, utilizando para ello las bondades que ofrece la estadística descriptiva en

cuanto a la utilización de cuadros de frecuencia y gráficos de porcentajes.

Una vez obtenida y sistematizada la información, se realizaron los correspondientes análisis, lo cual se efectuó sobre la base de la interpretación de cada uno de los ítems contenidos en el instrumento, para luego verificarlos con los objetivos de estudio.

#### **Fase IV: elaboración de las Conclusiones, Recomendaciones y Propuesta**

Finalmente se procede a elaborar el conjunto de consideraciones concluyentes del acuerdo a los resultados alcanzados en el análisis de la información obtenida en la investigación, en plena concordancia con los objetivos del estudio, para producir las recomendaciones necesarias.

En este marco, se elaboró y presentó la propuesta de diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., cuya implementación permitió solucionar la problemática referida a la gestión de una pequeña empresa, con lo cual, considera el autor haber alcanzado los objetivos planteados inicialmente para la realización de este proyecto, los cuales dan sentido teórico y metodológico al estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo, se presentan los datos de la investigación con su correspondiente análisis, los cuales fueron obtenidos en base a la metodología planteada para el desarrollo de los objetivos propuestos para la propuesta de diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A.

#### **Presentación de Resultados**

El análisis de los resultados se realizó con fundamento en las respuestas suministradas por la muestra seleccionada, los cuales se presentan a continuación en cuadros de frecuencias y gráficos porcentuales de cada indicador y de acuerdo a las variables desarrolladas.

La información que a continuación se presenta es clara y precisa, incorporándose los elementos relevantes recopilados en la investigación a través del cuestionario para lo cual, se ha teniendo en cuenta que todos ellos son imprescindibles para el análisis, a los efectos de realizar su interpretación y comentarios finales, tal como a continuación se presenta:

#### **Objetivo N° 01**

Diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano

### Ítem N° 01

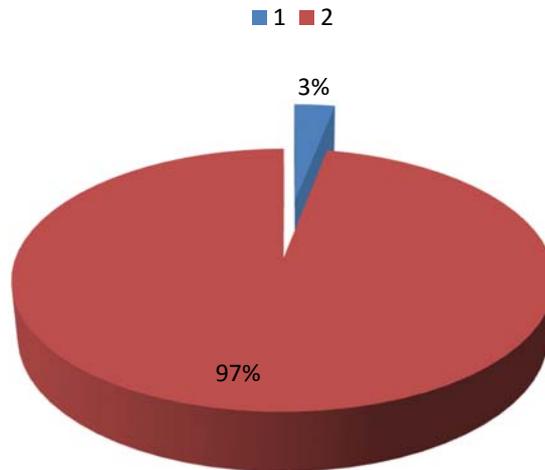
¿En líneas generales le parece estable el entorno de la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A.?

**Cuadro N° 04**  
**Entorno**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	01	03
No	36	97
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor (2015).

**Gráfico N° 04**  
**Entorno**



En relación a la pregunta referida a la estabilidad del entorno de la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., el noventa y siete (97 %) de la muestra encuestada afirmó que, en líneas generales no lo es, mientras que el tres (3 %) restante si lo considera.

## Ítem N° 02

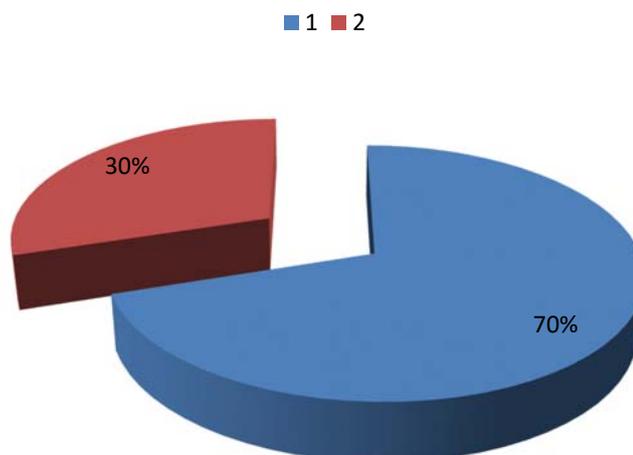
¿Las condiciones económicas de la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A. son favorables para desarrollar una adecuada gestión?

**Cuadro N° 05**  
**Condiciones económicas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	70
No	11	30
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor (2015).

**Gráfico N° 05**  
**Condiciones económicas**



En torno a la pregunta de si las condiciones económicas de la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A. son favorables para desarrollar una adecuada gestión, el setenta (70 %) de la muestra se expresó positivamente, mientras, el treinta (30 %) restante, afirmó que no lo son.

### Ítem N° 03

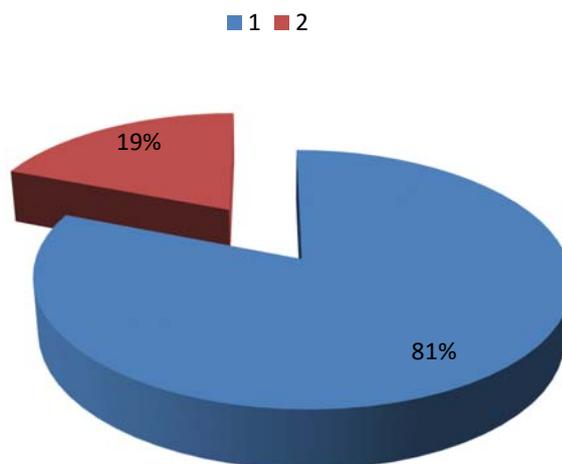
¿Le parece que los costos de gestión de la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A.se ajustan a sus necesidades reales de comercialización?

**Cuadro N° 06**  
**Costos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	81
No	07	19
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor (2015).

**Gráfico N° 06**  
**Costos**



Al ochenta y uno (81 %) de la muestra encuestado le ha parecido que los costos de gestión de la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A.se ajustan a sus necesidades reales de comercialización, en tanto que el diecinueve (19 %) restante opina que eso no es verdad

#### Ítem N° 04

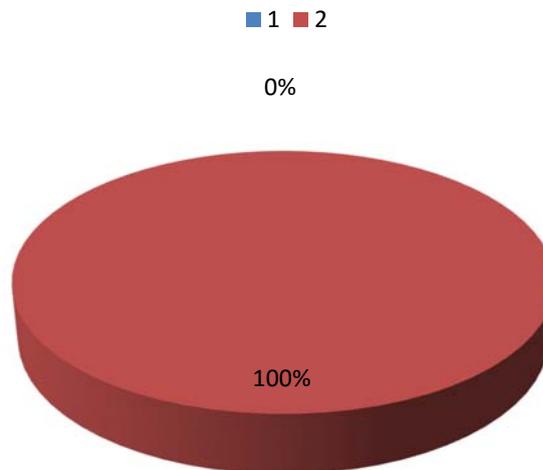
¿En líneas generales, la situación del sector textil venezolano ayuda al desarrollo de la gestión eficiente de una pequeña empresa comercializadora?

**Cuadro N° 07**  
**Situación del sector**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	00	00
No	37	100
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor (2015).

**Gráfico N° 07**  
**Situación del sector**



En este ítem, la muestra no dejó dudas en torno a su respuesta sobre la situación del sector textil venezolano ayuda al desarrollo de la gestión eficiente de una pequeña empresa comercializadora, pues en su totalidad (100 %) estuvo de acuerdo en que este aspecto no es positivo para la gestión.

#### Objetivo N° 04

Estructurar los elementos alineados a una estrategia para fortalecer competitividad de la comercializadora de ropa Textiles Zanzíbar, S.A.

#### Ítem N° 05

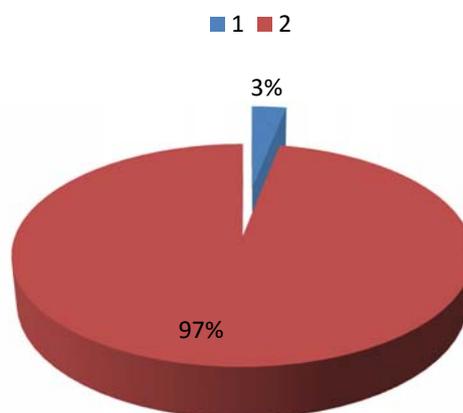
¿La comercializadora dispone de herramientas para realizar análisis de los diversos procesos que realiza en el marco de su gestión?

**Cuadro N° 08**  
**Análisis de procesos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	01	03
No	36	97
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor (2015).

**Gráfico N° 08**  
**Análisis de procesos**



En cuanto a si la Comercializadora dispone de herramientas para realizar análisis de los diversos procesos que realiza en el marco de su gestión, el noventa y siete (97 %) estuvo de acuerdo en que no las tiene, mientras que el tres (3 %) restante afirmó que si.

### Ítem N° 06

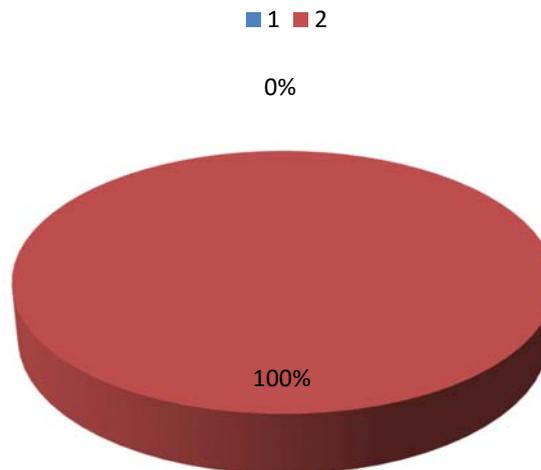
¿La comercializadora dispone de herramientas para realizar su detección de necesidades por área de gestión?

**Cuadro N° 09**  
**Detección de necesidades**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	00	00
No	37	100
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor (2015).

**Gráfico N° 09**  
**Detección de necesidades**



Se le consultó a la muestra si la Comercializadora dispone de herramientas para realizar su detección de necesidades por área de gestión, a lo cual el cien (100 %), es decir, la totalidad estuvo de acuerdo en que si las tiene.

### Ítem N° 07

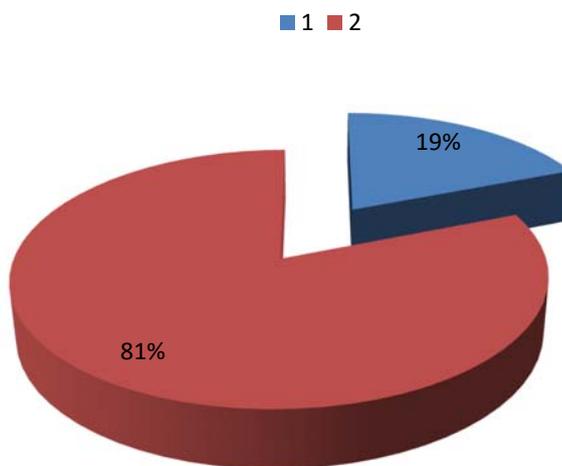
¿La comercializadora dispone de herramientas para realizar el control de la comercialización de sus productos?

**Cuadro N° 10**  
**Control de comercialización**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	07	19
No	30	81
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor (2015).

**Gráfico N° 10**  
**Control de comercialización**



El ochenta y uno (81 %) de la muestra expresó que la comercializadora si dispone de herramientas para realizar el control de la comercialización de sus productos, en tanto que el diecinueve (19 %) restante afirmó que no es así

### Ítem N° 08

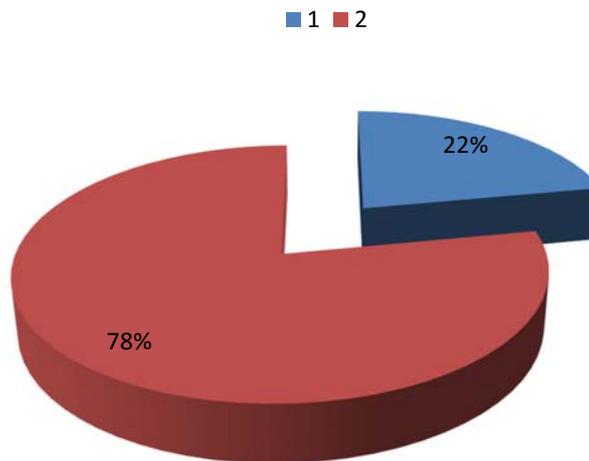
¿La comercializadora capacita el personal para desarrollar la gestión en sus diversas áreas?

**Cuadro N° 11**  
**Capacitación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	08	22
No	29	78
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor (2015).

**Gráfico N° 11**  
**Capacitación**



En atención a la pregunta de si la comercializadora capacita el personal para desarrollar la gestión en sus diversas áreas, es clara la respuesta, setenta y ocho (78 %) de la muestra expresó que no lo hace, mientras que el veintidós (22 %) restante afirmó que sí

### Ítem N° 09

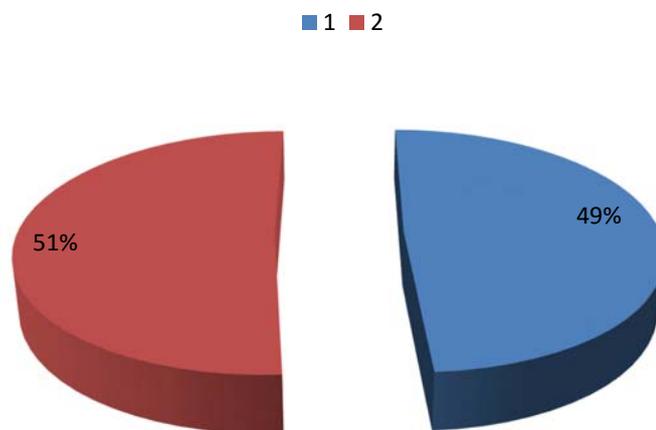
¿Considera que la gestión, tal como se desarrolla actualmente, genera satisfacción en el talento humano?

**Cuadro N° 12**  
**Satisfacción**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	49
No	19	51
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor (2015).

**Gráfico N° 12**  
**Satisfacción**



En este aspecto indagado las opiniones estuvieron divididas, pues el cincuenta y uno (51 %) ha considerado que la gestión, tal como se desarrolla actualmente, genera satisfacción en el talento humano, en tanto que el cuarenta y nueve (49 %) restante opinó que si se genera

## **Análisis General de Resultados**

A los fines de visualizar de manera integral los resultados obtenidos en la indagatoria realizada entre el personal de la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., con el propósito de diseñar estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano, a continuación se exponen las consideraciones realizadas por el autor, sobre la información aportada.

Se sabe que en muchas organizaciones, hoy por hoy siguen siendo inadecuadas las formas y maneras de llevar a cabo los diversos procesos, en particular los administrativos y éstos, de acuerdo a Faylor (2001) "... deben hacerse de una manera secuencial de tal modo que el desempeño de las funciones administrativas puedan lograr los objetivos trazados" (p. 23).

En este sentido, cabe agregar que la organización es la estructura que debe determinar las jerarquías necesarias, planificación de actividades y procedimientos con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social para que se desarrolle una óptima gestión adecuada al modo correcto de llevar organizadamente los procesos, lo cual, en concordancia con la opinión de Chiavenato (2004) "...Dinámico sólo cuando el concepto de función se aborda desde esta perspectiva, este permite la corrección y el ajuste continuo, mediante la retroalimentación, de este modo el proceso administrativo no es solo un ciclo, sino una interacción dinámica" (p. 319).

En este orden de ideas, en atención al análisis realizado al objetivo de diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano, con base en indicadores tales como entorno, condiciones económicas, costos y situación del sector, la investigación dejó evidencias de muchos aspectos importantes a tomar en cuenta por la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A. para mejorar su procedimientos mediante la estrategia de implementar

herramientas, a fin de dar rápidas y más eficientes respuestas a los requerimientos de comercialización de sus productos.

No obstante lo anterior, se puede afirmar que los problemas observados no tan graves que no puedan solucionarse en tiempos definidos; en líneas generales, la muestra ha considerado mayoritariamente que, efectivamente, el entorno de la empresa no es estable, lo cual constituye un factor externo que incide a su interior, afectando sin duda su interior.

Tanto así que la mayoría de la muestra se expresó positivamente en relación a las condiciones económicas, a su planificación de costos, considerando que se ajustan a sus necesidades reales de comercialización, mientras que no dejó dudas en torno a que la situación del sector textil venezolano no ayuda al desarrollo de la gestión eficiente de una pequeña empresa comercializadora y no es positivo para la gestión de una empresa comercializadora de ropa Textiles como Zanzíbar, S.A.

Por otra parte, en atención al objetivo específico de estructurar los elementos alineados a una estrategia para fortalecer competitividad de la comercializadora de ropa Textiles Zanzíbar, S.A. fue de gran valía el aporte de la muestra, toda vez que dejó claro que la Comercializadora no dispone de herramientas para realizar análisis de los diversos procesos que realiza en el marco de su gestión, no obstante, pueden realizar detección de necesidades, así como el control de la comercialización de sus productos.

Del mismo modo, la muestra dejó constancia de que se capacita el personal para que se prepare para cumplir sus funciones adecuadamente, con eficiencia, sin embargo, pese a todo lo expuesto, la opinión en torno al grado de satisfacción laboral que estos aspectos producen, está dividida en el personal, más o menos la misma cantidad de la muestra piensa que si, de igual modo, otro porcentaje similar, considera que no es así.

En este sentido, es necesaria la incorporación de los elementos aportados por la muestra como sugerencia al ampliar sus respuestas; en cuanto a las herramientas para el análisis de procesos no se puede decir más, pues la muestra expresó que no existen, es un componente fundamental de la propuesta definir estrategias en este sentido.

Luego, en cuanto a detección de necesidades, expresaron que sólo se apoyan en una entrevista trimestral que realizan al personal para que informe sobre sus diversos requerimientos, donde inclusive están las de capacitación; en lo atinente a los controles sobre el proceso de comercialización, expresaron que se apoyan exclusivamente en la facturación efectiva para saber el ritmo y comportamiento de las ventas, lo cual, asociado al tipo de capacitación que afirmaron recibir, sólo en el área contable y tecnológica, aclaran el camino a las estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad del personal de la Comercializadora

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Todo proceso de análisis implica recopilar y resumir evidencias de hasta qué punto los resultados obtenidos, permiten determinar el logro de los objetivos propuestos; así mismo implica el uso de diversos métodos y pasos para desarrollar el estudio, basándose en la recolección, organización y fundamentación de los resultados obtenidos.

Por otra parte, en cuanto al proceso administrativo propiamente dicho, que ha sido sometido al análisis en la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., es importante precisar que en esta nueva era, las organizaciones presentan situaciones de complejidad, dinamismo y alta competitividad, donde sólo serán exitosas aquellas empresas que desarrollen capacidades de flexibilidad, adaptación, optimización de sistemas, generando en consecuencia ventajas competitivas que permitirán a la organización enfrentar los cambios y, al personal, mejores condiciones para alcanzar sus objetivos de forma eficaz, eficiente.

Es por ello que la propuesta de diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano, tomando en cuenta que es un campo técnicamente interesante, toda vez que se trata de avanzar en una gestión estratégica para el país, constituyó el propósito de este trabajo.

En tal sentido, de acuerdo a la problemática expuesta a lo largo del estudio en su contexto analítico - descriptivo y, en concordancia con los objetivos planteados por el presente trabajo, el autor arribó a las siguientes consideraciones concluyentes:

En primer lugar, en atención al objetivo de diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la

competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano, es concluyente para el autor que los problemas de gestión que enfrenta la Comercializadora no son irreversibles, es decir, tomando en consideración que tienen como fortaleza sus elementos internos estables, están en buenas condiciones para enfrentar los vaivenes del entorno.

Lo anterior implica que, siendo sus condiciones económicas sanas y ajustas a sus necesidades financieras reales para realizar sus procesos de comercialización en forma eficiente, no escapa a la dinámica cambiante del exterior, la cual responde a variables que no dependen directamente de la empresa, sino más bien de las realidades económicas nacionales e internacionales, factores de producción, condiciones de importación y exportación, divisas, entre muchos otros aspectos, en razón de lo cual, se trata de ajustar el movimiento de tales variables a las condiciones internas de la empresa.

En atención al objetivo de identificar las principales dificultades y retos gerenciales que afrontan las empresas medianas del sector textil venezolano, probablemente como una consecuencia de los factores mencionados en el punto anterior, se puede concluir que buena parte de los desequilibrios que presenta en general el mercado comercializador nacional y, en particular el del sector textil, obedecen más a factores externos de la empresa que a los internos.

No obstante, el impacto que ejercen internamente puede suavizarse mediante estrategias de gestión desarrolladas sobre la base de implementar algunas herramientas como las que ofrece el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de su competitividad.

En tercer lugar, en cuanto a la descripción de los aspectos centrales que como enfoque estratégico ofrece la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano, el autor concluye en la necesidad que tiene la comercializadora de Ropa Textiles Zanzibar, S.A., de aplicar la metodología, los alcances e instrumentos de diagnósticos el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de su competitividad.

Por último, para el autor del presente estudio es un aspecto determinante y concluyente, la necesidad que tiene la Comercializadora de ropa Textiles Zanzibar, S.A de estructurar un conjunto de elementos que, alineados a una estrategia para fortalecer competitividad le viabilice a la empresa las herramientas necesarias para desarrollar sus diversos procesos en el marco de su gestión.

Lo anterior involucra aspectos de formación técnica en diversas áreas que abarcarían el aspecto contable y, muy especialmente el promocional, tomando en consideración que se trata de una empresa que comercializa productos, además de la facilitación para implementar los indicadores del Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM).

### **Recomendaciones**

Al arribar al término del trabajo y a la luz de las conclusiones desprendidas, el autor se permitió presentar un conjunto de recomendaciones orientadas a mejorar, de acuerdo a lo cual, se generaron las siguientes proposiciones sugerentes; en cuanto al primer objetivo, relativo a diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano, se recomienda prestar atención a las condiciones externas a la empresa, implementando herramientas que faciliten el monitoreo de las variables del entorno que afectan la empresa a lo interno.

En lo referente a identificar las principales dificultades y retos gerenciales que afrontan las empresas medianas del sector textil venezolano, se pueden aprovechar las mismas herramientas para hacer seguimiento al entorno, a fin de caracterizar todos aquellos elementos que distorsionan y dificultan el normal desarrollo de la gestión comercializadora, entre otras herramientas están las que ofrece el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de su competitividad.

En lo atinente al objetivo de describir los aspectos centrales que como enfoque

estratégico ofrece la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano, se recomienda la implementación de esta metodología en materia de diagnóstico empresarial para detectar necesidades.

Por último, a los fines de alcanzar el objetivo de estructurar los elementos alineados a una estrategia para fortalecer competitividad de la comercializadora de ropa Textiles Zanzíbar, S.A., se recomienda revisar, asumir e implementar la presente propuesta de diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS BASADAS EN EL MANUAL DEL FONDO PARA LA INVESTIGACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD (FIM) PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR TEXTIL VENEZOLANO. CASO COMERCIALIZADORA DE ROPA TEXTILES ZANZÍBAR, S.A.**

##### **Presentación de la Propuesta**

La propuesta que a continuación se presenta, fue diseñada en atención a la problemática en la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., a consecuencia de las debilidades observadas para atender su problemática asociada a la necesidad de un conjunto de estrategias para fortalecer su competitividad; es por ello que en este sentido, la presente investigación se ha planteado promover la implementación de las herramientas que, para estos fines, ofrece el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM), mediante lo cual se ha pretendido alcanzar el objetivo de dar respuesta a la empresa aportándole una posible solución al problema.

La creciente complejidad del entorno en que se desenvuelven las empresas hace necesario que éstas desarrollen mayores capacidades con el fin de mejorar su competitividad, hasta alcanzar la excelencia, y afrontar con garantías los nuevos retos; en este contexto, el principio de excelencia en las organizaciones integra la noción de calidad total y responsabilidad social o empresarial, cuya evolución dio paso a una noción más amplia e integradora, conocida como el Manual FIM, el cual constituye un valioso instrumento para medir la capacidad de gestión de la calidad y la productividad de las pequeñas y medianas empresas.

Así, para convertir la empresa en un ente capaz de enfrentar la creciente complejidad del entorno globalizado, es necesario llevar a las organizaciones por el

camino de la mejora incremental hasta alcanzar la excelencia organizacional, con el fin de dotarlas de mejores capacidades de gestión, con lo cual se busca migrar de un paradigma en el que sólo los resultados económicos son valorados hacia uno en que también se consideren otros aspectos relevantes, tanto para la organización como para el Ser Humano que allí labora.

Por todo lo anterior, se considera de importancia vital el temático objeto de estudio dirigido a diseñar estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzibar, S.A., la cual se presenta a continuación:

### **Metodología y Fundamentación**

La propuesta de diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzibar, S.A., contempla un conjunto de aspectos necesarios para su concreción, a saber:

1. Que la gerencia de la Comercializadora esté consustanciada con la misma y, convencida de la necesidad que tiene la organización de implementar esta herramienta para mejorar su competitividad en un medio cuyo entorno hace difícil la gestión, en virtud de la dinámica de cambios constantes

2. Los resultados de este esfuerzo consciente y organizado tanto de la gerencia como de todo el personal, deben dirigirse a mejorar y fortalecer las condiciones de la gestión en su totalidad, en aras de un beneficio mayor que es la productividad eficiente.

3. Es precisamente en este contexto laboral donde se han de validar todos los hallazgos, mejoras, conocimientos y avances obtenidos de la implementación de la propuesta.

Para cumplir con este propósito la implementación de la propuesta de diseño de

estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., consta de tres fases fundamentales:

- Fase de conocimiento del modelo en la empresa (sensibilización del personal hacia las bondades del mismo)
- Promoción del manejo de aspectos técnicos y culturales que involucra la implementación del modelo en la empresa
- Fomento en el personal (en su totalidad) del enfoque gerencial del Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad

### **Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta está orientada a elaborar una propuesta de diseño de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., y se justifica ampliamente en razón de los aspectos y contenidos que involucra desde el punto de vista gerencial, económico y social, en particular de los beneficios que de ella derivan para un gran colectivo como es el que integra la empresa Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., en este sentido, de acuerdo con Kurosawa (2000):

La productividad, primero que todo, es un principio guía de cómo usar racionalmente la naturaleza para reproducir la raza humana y mejorar la sociedad como un todo. Esta concepción permite sustentar la búsqueda incesante de la mejora continua hasta alcanzar la Excelencia Organizacional (EO), que incluye la búsqueda del mejoramiento, la gestión incesante de la innovación, así como el conocimiento, además, implica ampliar su alcance más allá de los resultados económicos, con

lo cual estaremos en capacidad de alinear completamente la productividad, así entendida, con los conceptos de excelencia (p. 99).

El enfoque actual de calidad y productividad implica entonces que el progreso hacia la excelencia organizacional debe incorporar a los actores afectados, con todas las herramientas que son capaces de aportar a la empresa; en este sentido, la presente propuesta se justifica ampliamente desde diversos puntos de vista.

En primer lugar, tomando en cuenta su relevancia social, al visualizar la densidad poblacional a la cual está dirigida; a este respecto, la referida empresa comercializa, tiene el potencial para la distribución de un bien necesario para toda la sociedad venezolana como es el textil, lo cual la obliga a mejorar su capacidad competitiva, a reducir el impacto que los factores externos, tales como las variables importación, exportación, divisas, precios, entre otros, la colocan en desventaja frente a la competencia, ejercen sobre ella, para que su gestión pueda rendir los beneficios esperados.

En segundo lugar, desde el punto de vista gerencial/empresarial, se justifica plenamente la implementación de la propuesta, en la medida en que una gestión sana, eficiente, excelente, sin duda genera satisfacción del talento humano que gestiona la organización, tanto como del público/usuario que consume lo que produce o que adquiere los bienes que le ofrece.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Presentar un conjunto de estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los factores del diagnóstico empresarial o factores de evaluación
- Establecer los niveles de modularización de la propuesta
- Promover el manejo de aspectos técnicos que involucra la mejora de la Competitividad en la Gestión de la Comercializadora

### **Propuesta de Herramienta**

El Manual FIM es el Modelo de Excelencia Organizacional de una metodología que permite la elaboración de diagnósticos empresariales, integrales y ágiles, de forma sistemática, jerarquizada y conceptualmente consistente; sus resultados sirven para conocer, analizar y concluir respecto de las capacidades y aptitudes de la empresa para cumplir sus objetivos de calidad y productividad, a fin de operar de manera eficiente en el presente y adecuarse a los continuos cambios del futuro.

En cuanto a su alcance, es aplicable a empresas manufactureras sean grandes, medianas o pequeñas y, en términos de su aplicabilidad se basa en tres aspectos fundamentales, sobre los cuales se asienta el Modelo y se confronta con la práctica gerencial de la empresa, de manera resumida, son las siguientes:

#### **.- Áreas o Factores de la Evaluación**

En el caso del manual se asumen 13 áreas funcionales elaboradas desde el convencimiento de que el establecimiento de las áreas o factores que se deben evaluar en la empresa es un problema de difícil decisión, éstas son:

- i. Gerencia
- ii. Organización, Información y Funciones
- iii. Talento Humano
- iv. Planificación y programación de la comercialización

- v. Distribución en planta, Almacenamiento y Manejo de Materiales
- vi. Suministros
- vii. Investigación y Desarrollo
- viii. Mantenimiento
- ix. Finanzas
- x. Mercadeo
- xi. Ventas
- xii. Sistema de Control de Calidad
- xiii. Higiene y Seguridad Industrial

#### **.- Modularización**

En tanto la mayoría de las empresas Pyme's venezolanas tienen debilidades fundamentales en las áreas de calidad de gestión, el concepto de Modularización permite establecer hitos que sólo pueden ser cumplidos en forma secuencial e incremental, para ello se establecen tres niveles, básico, suficiente y excelente:

#### **.- Planes de Mejora de la Competitividad en la Gestión de la Comercializadora**

La aplicación del Manual FIM logra una radiografía multipanorámica que permite obtener los trece puntos de observación sobre la manera como se dirige integralmente cada empresa. Con esta información se pueden diseñar planes de mejora de la calidad de gestión en la empresa diagnosticada; en tal sentido, se propone un conjunto de estrategias basadas en el referido Manual para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A., las cuales se estructuran de la siguiente manera:

## **Objetivo N° 01**

Identificar los factores del diagnóstico empresarial o factores de evaluación

### **1.- Estrategia**

Monitoreo situacional

### **2.- Nivel de Operatividad**

Constante, implica seguimiento permanente a todos los procesos, a fin de identificar los puntos críticos de los problemas de la empresa, determinar dónde se encuentra y los factores intervinientes

### **3.- Recursos Requeridos**

- .- Establecer los parámetros de seguimiento
- .- Elaboración de formatos e instrumentos
- .- Personal para aplicar los instrumentos
- .- Papelería y material de oficina
- .- No involucra recursos financieros adicionales a los ya existentes en la empresa

### **4.- Responsable**

- .- La Gerencia, a través de la coordinación conjunta de todas las áreas de gestión de la empresa

## **Objetivo N° 02**

Establecer los niveles de modularización de la propuesta

### **1.- Estrategia**

Investigación, mercadeo y posicionamiento general de la empresa

### **2.- Nivel de operatividad**

**Básico:** Abarca las políticas y prácticas mínimas indispensables para que la empresa como un todo y cada una de sus áreas funcionales operen de manera eficiente en el presente, garantizando efectividad de resultados y eficacia.

**Suficiente:** Incluye el Módulo Básico y abarca además el desarrollo formal de los sistemas y funciones para poder atender el manejo de complejidades mayores, con mayor precisión de la información, mejores tiempos de respuesta y minimizando el desperdicio.

**Excelente:** Incluye los dos niveles anteriores y abarca la adopción y desarrollo en la empresa de los nuevos enfoques de gestión orientados a la excelencia del desempeño que garantizan flexibilidad, capacidad de innovación y mejora continua

### **3.- Recursos Requeridos**

- .- Establecer los parámetros de evaluación
- .- Elaboración de formatos e instrumentos
- .- Personal para aplicar los instrumentos
- .- Papelería y material de oficina
- .- No involucra recursos financieros adicionales a los ya existentes en la empresa

- .- Identificar los nódulos modulares (problemas a abordaren cada nivel)
- .- Personal para investigación

#### **4.- Responsable:**

- .- La Gerencia a través de la coordinación de mercadotecnia

#### **Objetivo N° 03**

Promover el manejo de aspectos técnicos que involucra la mejora de la Competitividad en la Gestión de la Comercializadora

#### **1.- Estrategias:**

- Mejoramiento de la calidad y reducción de desperdicios
- Reducción de costos y de tiempos de entrega de producto
- Organización y desarrollo del Talento Humano

#### **2.- Nivel de Operatividad**

Se aplica en el campo de la formación técnico-productiva-gerencial del talento humano de la empresa en diversas áreas:

- .- Investigación y desarrollo
- .- Análisis situacional
- .- Gerencia estratégica
- .- Dominio de herramientas tecnológicas

### **3.- Recursos Requeridos**

- .- Identificar y establecer necesidades de formación
- .- Elaboración de formatos e instrumentos
- .- Personal para aplicar los instrumentos
- .- Papelería y material de oficina
- .- Articulación con entes del Estado para implementar los procesos de formación
- .- Los costos adicionales son relativamente bajos, toda vez que el Estado dispone de entes para la formación

### **4.- Responsable:**

- .- La Gerencia a través de la coordinación de Talento Humano

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. (5ta ed.). Caracas: Episteme
- Asamblea Nacional de la Republica Bolivariana de Venezuela, (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela con Enmienda N° 1. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.908 (Extraordinario), febrero 15 de 2009.
- Asamblea Nacional de la Republica Bolivariana de Venezuela, (2014). Programa de la Patria 2013-2019, Ley de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Gaceta Oficial N° 6.118 Extraordinario de fecha 04 de diciembre de 2013. Caracas.
- Azorín, A. (2007). Cursos de Muestreo y Aplicación. (1ª ed.).México: Trillas.
- Barreiros, E (2012) Planificación Estratégica como una herramienta para mejorar la competitividad en la empresa Kawa Motors. Trabajo de Grado. Universidad Central de Ecuador
- Beer, M. (2009). Gestionar el Cambio y la Transición. (3ª Ee.). Madrid: Visor.
- Blanco, F., y Duarte, L., (2009). El Perú como Destino para la Inversión de Pymes Colombianas. Tesis Doctoral presentada como requisito para optar al título de Administrador de Empresas en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.
- Briones, H. (2002). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill Ediciones
- Diario El País. (16 de abril de 2012). Pág. 22.
- Diario El Mundo Economía y Negocios. (03 de septiembre de 2012). Págs. 6-7.
- Drucker (2002). Teoría y Praxis Administrativa. México: Garcés.
- Escorsa, L. (2008). Desarrollo Gerencial – Enfoque Conceptual y Metodológico. Caracas: Ediciones Vegas.
- Fayol, H. (2001). Determinación de los Procesos Administrativos. Barcelona: Mc Graw – Hill Interamericano de España, S.A.
- Fermín, L (2009) Las prioridades competitivas en las estrategias de operaciones y su

relación con el desempeño financiero y operacional de las PyMEs en Venezuela. Trabajo de Grado. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín.

Fondonorma. ISO 9000 (2000). Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000.

Granell, E. (1994). Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006). Metodología de Investigación. (2ª Ed.). México: Limusa.

Hevia, O. (2004). Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas sobre las Ciencias Sociales. (2ª ed.). Caracas: Trópico.

Hernández, J. (2013). Modelo de Gestión Empresarial Según Nuevas Tendencias: Intangibles y Calidad Total. Aplicación al Sector Camaronero de Venezuela.

Hurtado de B, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. (3ª ed.). Caracas: Fundación Sypal.

Kurosawa, K. (2000): Medición y Análisis de la Productividad en la Empresa. Barcelona: Rigor. Comisión Venezolana para la Productividad/FIM – Productividad

Luque, E. (2001). Introducción al Estudio de la Contabilidad. México: Continental.

Martínez, R. (2011). Modelos para la Implementación de la Gestión de la Calidad Total en las Pymes Latinoamericanas. Gestión y Gerencia , 5 (1), 68-85.

Nonaka y Takeuchi (1995). La Organización Creadora de Conocimiento. Oxford: University Press.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Caracas. (2012). Estructura Económica: Venezuela. Caracas: España Exportación e Inversiones.

Peña A. y Bastidas, M. (2004). La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno de la globalización. Actualidad Contable FACES (ULA), 7 (9), 52-60.

Porta, M (2008). Las Pymes en Argentina. (2ª ed.). Buenos Aires: Siragón.

Porter, M. (2006). Estrategia y Sociedad. México: Harvard Business Review.

- Roberts, E. (2007). *Teoría y Cambio en las Organizaciones*. Santiago de Chile: Valparaíso Editorial.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2002). *Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria*. Gaceta Oficial N° 37.583, de fecha 03 de diciembre de 2002. Caracas.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2008). *Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria*. Gaceta Oficial N° 5.890, de fecha 31 de Julio de 2008. Caracas.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2011). *Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos*. Decreto N° 8.331.
- Riera, (2010) *Evaluación de la Gerencia Estratégica de las Pymes del Sector Metalmecánica*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.
- Ríos, M. (2011). *Desarrollo de la Cultura Empresarial Local y Cambio Organizacional*. Tesis Doctoral presentada para optar al título de Doctor en Ciencias Humanas en la Universidad de San José de Costa Rica.
- Rodríguez, F. (2010). *El manual FIM, Modelo de excelencia organizaciones*. Tec Empresarial, 4 (3), 31-38.
- Rodríguez; F (2013). *Una metodología para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas venezolanas (PYMEV) mediante la mejora de su capacidad de gestión*. Universidad Politécnica de Valencia (Edición Venezuela).
- Sabino, C. (2004). *El Proceso de Investigación*. (12ª ed). Caracas: Panapo.
- Sánchez, J (2010) *Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del Estado de Veracruz*. Trabajo de Grado. Universidad Autónoma de México
- Santalla, Z. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas. Editorial Texto, C.A.
- Santana, L (2012). *Innovación y competitividad de la Industria Azucarera de México*. Trabajo de Grado. Instituto Politécnico Nacional de México.
- Sonrosa, J (2013) *La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización*. Revista economía industrial. España.
- Strategor, H. (2002). *Los Alcances del Control de Gestión*. (6ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Tamayo y Tamayo, M. (2000). El Proceso de la Investigación Científica. (3ª ed.). México: Limusa.

Terán (2009) Cultura de innovación como soporte de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas. Trabajo de Grado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.

Universidad Pedagógica Libertador UPEL (2011). Manual de Trabajos de Grado de Investigación y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Fedeupel.

Valecillos, Cesar (1999). Organizaciones inteligentes. Serie comunidad de aprendizaje. Ediluz. Maracaibo.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A CUESTIONARIO**

El cuestionario que a continuación le presentamos, tiene como finalidad recopilar la información necesaria para realizar la investigación diseñar las estrategias basadas en el Manual del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM) para el fortalecimiento de la competitividad en las empresas medianas del sector textil venezolano. Caso Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A.

Es necesario destacar que el instrumento es completamente anónimo, razón por la cual toda la información por usted suministrada gozará de estricta confidencialidad; agradezco de antemano su apoyo y colaboración.

### **Instrucciones:**

- Lea cuidadosamente las interrogantes contenidas en este cuestionario
- Marque con una equis (x) la respuesta que considere correcta

### **Objetivo N° 01**

Diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de la herramienta de intervención integral FIM para fortalecer la competitividad de las empresas medianas del sector textil venezolano

### **Ítem N° 01**

¿En líneas generales le parece estable el entorno de la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A.?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa, por favor explique \_\_\_\_\_

---

**Ítem N° 02**

¿Las condiciones económicas de la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A. son favorables para desarrollar una adecuada gestión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa, por favor explique \_\_\_\_\_

---

**Ítem N° 03**

¿Le parece que los costos de gestión de la Comercializadora de Ropa Textiles Zanzíbar, S.A. se ajustan a sus necesidades reales de producción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa, por favor explique \_\_\_\_\_

---

**Ítem N° 04**

¿En líneas generales, la situación del sector textil venezolano ayuda al desarrollo de la gestión eficiente de una pequeña empresa comercializadora?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa, por favor explique \_\_\_\_\_

---

**Objetivo N° 04**

Estructurar los elementos alineados a una estrategia para fortalecer competitividad de la comercializadora de ropa Textiles Zanzíbar, S.A.

**Ítem N° 05**

¿La comercializadora dispone de herramientas para realizar análisis de los diversos procesos que realiza en el marco de su gestión?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, por favor indique al menos dos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ítem N° 06**

¿La comercializadora dispone de herramientas para realizar su detección de necesidades por área de gestión?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, por favor indique al menos dos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ítem N° 07**

¿La comercializadora dispone de herramientas para realizar el control de comercialización?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, por favor indique al menos dos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ítem N° 08**

¿La comercializadora capacita el personal para desarrollar la gestión en sus diversas áreas?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, por favor indique al menos tres cursos que se hayan facilitado ala personal \_\_\_\_\_

**Ítem N° 09**

¿Considera que la gestión, tal como se desarrolla actualmente, genera satisfacción en el talento humano?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_