

Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial
Sección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración
Mención Gerencia

Trabajo de Grado:

***FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LAS NUEVAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS INDUSTRIAS EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL***

ESTADO MÉRIDA

(1997-2002)

Autor: Ing. Janeyra del C. Colls Ojeda

Tutor: Prof. Edel Jiménez Belmonte

Mérida, Marzo de 2007

Agradecimiento

La ejecución del presente trabajo de grado es posible, gracias al apoyo de algunas personas e instituciones, quienes facilitaron la información necesaria para el logro de los objetivos y ofrecieron diferentes aportes importantes para el desarrollo y conclusión de la investigación.

Al tutor, profesor Edel Jiménez Belmonte, por la orientación, la entrega de conocimientos, la paciencia, la constancia y la dedicación de su valioso tiempo en el desarrollo del trabajo de grado.

A la Prof. Ismaira Contreras de Ussher, por su valiosa contribución al incentivar y encaminar, desde el inicio hasta el final, al autor de la investigación.

A los Jurados, profesores César Mora y Yolmer Romero, por sus aportes al enriquecimiento de este trabajo con sus acertadas sugerencias.

A los propietarios, directores, empresarios, emprendedores de las empresas industriales visitados, por la receptividad y la gran aportación de información, que permitió alcanzar los objetivos propuestos. Sin ellos, la investigación de campo no hubiese sido posible

Al Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Mérida, con sede en el Municipio Libertador, y al Departamento de Patente de Industria y Comercio de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, por los importantes datos proporcionados.

A la profesora Marysela Morillo, por la aceptación y asesoría en diferentes puntos del trabajo de grado en el área de las PYMIs, así como la validación de los instrumentos.

A la profesora Liliana Quintero, por su receptividad y asesoría en el área de metodología de la investigación y la validación de los cuestionarios.

Al profesor Ángel Zambrano, por sus valiosas sugerencias en el área de estadística y la validación de los instrumentos.

A mi madre, padre y hermana, por la paciencia, el amor, el apoyo y los recursos para lograr realizar el estudio.

A TODOS MUCHAS GRACIAS...

www.bdigital.ula.ve

Índice

	Página
Agradccimiento	ii
Índice	iv
Lista de Tablas	vi
Lista de Gráficos	vii
Lista de Cuadros	vii
Lista de Figuras	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Capítulo 1: El Problema	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Objetivos.....	17
General.....	17
Específicos.....	17
1.3. Justificación.....	18
Capítulo 2: Marco Teórico	20
2.1. Antecedentes del Estudio.....	21
2.2. Bases Teóricas.....	21
Definición de las PYMIs.....	21
Creación de Empresas.....	29
Emprendedores.....	33
Ciclo de Vida de una Organización.....	36
Pirámide de Desarrollo Organizacional.....	39
Factores de Éxito y Fracaso.....	43
La PYMI en el Estado Mérida.....	57
Capítulo 3: Metodología	66
3.1. Nivel de la Investigación.....	67
3.2. Área Geográfica.....	67

3.3. Población.....	68
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	70
Primarios.....	70
Secundarios.....	71
3.5. Técnicas e Instrumentos de Procesamiento de Datos.....	71
3.6. Técnicas e Instrumentos de Análisis de Datos.....	72
3.7. Técnicas de interpretación de Información.....	72
Capítulo 4: Desarrollo de Objetivos.....	73
4.1 Presentación y Análisis de los Resultados.....	74
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	103
5.1 Conclusiones.....	104
5.2 Recomendaciones.....	106
Bibliografía.....	114
Referencias.....	115
Bibliografía, Hemerografía, Otras Fuentes Consultadas.....	120
Anexos.....	126
Anexo 1: Sistematización de Variables.....	127
Anexo 2: Instrumentos y su Validación.....	133
Anexo 3: PYMIs de la Población Objetivo.....	144
Anexo 4: Programas actuales de algunas Instituciones.....	149

Lista de Tablas

	Página
TABLA 1: Breve historia de la economía venezolana	24
TABLA 2: Proceso de creación de empresas	30
TABLA 3: Definiciones de emprendedores	35
TABLA 4: Problemas encontrados en la investigación por (AID)	45
TABLA 5: Análisis FODA	60
TABLA 6: Instituciones de apoyo a las PYMIs	77
TABLA 7: Banca gubernamental y privada de apoyo a las PYMIs	79
TABLA 8: Actividad industrial de las nuevas PYMIs	81
TABLA 9: Años de vida de las nuevas PYMIs	81
TABLA 10: Número de empleados de las nuevas PYMIs	82
TABLA 11: Factores de éxito y fracaso considerados por los propietarios de las Nuevas PYMIs	83
TABLA 12: Promedio de desarrollo de los factores de éxito	85
TABLA 13: Factores de éxito en las nuevas PYMIs	89
TABLA 14: Mercado, nicho y estrategia de las PYMIs	90
TABLA 15: Dificultad para adquirir los recursos para aumentar la capacidad	91
TABLA 16: Problemas en las actividades diarias	92
TABLA 17: Sub-sistemas de dirección de las nuevas PYMIs	93
TABLA 18: Imagen interna de las PYMIs	94
TABLA 19: Cálculo del nivel de la pirámide de desarrollo organizacional de las nuevas PYMIs	96

Lista de Gráficos

	Página
GRÁFICO 1: Inversión privada en Venezuela 1971 - 1999	7
GRÁFICO 2: Empleo formal - informal y desempleo en Venezuela (1980- Oct 2006)	8
GRÁFICO 3: Cierre de empresas industriales en Venezuela (1996-2003)	9
GRÁFICO 4: Creación de empresas en el Municipio Libertador (1997-2002)	75
GRÁFICO 5: Porcentaje de empresas industriales cerradas y activas al 2006 (1997-2002)	76
GRÁFICO 6: Nivel de importancia que las PYMIs dan a la calidad, el servicio y el trato al personal	94

Lista de Cuadros

	Página
CUADRO 1: Composición industrial manufacturera por rama de actividad	62

Lista de Figuras

	Página
FIGURA 1: PIB Total y PIB Industrial en Venezuela (1997-2002)	10
FIGURA 2: Pirámide de desarrollo organizacional	40
FIGURA 3: Pirámide de desarrollo organizacional de las nuevas PYMIs del Municipio Libertador del Estado Mérida	97

Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial
Maestría en Administración
Mención Gerencia

Factores de Éxito y Fracaso de las Nuevas Pequeñas y Medianas Industrias en el Municipio Libertador del Estado Mérida

Autor: Janeyra del C. Colls Ojeda.
Tutor: Edel Jiménez Belmonte.
Mérida, Diciembre 2006

Resumen

Los factores de éxito y fracaso de cualquier organización, dictan la supervivencia o la liquidación de una empresa. En Mérida, las nuevas pequeñas y medianas industrias que cierran sus puertas tienen un promedio de vida de 4 años, son muy pocas empresas industriales que logran permanecer en el mercado. La Pirámide de Desarrollo Organizacional es una herramienta que permite a los emprendedores, interesados y empresarios, ver la razón por la cual, algunas empresas son exitosas a lo largo de la carrera mientras otras experimentan el declive. La presente investigación se realizó para contrastar los elementos comunes de éxito y fracaso con los escalones de Pirámide en las nuevas PYMIs del Municipio Libertador del Estado Mérida; así como, sugerir medidas que puedan ayudar a evitar la liquidación de las nuevas pequeñas y medianas industrias. La investigación fue de campo y documental. Como dato concluyente se obtuvo el grado de desarrollo de cada uno de los peldaños de la estructura, y con base en ellos, se plantearon proposiciones para dirigir hacia el crecimiento a las firmas industriales.

Descriptor: PYMIs Factores de Éxito y Fracaso, Creación.

Introducción

Las pequeñas y medianas industrias son de suprema importancia para un país, pues generan una cantidad de beneficios para el desarrollo de la nación, esto ha sido comprobado en las numerosas investigaciones avocadas a las PYMIs (Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), Centro Regional de Ayuda Técnica Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA), Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria de la República Bolivariana de Venezuela, entre otros). Por tal motivo, se intenta de una u otra forma, promocionar la instauración de pequeñas y medianas empresas, y ayudar a subsistir a aquellas recién creadas.

Los emprendedores juegan un papel fundamental en el sector, pues ellos son los realizadores de todo tipo de esfuerzos, primero para emprenderlas y luego para mantenerlas.

Las nuevas pequeñas y medianas industrias, por lo general en el ámbito mundial, tienen un alto índice de desaparición en los primeros 5 años (Ordoñez, 1998), pero muchas de ellas también logran superar los obstáculos presentes y llegar a consolidarse. Es necesario conocer los factores que llevan a un camino u otro, (desaparecer o permanecer), para de esta forma intentar realizar programas acordes, que realmente ayuden a la permanencia de cada una de las empresas manufactureras.

Una forma de saber la razón por la cual algunas de las nuevas pequeñas y medianas industrias tienen éxito y otras, por el contrario, fracasan, es encontrar esos elementos distintivos utilizando la Pirámide de Desarrollo Organizacional, creada por

Flamholtz. Esta herramienta permite distinguir las industrias exitosas de las fracasadas, midiendo el grado de desarrollo de cada uno de los seis escalones que forman la estructura de la Pirámide de Desarrollo Organizacional.

En Venezuela existen numerosos estudios dedicados al desarrollo y promoción de las pequeñas y medianas industrias. Sin embargo, no existe, por lo menos conocido por el autor, una investigación de los factores de éxito y fracaso de las pequeñas y medianas industrias en sus primeros cinco años de existencia. En cambio, en otros países (España, Francia, Inglaterra, Estados Unidos, entre otros), han creado un área de investigación referido a la creación de empresas, donde se reportan anualmente una cantidad significativa de trabajos, incluyendo diversos enfoques de los factores de éxito y fracaso de empresas.

Para crear una empresa en el país, son requeridos una serie de pasos complejos, pero más difíciles aún, son las travesías que deben desarrollarse para el funcionamiento diario y el crecimiento de las organizaciones. La información se encuentra dispersa y algunas veces inalcanzable.

Justamente, ese fue el impulso donde nace la idea de realizar la presente investigación en un Municipio del Estado Mérida, donde el propósito es contrastar los diferentes factores de éxito y fracaso de dichas organizaciones en los seis escalones claves de la Pirámide de Desarrollo Organizacional de las nuevas pequeñas y medianas industrias, en el período 1997 – 2002, escogidas cumpliendo la característica de consolidación y para obtener los datos definitivos de las empresas industriales creadas.

El presente trabajo de grado se estructura en cinco capítulos como sigue:

- ✚ El capítulo 1, expone el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.
- ✚ El capítulo 2, comprende los antecedentes del estudio, las bases teóricas como conceptos, definiciones, enfoques y trabajos, los cuales apoyan el contexto para una mejor comprensión del tema bajo investigación.
- ✚ El capítulo 3, presenta la metodología aplicada: el nivel de la investigación, el área geográfica donde será realizado el proyecto, la población bajo estudio, las técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos, las técnicas e instrumentos del procesamiento de los datos, las técnicas e instrumentos de análisis de datos y las técnicas de interpretación de información.
- ✚ El capítulo 4, contiene el desarrollo de los objetivos propuestos con la exposición y análisis de los resultados obtenidos en la investigación.
- ✚ El capítulo 5, engloba las conclusiones y recomendaciones del estudio.
- ✚ Finalmente, se incluye la bibliografía utilizada, los anexos, donde se presentan la sistematización de variables, los instrumentos diseñados para la obtención de los datos; la validación de los instrumentos; el listado de las empresas industriales de la población objetivo y los programas actuales de las instituciones de apoyo a las PYMIs.

Se tiene la expectativa que esta investigación, constituya una referencia para los emprendedores, empresarios y gerentes, en su manejo y desenvolvimiento en las PYMIs; así como también, para que las instituciones encargadas de promocionar las empresas industriales, desarrollen programas eficientes para apoyarlas en su crecimiento.

CAPÍTULO 1

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 1

El Problema

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), constituyen uno de los más importantes aportes al crecimiento y desarrollo de diferentes países. En ese sentido, Durban (1995), enuncia: “En el conjunto de la Comunidad Europea, las Pequeñas y Medianas Empresas crean prácticamente el 70% del empleo total, ... contribuyendo a generar el 80% del P.I.B...” (Citado por García O., 1998, p. 1). Por otra parte, la enciclopedia Encarta (2003) describe: “La importancia de las PYMEs puede reflejarse con el siguiente ejemplo: atendiendo al criterio de tamaño... entre el 90 y 99% del sector empresarial español y latinoamericano está constituido por pequeñas y medianas empresas.” (p. s/n). Análogamente, se observa en otros países,

En Malasia, el aporte de las pequeñas y medianas empresas al empleo y al valor agregado industrial es más del 50%; ... en Singapur estos establecimientos significan el 87%... En Taiwán, para 1990, las pequeñas y medianas empresas empleaban, ... el 71% de la mano de obra manufacturera, ...” (Convenio ULA-PDVSA et al, 1999, p. I-2).

Venezuela no es la excepción, la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA) (2000) expresa: “... las Pequeñas y Medianas Empresas conforman un tejido industrial importante, por cuanto representan el 80% del total industrial venezolano, y adicionalmente son una importante fuente generadora de empleo...” (p.3). Se puede inferir entonces, que las PYMEs son una fuente de crecimiento; creadoras de empleo, en las cuales los costos de capital son menores en comparación a los costos de

las grandes empresas para crear un empleo adicional, proporcionando un gran aporte al desarrollo de las naciones.

En Venezuela hasta el año 2001 no existía una clara definición de las PYMEs. De las indagaciones hechas por diferentes entes que apoyan a la industria (CONINDUSTRIA, Federación de Artesanos, Micros, Pequeños y Medianos Industriales de Venezuela (FEDEINDUSTRIA), Confederación Andina de Fomento (CAF), Consejo Nacional de Comercio (CONSECOMERCIO), entre otras), nace la división de las empresas prestadoras de servicio (servicios conexos), y las organizaciones manufactureras. Estas últimas son conocidas como Pequeñas y Medianas Industrias (PYMIs).

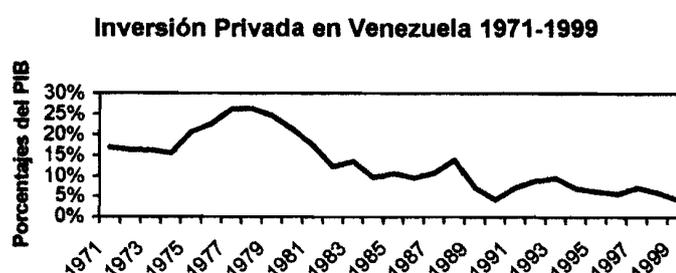
Las características más resaltantes de la industria venezolana se recogen en la sección preparada por Armas A. Virgilio (1999):

- Menos de diez obreros e igual cantidad de empleados.
- Administrada por dos o tres propietarios, con educación secundaria o superior.
- No emplea familiares no remunerados
- Cincuenta por ciento tiene uno o dos gerentes y el otro 50 por ciento tiene al propietario como único gerente.
- Sesenta por ciento tiene más de diez años funcionando, 17 por ciento entre seis y diez años, y otro 17 por ciento menos de seis.
- Opera en mercados regionales o locales, ofreciendo sus productos al consumidor final y, en menor medida, sirviendo como proveedora de grandes empresas.
- Pocas exportan porque poseen limitaciones.

•Es difícil saber cuántas empresas hay en Venezuela, en especial, porque muchas microempresas forman parte de la economía informal. Sin embargo, Armas (1999), expone: en 1997 había alrededor de 211.000 empresas, 78 por ciento microempresas, 14 por ciento pequeñas y el resto medianas y grandes; 33 por ciento se encontraba en la categoría 'actividades no específicas y servicio doméstico'. Del resto, 27 por ciento se dedica a la manufactura, 21 por ciento al comercio y 16 por ciento a los servicios; el tejido industrial mayormente es producto de la inversión privada.

El comportamiento de la inversión privada en Venezuela, desde 1971 hasta 1999, con respecto a los porcentajes del Producto Interno Bruto, muestra una tendencia decreciente a través de ese período, tal como se observa en el Gráfico 1. Las expectativas de inversión para los años venideros muestran la proyección a dejar de invertir, según las Encuestas Trimestrales de Coyuntura Industrial, elaboradas por CONINDUSTRIA, (2003a, 2004): Para el IV Trimestre del 2002, el 20 por ciento de las industrias bajo estudio afirmó su deseo a no realizar ninguna inversión. Esta tasa creció el doble para el I Trimestre del 2003 (40%), llegando al 81 por ciento para el II Trimestre del 2003, alcanzando su mayor valor para el IV Trimestre del 2003 (88%), y bajando a un 75 por ciento en el I Trimestre del 2004.

Gráfico 1



Fuente: Debates IESA, 2001. Cálculos Propios.

La situación industrial tiene un impacto directo en la variable empleo, desde 1989 la tasa de desempleo ha ido en aumento así como el porcentaje de informalidad. Sin embargo, en el período 2003 – Oct 2006, el sector formal ha subido 3,7 puntos y el desempleo a disminuido 0,9 puntos. (Gráfico 2).

Gráfico 2

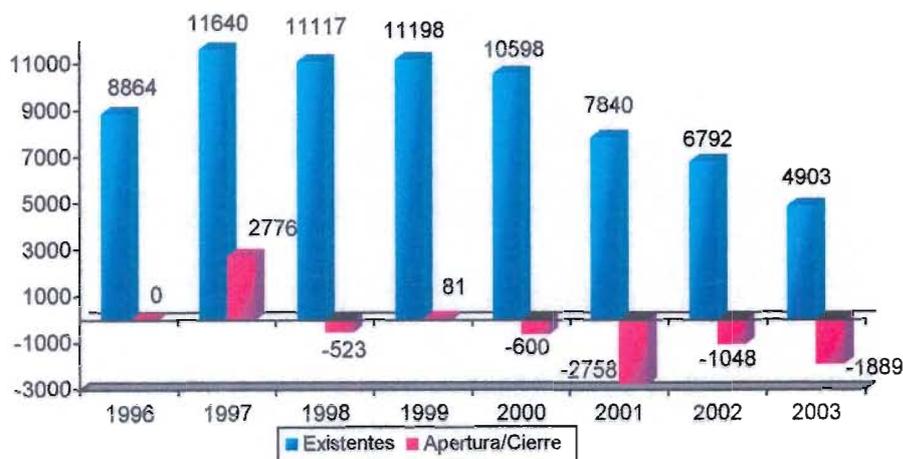


Fuentes: CONINDUSTRIA. BCV. Instituto Nacional de Estadística. CONINCEEL. Ministerio del Trabajo. (1980-2006). Cálculos Propios.

La realidad descrita sobre el empleo, se debe en gran parte al cierre de las fuentes de ocupación, dentro de ellas según datos de CONINDUSTRIA e INE, y cálculos propios, 6.295 empresas industriales importantes han cerrado desde el año 2000 hasta el 2003 como se aprecia en el Gráfico 3.

Gráfico 3

Cierre de Empresas Industriales en Venezuela (1996-2003)



Fuentes: CONINDUSTRIA. Instituto Nacional de Estadística. (2000-2004). Cálculos Propios.

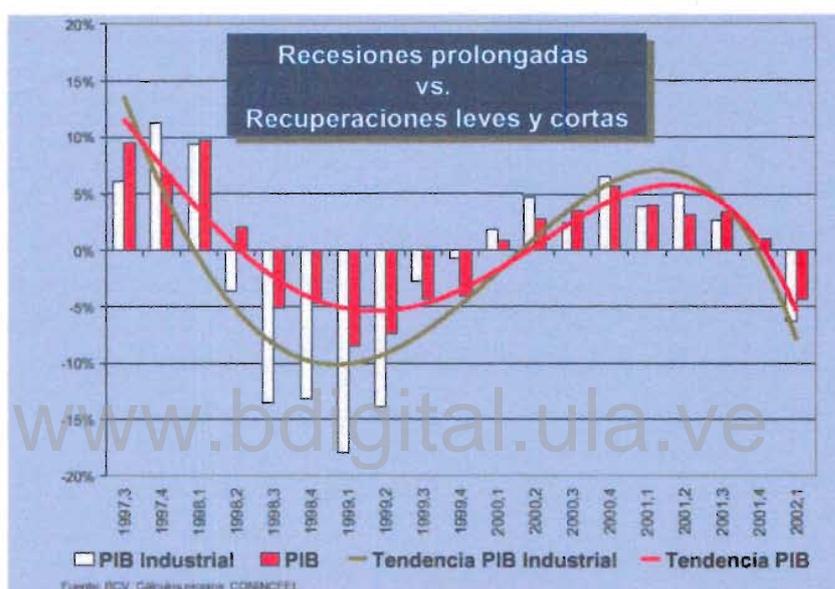
En años anteriores no se observaba este decrecimiento de las PYMIs, esto es descrito en diversos estudios, a juzgar por la Cámara de Comercio e Industria Venezolano-Americana (VENAMCHAM, 2002): “El promedio anual de industrias [sic] cerradas es de 1000 establecimientos...” (p. s/n). Otra de las características que diferencia a Venezuela de los países desarrollados es el número de empresas industriales por habitante, “Venezuela posee apenas 0,35 empresas manufactureras por mil habitantes... Alemania y Japón poseen las tasas más altas del mundo: 8,2 y 6,2 respectivamente...” (Armas A. Virgilio, 1999, p. 40).

En relación al Producto Interno Bruto Industrial (PIB_I), “...ha bajado de 18 puntos... a alrededor de 14 puntos... que representa en producción industrial alrededor de 4.500 millones de dólares...” (Larrazabal, 2002, p.3). Para el año 2003 el PIB_I llegó a – 10,6 puntos (CAF, 2004, p. 37), y para el 2004 se aprecia un notable crecimiento del

PIB; a 25,4 puntos (CAF, 2005, p. 37). Venezuela creció a una tasa promedio del 2 por ciento interanual del producto, por veinte años consecutivos. Desde 1977 ha tenido una fuerte caída del 1 por ciento promedio en los últimos veinte años, agravándose por las consecutivas fluctuaciones de los precios petroleros (Larrazabal, 2002, p. 5). (Figura 1).

Figura 1

PIB TOTAL Y PIB INDUSTRIAL en Venezuela (1997 - 2002)



Tomada de: Larrazabal, 2002. p. 6.

Según las diversas instituciones que reportan información (CONINDUSTRIA, CAF, FEDEINDUSTRIA, AID, García L., García O., Debates IESA, Revista Gerente, entre otros), son muchos los problemas, en general, relacionados con las pequeñas y medianas industrias, entre ellos se pueden mencionar:

- Dificil y costoso abastecimiento de insumos. Más aún, aquellas empresas que trabajan con materia prima importada, debido al control de divisas.

- Administración que muchas veces recae en una sola persona con múltiples funciones.
- Grandes deficiencias estructurales, lo que incrementa la brecha con la gran empresa.
- Bajo poder de negociación.
- Debilidad financiera.
- Subutilización de la capacidad instalada.
- Poco progreso en cultura gerencial. Poseen conocimiento de los modelos existentes, pero no llegan a desarrollarlos a cabalidad.
- Por lo general, abarcan pequeños nichos de mercado por temor a un crecimiento paulatino, debido a la creencia de no poder manejarlo.
- Recurso humano con baja capacitación.
- Tecnología obsoleta, subutilización del equipamiento por desconocimiento general de la maquinaria.
- Débil tejido científico-tecnológico de interrelaciones Universidad-Institutos-Industria, con poco esfuerzo en los instrumentos, procedimientos y métodos empleados, así como también, poco orientado a la difusión de innovaciones en productos y procesos; entre otros.

Ahora bien, la promoción industrial según la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) en conjunto con el Ministerio de Producción y Comercio de Venezuela emanaron un reporte (2001), donde aseguran que en el país "... está estancada la vitalidad del sector no petrolero...", y afirman: "Para superar esta situación, será imprescindible la creación de nuevas oportunidades de empleo... Para ello, será necesario intentar mejorar el reparto de renta regional por medio de la activación de

industrias regionales...” (p. S1-6), y fomentar la implantación de PYMIs basadas en la industria primaria.

Por otro lado, en los diferentes medios de información (diarios, revista, TV, radio, red, entre otros), se observa la constante preocupación por el progreso de las Pequeñas y Medianas Industrias. Varias instituciones, tanto nacionales como internacionales, (FEDEINDUSTRIA, CAF, MPC, CONINDUSTRIA, CONSECOMERCIO, Fondo Merideño para el Desarrollo Económico Sustentable (FOMDES), IESA, VENAMCHAM, entre otras), se abocan a la promoción de las PYMIs debido al papel central que tienen para el desarrollo de la economía.

El procedimiento para el establecimiento de organizaciones consta de una serie de pasos diferentes, y debe estar conforme a las legislaciones de cada país. Sin embargo, para Veciana (1988), el proceso de instauración de una empresa cumple las siguientes fases: gestación, creación, lanzamiento y consolidación. Entonces, se considera Nueva Pequeña y Mediana Industria a toda aquella implantación dentro de alguna de las etapas mencionadas. Al crear una empresa se tienen dos opciones: permanecer en el mercado superando los problemas mencionados, o retirarse, por el simple hecho de no poder llegar a consolidarse. No obstante, ¿qué lleva a un camino u otro? Diversos agentes marcan el triunfo o frustración de una nueva firma. Flamholtz en 1990, desarrolló un armazón llamado Pirámide de Desarrollo Organizacional el cual, “... es un lente que permite a la gerencia comprender: (1) la naturaleza del negocio existente, y (2) los elementos o componentes importantes de como debe ser el nuevo negocio...” (Flamholtz, 1995, p. 40). (Traducción libre por el autor). Es decir, esta estructura puede

dar la razón por la cual, algunas organizaciones son exitosas a lo largo de la carrera mientras otras experimentan el declive.

De los agentes de triunfo y frustración escritos, se definen como sigue: los factores de fracaso son los elementos que influyen negativamente en una organización, o también es aquella concausa de un resultado adverso en un negocio. Por otro lado, los factores de éxito son los componentes que inciden positivamente en una empresa, o también, es aquel elemento reportador de un "... resultado feliz..." (Real Academia Española, 2006) en la actuación de una firma [se considera "resultado feliz" la supervivencia y/o crecimiento de una empresa]. Una manera de apoyar a los emprendedores es dándoles a conocer los elementos de éxito y fracaso que generalmente, afectan a las empresas. Esta información les serviría para evitar cometer los errores perpetrados por las empresas cerradas, y darle una buena utilización a aquellos elementos marcadores de triunfo, los cuales llevan a las organizaciones a crecer, fortalecerse y de este modo, permanecer en el mercado.

Un instrumento de fomento y protección a la Pequeña y Mediana Industria deberá basarse en un análisis profundo de sus características y requerimientos en forma integral, considerándola como prioridad en la agenda económica nacional. Como todo proyecto, es necesario analizar y evaluar la situación actual de las PYMIs en cada región en particular, y así diseñar diferentes procedimientos, que realmente promuevan la implantación de empresas industriales en las diversas poblaciones del país, aprovechando efectivamente las oportunidades de cada punto geográfico. Así como también, generando la información necesaria para reforzar la supervivencia. Luego, se

podría estimar una integración entre regiones en el plan nacional para el desarrollo económico.

El Estado Mérida no es una región caracterizada como industrial, sino como una región turística, “Mérida es uno de los estados que presentan mayor interés turístico, gracias al carácter acogedor de sus calles, pueblos y casas de piedra...” (Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI), 2003b, p. 47). Las actividades económicas del Estado, según CONAPRI (2003b), “... está concentrada en la agricultura...” (p.47). Mientras Venezuelatuya.com (2002), enuncia: “Mérida es uno de los grandes centros culturales y universitario del país...” (p. s/n). Y conforme a un estudio realizado por el Convenio ULA – PDVSA, REDES – IIES – FACES (1999), “...el Estado Mérida ha sido considerado como una entidad de vocación agrícola...” (pp. II-2, II-3)

La importancia relativa del sector industrial en 1999 era de 28% en comparación con el sector agrícola de la zona, el cual arroja un 37%. La pobreza extrema en el 2000, llegó a 138.002 habitantes. (CONAPRI, 2003b, pp. 47 y 49). Cuenta con dos parques industriales (Zimeca y El Vigía), y un parque tecnológico. Además posee,

“...deficiente dotación de servicios básicos e infraestructura... el tamaño de fuerza laboral es relativamente pequeño y su tasa de alfabetismo es menor que la de otros estados... muestra evidentes ventajas en cuanto a calidad de vida: bajo índice de criminalidad, bajo índice de precios al consumidor y bajo déficit habitacional...” (CONAPRI, 2003b, pp. 47, 48).

En el Estado Mérida, existen instituciones gubernamentales, federaciones, fondos de crédito, confederaciones, corporaciones, entre otras, cuya máxima preocupación es el fortalecimiento de las PYMIs.

Mérida Estado Competitivo 2020, es un estudio donde aparece como uno de los sectores motores la industria, la cual para el año 1998 estaba formada por cinco grandes, veintidós medianas y doscientos tres pequeñas industrias.

“...su base se la proporciona la pequeña industria... la industria tradicional es la de mayor participación... las tres ramas de mayor importancia a nivel del estado Mérida son: alimentos, bebidas y tabaco, la industria maderera y la fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipos.” (Convenio ULA - PDVSA et al, 1999, pp. III-19 – III-21).

Específicamente, la situación industrial del Estado Mérida es análoga a la realidad industrial del país; el cierre de empresas industriales ha aumentado, la capacidad operativa ha disminuido a niveles muy bajos, llevando a las calles a una cantidad importante de trabajadores, las PYMIs, sobre todo las nuevas empresas industriales, presentan elementos restrictivos tanto internos como externos, es decir, rigen en un ambiente de incertidumbre que eleva las debilidades y amenazas.

A pesar de la constante investigación reportada por las diferentes instituciones dedicadas al escudriñamiento de las PYMIs en el Estado Mérida, se observa desconocimiento de la información de los factores de éxito y fracaso de las nuevas PYMIs. Entonces, se puede deducir la posibilidad de una inadecuada recomendación a los emprendedores y empresarios por parte de cualquier organismo, en lo que respecta al incentivo de creación de empresas industriales en la zona, y su desarrollo en las

diferentes etapas del ciclo de vida. Esta falta de información coacciona, en cierto grado, la promoción industrial y no permite un buen crecimiento económico del Estado, pues, como se ha expresado las PYMIs son la fuente de evolución de la producción de una provincia.

En consecuencia, con los elementos descritos y la importancia relevante de las PYMIs, se requiere realizar un estudio en cuál se contrasten los factores de éxito y fracaso de las empresas industriales bajo investigación en los seis puntos claves de la Pirámide de Desarrollo Organizacional en las Nuevas Pequeñas y Medianas Industrias del Municipio Libertador del Estado Mérida, con el fin de obtener la información necesaria para intentar plasmar una lista de éxitos y fracasos de las organizaciones, y con base en ellos hacer recomendaciones, para la perdurabilidad de las empresas industriales e incentivar, de alguna manera, la creación de empresas.

La investigación busca proveer respuesta a los interrogantes que a continuación se expresan:

¿Cuál es el promedio anual de instauración, consolidación y cierre de las nuevas PYMIs en el Estado Mérida para el período 1997 -2002?

¿Cuáles son los programas de promoción para la PYMI, impartidos en el Estado Mérida, en la actualidad?

¿Cuáles son los factores de éxito en las nuevas PYMIs del Municipio Libertador del Estado Mérida y cuáles son los de fracaso para el período 1997 - 2002?

¿Por qué algunas nuevas PYMIs en el Municipio Libertador del Estado Mérida, continúan el camino al éxito a largo plazo mientras otras, con inicios comparables,

experimentan dificultades e incluso el fracaso, según el grado en el cual se encuentren cada una de los escalones de la Pirámide de Desarrollo Organizacional?

¿Cuál es el nivel de desarrollo en cada uno de los componentes de la Pirámide de Desarrollo Organizacional?

1.2 OBJETIVOS

Objetivo General

Contrastar los diferentes factores de éxito y fracaso en los seis escalones claves de la Pirámide de Desarrollo Organizacional en las Nuevas PYMIs del Municipio Libertador del Estado Mérida, en la fase de consolidación para el periodo (1997-2002).

Objetivos Específicos

1. Exponer los diferentes promedios de creación y cierre, así como el número de empresas consolidadas, de la pequeña y mediana industria en el Municipio Libertador del Estado Mérida para el periodo 1997 – 2002.
2. Detectar los programas actualmente planteados por las diferentes instituciones, para la promoción de la PYMI en el Estado Mérida entendiendo el comportamiento de las diversas organizaciones en el desarrollo industrial de la región.
3. Analizar los diversos factores de éxito y fracaso que llevan al cierre de las empresas industriales o por el contrario, a la supervivencia.
4. Explicar el éxito o fracaso de las nuevas PYMIs, estableciendo la diferencia de estas empresas industriales en la Pirámide de Desarrollo Organizacional según el grado de expansión en cada uno de los escalones.

5. Comprobar el nivel de desarrollo en cada uno de los seis puntos clave de la Pirámide de Desarrollo Organizacional. Para la validación de la estructura creada por Flamholtz, propiciando la utilización del almacén.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Es conocida la importancia de las PYMIs en el crecimiento o desarrollo de las regiones, generación de empleo y creación de riqueza. Para nacer y crecer es necesaria la promoción, el conocimiento y la ayuda en la solución de los diversos problemas presentes. No son bien vistas las quiebras y no se puede permitir el lujo de tenerlas en la vida económica, por tanto, se debe hacer hincapié insistentemente en los diversos elementos de fracaso que padecen las empresas, con el fin de subyugar el declive industrial y hacer de Mérida la región competitiva esperada.

El conocimiento de antemano de los factores, tanto de éxito como de fracaso, permitirían a empresarios y emprendedores beneficiarse de dicha información, para ayudar a reducir el deterioro de las pequeñas y medianas industrias en el Estado Mérida. Además, los investigadores podrían aprovechar estos datos para realizar programas o enfoques motivadores a la creación de PYMIs, y a resguardar a aquellas que ya están en el mercado con fallas en su manejo, sea este operativo, administrativo u otro. Dichos programas, tendrían más probabilidades de triunfo, pues se realizarían con características verdaderas de las empresas manufactureras de la región.

Se realiza un contraste a los efectos de sugerir una serie de medidas que podrían evitar el cierre de nuevas pequeñas y medianas industrias en el Estado Mérida, así como

también ayudar a transitar a aquellas PYMIs consolidadas a la siguiente etapa de una manera exitosa.

El Estado Mérida, en los diferentes sectores industriales bajo estudio, tendría un mapa o una guía codificada de los diferentes caminos hacia la quiebra o, por el contrario, aquellas vías las cuales lo llevarán a perdurar en el tiempo. Adicionalmente, esta investigación proveerá una herramienta que de alguna forma, ayudara a los empresarios o emprendedores en la planificación de las empresas en el largo plazo, así como a visualizar tempranamente algunos errores comunes dentro de las organizaciones, brindándoles una fortaleza para sobrellevar las amenazas a las cuales están sujetos.

Para las instituciones como CONINDUSTRIA, FEDEINDUSTRIA, FOMDES, CORPOANDES, FONCREI, entre otras, el estudio les servirá como un instrumento informativo para el logro de los objetivos planteados en cada una de esas organizaciones.

La recopilación de información es la parte más laboriosa del estudio, debido a la dispersión de los datos, pero las condiciones necesarias existen para llevar a cabo la investigación en un tiempo prudencial. Asimismo, se cuenta con los recursos suficientes para su realización y se tiene la competencia requerida.

CAPÍTULO 2

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

De la extensa bibliografía consultada, se determinó la existencia de numerosas investigaciones dedicadas al desarrollo y promoción de la pequeña y mediana industria, la cual ha generado abundantes enfoques. Sin embargo, no existe, por lo menos conocido por el autor, algún trabajo relativo al estudio aquí planteado.

2.2 BASES TEÓRICAS

En este estudio como en cualquier otro, se presentan algunos conceptos, definiciones, enfoques y trabajos, los cuales de alguna manera apoyaran el contexto teórico de la investigación y permitirán entender el sentido a plantear.

www.bdigital.ula.ve

Definición de las PYMIs

En la amplia bibliografía consultada se encuentra una gran cantidad de definiciones de las pequeñas y medianas industrias.

Usualmente se toma el criterio de tamaño, es decir, el número de trabajadores existentes en la empresa. Investigaciones por parte de CONINDUSTRIA realizadas en el año 2000 han introducido criterios tales como: la inversión de capital, el nivel de empleo, el valor de la producción y el valor de las ventas. Otros entes que apoyan a la industria (Consejo Nacional del Comercio y los Servicios (CONSECOMERCIO), Federación de Artesanos, Micros, Pequeños y Medianos Industriales de Venezuela (FEDEINDUSTRIA), Corporación Andina de Fomento (CAF), entre otras), han

realizado diversos estudios donde clasifican a las PYMEs por el tamaño y tomando en consideración la actividad en la cual se desenvuelven.

Para finales del año 2000, CONINDUSTRIA (2000), propuso para la definición de la PYMI Venezolana "... tomar en consideración el nivel de empleo y el valor de las ventas, de hasta doscientos cincuenta (250) trabajadores y doce (12) millardos de bolívares anuales en ventas." (p. 3). Según la Oficina Central de Estadística e Información (OCEI), hoy Instituto Nacional de Estadísticas (INE), las PYMIs son aquellas empresas con menos de 100 trabajadores. Leonardo Pizani dice: "en Venezuela, la Pequeña y Mediana Industria es la Industria." (Quiros, 1993, p.5).

Como se observa, en Venezuela hasta el año 2001 no había una disquisición clara y precisa para las PYMIs. Sin embargo, a finales de ese año el gobierno dictó un decreto con Fuerza de Ley para la Promoción de la Pequeña y Mediana Industria (2001), donde detalla las PYMIs de la siguiente forma:

"Artículo 3°. A los efectos del presente Decreto 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... [Igual a 1.]

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 doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.” (p.9).

Como se percibe, no se hace distinción entre las empresas de servicio y las industriales o manufactureras, tampoco entre microempresa y pequeña empresa. Esta definición ha sido criticada por ser poco precisa:

“Una primera observación que hay que hacer es que esta es una definición tautológica [redundante], ya que se está definiendo a la industria como aquella unidad que produzca bienes industriales... [Además], se incluye dentro de la definición de industria a los servicios conexos a la Industria... no debe incluirse a los servicios conexos dentro de la definición de pequeña y mediana industria.” (CONINDUSTRIA, 2002, p. 7).

Así como también, ha sido cuestionada por su falta de flexibilidad:

“Esta definición es inflexible ya que es estática en el tiempo, lo que implica que en caso de cambiar la realidad económica venezolana y/o la política del Estado en cuanto al fomento de la pequeña y mediana industria, se deberá llevar a cabo una reforma legal, limitando de esta manera la capacidad del Estado en el tiempo para actuar en dicha materia.” (CONINDUSTRIA, 2002, p. 7).

Otra clasificación de las Pequeñas y Medianas Industrias, es la realizada por Oswaldo Rodríguez (2000): Micro entre 1 y 9 trabajadores con ventas anuales entre 0 y 250 millones de bolívares. Pequeña entre 10 y 49 trabajadores con ventas anuales entre 101 y 1.000 millones de bolívares. Mediana entre 50 y 150 trabajadores con ventas anuales entre 1.001 y 1.550 millones de bolívares.

Por otra parte, la Oficina Central de Estadísticas e Información (OCEI), (hoy Instituto Nacional de Estadísticas (INE)), define a las PYMIs como aquellas empresas

con menos de 100 trabajadores, "... y se diferencian según su estrato ocupacional en pequeñas si emplean entre 5 y 20 trabajadores; mediana inferior, entre 21 y 50; mediana superior, entre 51 y 100 y gran industria, más de 100. Las empresas con menos de 5 trabajadores se agrupan como microempresas." (Convenio ULA-PDVSA et al, 1999, p. INT-2). Se utilizará esta clasificación en la investigación propuesta.

En numerosos trabajos se observa que no se hace ningún tipo de distinción entre PYMIs y PYMEs, es decir, se refieren a las pequeñas y medianas industrias y a las empresas de servicio sin distingo. Debido a esto, es necesario resaltar lo siguiente: las PYMIs son aquellas empresas transformadoras de materia prima en un producto final (manufactureras), y donde existe un proceso productivo.

Para conocer la situación industrial venezolana, es relevante mostrar el desenvolvimiento económico del País, se muestra resumidamente en la Tabla 1.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 1

Breve Historia de la Economía Venezolana

PERÍODOS DESTACADOS	CARACTERÍSTICA SOBRESALIENTES
Desde 1920 hasta 1978	Crecimiento económico continuo.
1958	El Estado adoptó una política activa para su promoción y protección (arancelaria, créditos blandos, exoneración de impuestos y derechos de importación, y compras gubernamentales pautadas en el decreto "Compre Venezolano")
1978	Se comienza a sentir el impacto de la devaluación, la reducción de la demanda y el control de cambio y de precios. Punto de quiebre del desarrollo económico del país, comienza a disminuir el rendimiento de capital, seguido por la productividad.
1979	El país vivía un momento de pleno empleo que no se ha vuelto a repetir. Comenzó la hemorragia de capitales que no se ha detenido.
1989	Se hace plenamente presente el impacto de la crisis sobre las empresas con el desmantelamiento de la anterior política de protección. Apertura Económica.
Década de los Noventa	Se caracteriza por una gran volatilidad en los dos elementos que determinan el desempeño de la economía venezolana: el mercado petrolero internacional y la política económica adoptada por el gobierno. Han surgido nuevas empresas, aunque no en número o tamaño suficiente para reemplazar las que han desaparecido.

Fuente: Antonio Francés. Debates IESA. 2001, ¿Qué le pasó a la empresa venezolana en los noventa?

Tabla: Elaboración Propia

Se puede observar la tendencia negativa sufrida por la economía venezolana a partir de 1979, agravándose en los años noventa.

Debates IESA 2001, argumenta sobre el poder industrial de los años noventa, la reducción creciente de esa fuerza y las medidas económicas tomadas por el gobierno para contrarrestar la tendencia,

"En el bienio 1990-1991, 7 por ciento de las 500 empresas más grandes de América Latina eran venezolanas. Desde entonces, ese porcentaje ha disminuido paulatinamente... después de un período de auge 1989 y 1992 las inversiones extranjeras fueron de poca cuantía hasta que en 1996 el gobierno lanzó la apertura petrolera y la Agenda Venezuela [Plan económico]." (p. 32).

Específicamente, en el plan económico denominado 'La Agenda Venezuela' la política hacia la PYMI se redujo a medidas concretas coyunturales, intentando dar respuesta a las principales limitaciones: Financiamiento y altos costos de créditos.

A las PYMIs venezolanas, debe proporcionársele el lugar destacado que tienen en las economías desarrolladas, así lo expone Debates IESA 1999, "El raquítico tejido empresarial venezolano es un síntoma de la concentración de la escasa riqueza que pocas empresas producen." (p. 40).

Las PYMIs cumplen un papel destacado en el crecimiento de la economía, más aún en aquellos países en desarrollo como lo es Venezuela, al respecto CONINDUSTRIA (2000a) expresa, "... se le reconoce a la Pyme un papel decisivo en las economías como fuente de crecimiento y particularmente en el empleo de trabajadores en el sector manufacturero." (p. 4). Asimismo, la Corporación Andina de

Fomento (CAF) (2000) argumenta, "... la PyME es una fuente importante de empleo, de estabilidad y de un crecimiento económico mejor distribuido..." (p. 1).

Por la importancia de las pequeñas y medianas industrias, diversos organismos se han abocado a la promoción y apoyo de las PYMIs. Por ejemplo, la CAF creó un Observatorio PYME (incluye a las pequeñas y medianas industrias y a las empresas de servicio) donde ha clasificado a cada uno de los estados venezolanos,

"... evaluándolo desde 3 aspectos para la promoción de PyMEs. [Al nombrar PyMEs se refiere tanto a las empresas manufactureras como de servicio]. Dichos 3 aspectos son:

- 1) Política Nacional para apoyar a las PyMEs (Clasificación máxima: 35 puntos)
- 2) Estrategia sobre los recursos humanos para el desarrollo de las PYMEs (Clasificación máxima: 30 puntos)
- 3) Organización, creación y responsabilidad de ejecución del sector privado (Clasificación máxima: 35 puntos)" (JICA y MPC, 2001, p. S1-16).

Según dicha expectación, "Hay 9 estados que obtienen una clasificación entre 60 y 69 puntos los cuales tienen una potencialidad de sus reactivaciones en el [sic] futuro cercano mediante el apoyo industrial que aprovecha las características de cada estado o de cada región..." (JICA Y MPC, 2001, p. S1-16). De los nueve Estados dentro de dicho rango, el Estado Mérida ocupa el octavo lugar con un puntaje de 62,27. Esto quiere decir, que Mérida es viable en cuanto a política nacional de apoyo, estrategia sobre los recursos humanos y organización, creación y responsabilidad de ejecución del sector privado, para el desarrollo de las PYMIs.

La encuesta de coyuntura industrial, CONINDUSTRIA (2003a), determina la situación de las PYMIs. En la actualidad, más de la mitad de los encuestados expresó un escenario del sector malo, sólo un 13 por ciento tiene la opinión de una buena condición de su empresa en particular. Las pequeñas industrias fueron las que vieron mayor deterioro de sus ventas, más del 65 por ciento no cree en una mejoría de sus ventas en el corto plazo. El 79 por ciento de la mediana y el 76 por ciento de la pequeña disminuyeron su producción. Por lo menos el 61 por ciento del estrato (pequeña, mediana y grande), disminuyó sus nominas. Desde 1998 hasta el primer semestre de 2003 se han perdido más de 180.000 empleos directos en la industria, representando una caída de 40%. La propensión a dejar de invertir en la industria es cada vez mayor (86%). Cerca del 80 por ciento del sector utiliza menos del 60 por ciento de su capacidad productiva. Los factores más limitativos de la capacidad del sector, son la baja demanda y la falta de divisas.

Los establecimientos clausurados desde 1998 hasta el primer semestre del 2003 son: Pequeña Industria 5.205, Mediana Industria 1.106 y Gran Industria 195. (CONINDUSTRIA, 2003b, p. 17). Un total de 6.506 empresas industriales cerradas en seis años. Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) indica en su reporte anual que para el año 2003 la industria estaba conformada de la siguiente manera: Pequeña Industria 3.820, Mediana Industria 1.592 y Gran Industria 558; desde el 2000 hasta el 2003 han cerrado 2.504 empresas industriales en tres años.

Los obstáculos y amenazas, presentes en las nuevas PYMIs, pueden ser comunes a varias empresas manufactureras. Sin embargo, se debe considerar a cada organización,

así sea muy pequeña, como una empresa única, aún cuando ilusoriamente son equivalentes, como lo explica Flamholtz (2000),

“En años recientes, muchas industrias a lo largo del mundo han visto los éxitos y fracasos de compañías aparentemente similares. Organizaciones como Microsoft, Southwest Airlines, Nike, y Wal-Mart se volvieron fuerzas dominantes en sus industrias mientras otras organizaciones comparables como Apple Computer, People Express, L.A.-Gear, y K-Mart han experimentado dificultades y han desfallecido después de un periodo de crecimiento inicial prometedor (Flamholtz y Randle, 1998)” (p.488) (Traducción libre por el autor).

Algunas empresas triunfan notoriamente y otras sufren dificultades para subsistir, a pesar de su aparente similitud.

“Son muchos los aspectos que limitan el crecimiento y éxito... lo cual conlleva a que día a día sean innumerables las empresas que cierran sus Santa María [sic] por cualquier circunstancia, muchas de ellas asociadas a la realidad económica que efectivamente vive nuestro país.” (Hayek, p. 3b)

Las PYMIs, por su importancia, debe ser amparada y alentada por el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, según el Artículo 308 de la Constitución Nacional de 1999, Título VI Del Sistema Socio Económico. Capítulo I Del Régimen Socio Económico y de la Función del Estado en la Economía, el cual señala:

“Artículo 308. 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.” (p. s/n).

El gobierno para consolidar el artículo mencionado, promulgó en el año 2001 un decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

Creación de Empresas

Cada día se hace más imprescindible la instauración de organizaciones, debido a las altas tasas de desempleo e informalidad que presenta Venezuela, no en vano se ha realizado una serie de estudios, los cuales se enfocan en el procedimiento de creación de empresas, considerado como un campo de investigación; el perfil de los emprendedores, los problemas a los que se enfrentan, entre otros.

El procedimiento de fundación de firmas ha sido estudiado con diferentes discernimientos y dando vehemencia a “... las actividades a realizar en cada etapa (SWAYNE & TUCKER) (22), otros ponen énfasis en las crisis a que está expuesta la empresa (BUCÉELE) (23).” (Veciana, 1988, p. 14).

Un esquema del proceso de creación fue mostrado por Veciana (1988), el cual cuenta con cuatro fases: Gestación, Creación, Lanzamiento y Consolidación, “... que pueden ayudar a comprender no sólo el proceso de creación de una empresa sino las características y problemas con que se encuentra el empresario a lo largo de tan tortuoso y retador camino.” (p. 14). El modelo es el resumido en la Tabla 2.

Tabla 2
Proceso de Creación de Empresas

Tiempo	Variable	1 – 2 años		2 – 5 años
	GESTACIÓN	CREACIÓN	LANZAMIENTO	CONSOLIDACIÓN
	Infancia.	Búsqueda e identificación de una oportunidad empresarial.	Creación de equipo.	Sucumbir o vencer.
	Antecedentes y preparación profesional.	Creación de la solución: configuración de la idea / el proyecto empresarial.	Adquisición y organización de los medios.	Deshacerse de socios "indeseables".
	Organización incubadora.	Evaluación de la oportunidad.	Desarrollo del producto/servicio.	Por fin "todo bajo mi control"
	Suceso disparador / deterioro del rol.	Elaboración del plan de empresa.	Búsqueda de financiación.	
	Decisión de crear una empresa propia.	Creación formal/legal de la empresa.	Lanzamiento del producto/servicio.	

Fuente: Veciana Joseph. Empresario y Proceso de creación de empresas.

Tabla: Elaboración propia.

Las Nuevas PYMIs son aquellas empresas industriales que se encuentran entre el último ítem de la etapa creación (Creación formal/legal de la empresa), y la consolidación, de acuerdo con esto, a continuación se describe cada una de dichas fases, (Veciana, 1988):

Creación

Creación formal/legal de la empresa: Constitución de la sociedad, obtención de las correspondientes licencias y permisos, entre otros. Se trata de cumplir con la normativa vigente en cada caso. Esta es una de los pasos más arduos en Venezuela, pues muchas veces los requisitos legales exigidos son numerosos y costosos. Además, en ocasiones no se cuenta con la información requerida para dichos trámites legales.

Lanzamiento y apertura

Esta fase marca un límite trascendental, porque a partir de este momento se inicia la cuenta atrás. Generalmente, se emprende con recursos insuficientes y se desconoce cuál es la distancia donde se alcanza el punto de equilibrio o la rentabilidad de la empresa. Según Veciana (1988), la incertidumbre presente lo demuestran las estadísticas, aproximadamente el 50 por ciento de las nuevas empresas fracasan, en promedio en los primeros cinco años de su existencia.

Creación de equipo: Grupo directivo quienes han de ayudar a constituir y a llevar a buen punto la empresa. En general, suele haber un socio dominante. El mejor criterio para la formación del equipo, es el de complementariedad de aptitudes y funciones a realizar. El peor, el capital. El emprendedor necesita al gerente para la planificación, organización y control de los medios y las personas en los distintos departamentos; el gerente necesita al emprendedor para marcar el prototipo en la identificación de oportunidades en el mercado, la generación de ideas sobre nuevos productos, la creación del diseño de nuevas estrategias innovadoras y la intuición y prevención de las posibles amenazas del entorno.

Adquisición y organización de los medios: La primera decisión fundamental es la localización de la nueva empresa, la cual sólo puede tomarse después de un detallado estudio. La dificultad de esta tarea está en función del grado de novedad del proyecto.

Desarrollo del producto/servicio: Tanto si el desarrollo de un nuevo producto es bajo contrato o para el mercado, lo más característico de esta fase es el estar trabajando contrarreloj. Los plazos y las demoras constituyen el principal problema.

Búsqueda de financiación: Los recursos adicionales implican una indagación de financiamiento y constituyen un paso importante. Demanda largos períodos por causa de los requisitos y garantías exigidos por las diferentes entidades de crédito.

Consolidación

Aunque el producto esté bien concebido, diseñado y fabricado suele tener las llamadas “enfermedades de infancia”, por lo que a pesar de la buena aceptación inicial puede haber reclamaciones y la necesidad de modificar algún aspecto del mismo.

Sucumbir o vencer: Para llegar a esta fase, el empresario ha ido adquiriendo una serie de compromisos: debe hacer frente a los plazos de devolución de créditos a corto plazo, al incremento del volumen de producción y de ventas, si ha tenido éxito la empresa requiere capital circulante adicional; los costos de producción del artículo son más elevados de lo previsto; un socio desilusionado y cansado de luchar puede querer abandonar y retirar su dinero, entre otros. A las dificultades de la empresa se suman las quejas de los familiares debido al resentimiento de su vida en común en los últimos años. Es la época de jornadas de trabajo de 18 horas y de noches en vela, pensando en cómo resolver los problemas del día siguiente. El auténtico empresario vence todos estos obstáculos y la empresa entra en la fase de consolidación.

Deshacerse de socios indeseables: Hasta aquí, el empresario o socio principal ha estado absorbido y preocupado por mantener a flote y sacar adelante la empresa. Ahora ha llegado el momento de aclarar la situación de participación en la organización y de separarse de los socios problemáticos. En el momento en el cual, la empresa lucha por sobrevivir, es cuando aparecen tensiones y presiones en el equipo fundacional. Surgen las incompatibilidades de carácter entre los socios, las diferencias en el grado de

compromiso y de actitud frente al proyecto empresarial y las luchas por el poder. El socio dominante o el transformado en líder del grupo y con ello ha demostrado ser el auténtico empresario, debe abordar ahora un problema fundamental: el deshacerse de los socios indeseables.

Por fin, "todo bajo mi control": El emprendedor que sale airoso en este empeño, se convierte en el principal accionista de su empresa, alcanzando el estado soñado cuando se fue configurando el proyecto de crear una empresa. El emprendedor ha llegado el final de una etapa importante, pero también el principio de una nueva. En este momento, el empresario empieza de nuevo, porque entra en la etapa de expansión del ciclo de vida de las organizaciones, demandan nuevos sistemas de dirección y control, nuevas formas de financiamiento y sobre todo, generalmente, aparecen nuevos competidores y nuevos productos en el mercado.

Además, las Nuevas PYMIs se encuentran en la primera fase del crecimiento organizacional (New Venture), de las siete etapas de Crecimiento a Madurez Organizacional (Flamholtz, 1995), porque para pasar a la segunda fase (Expansión), la industria debe estar consolidada debido a su crecimiento normal en el ciclo de vida de las organizaciones.

Emprendedores

Los emprendedores son reconocidos como aquellas personas encargadas de fundar una empresa, y quienes, según el Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción de la Pequeña y Mediana Industria (2001), un emprendedor es: "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.” (p. 9).

Sobre ellos se han realizado diversos estudios en diferentes países, por ejemplo: Ely y Hess, 1937; Cole, 1959; Hartman, 1959; Collins y Moore, 1970; Hornada y Bunker, 1970; Drahem, 1972; entre otros. (Garther, 1988, p. 4-11). También, “(Begley y Boyd, 1986; Brockhaus, 1982; Brockhaus y Horwitz, 1986; Shapero y Sokol, 1982; entre otros), como trabajos que establecen tipologías de empresarios con base en la existencia de determinadas características personales.” (García L., 1999, p. 5).

De las diversas investigaciones se han obtenido diferentes perfiles (psicológico, sociológico y demográfico), con los cuales cuenta un emprendedor. García L. (1999), afirma la existencia de un tipo de empresario – inventor a quien describe de la siguiente manera:

“Los rasgos personales que caracterizan a este empresario se resumen en una elevada autoconfianza, una necesidad de logro desarrollada y la aceptación de niveles moderados de riesgo. En otros, se analizan las características personales de aquellos empresarios que promueven un comportamiento innovador en sus empresas: los empresarios-emprendedores.” (p. 5).

Mientras Barba (2002) argumenta:

“Aunque estos estudios no son directamente comparables, ya que difieren tanto en las variables consideradas como en el perfil demográfico de las muestras analizadas, se pueden inferir como propias de los emprendedores las siguientes características [sic]: deseo de independencia, mayor propensión al riesgo, alta necesidad de logro y mayor preferencia por la innovación.” (p. 6)

A lo largo de la historia, son variadas las definiciones de emprendedores. En la Tabla 3 se advierten algunas de ellas.

Tabla 3

Definiciones de Emprendedores

AUTOR	DEFINICIÓN
Say (1816)	La persona o grupo de individuos, que une todos los medios de producción y encuentra el valor de los resultados, el re-establecimiento del valor de los sueldos, el interés y la renta que él paga, así como las ganancias que le pertenecen.
Lavington (1922)	El emprendedor asume muchas formas. Él puede ser un hombre de negocios privado, una sociedad, un accionista de una compañía, una sociedad cooperativa, una municipalidad o grupo similar.
Schumpeter (1934)	La función emprendedora es hacer cosas que, generalmente, se hacen en el curso rutinario de las organizaciones, bajo el aspecto más ancho de dirección.
Ely y Hess (1937)	Quien asume el compromiso de la tarea de combinar los factores de producción en una organización y mantenerla en funcionamiento, él asume el éxito o fracaso.
Staus (1944)	El emprendedor es la empresa.
Cole (1959)	Individuo o grupo de individuos encargados de iniciar, mantener y agrandar una unidad de negocios orientado a la ganancia.
Hartman (1959)	Diferencia el emprendedor del gerente: El emprendedor es exclusivamente, la fuente de toda autoridad formal, el gerente posee una autoridad residual.
McClelland (1961)	Quien ejerce un poco de dominio sobre los medios de producción y produce para vender más de lo que él o su familia puede consumir. En la práctica tales personas resultaron ser comerciantes, artesanos independientes y operadores de la empresa.
Litzinger (1965)	La distinción entre "emprendedores" quién es la acción para lograr la meta y, "gerentes" quién lleva a cabo políticas y procedimientos para lograr metas, en un tipo de empresa donde ha invertido su propio capital.
Leibenstein (1968)	Por relación emprendedora rutinaria son las actividades involucradas de coordinación y continuación de un bien-establecido, donde se conoce bien el mercado, es decir, las actividades necesarias para crear o continuar una empresa y no se conoce la función de la producción completamente.
Wainer y Ruben (1969)	Según el esquema de McClelland, es el hombre que organiza la empresa (la unidad comercial), y/o aumenta la capacidad productiva.
Collins y Moore (1970)	Quienes crean una nueva e independiente firma, llevando a cabo nuevas combinaciones, y pierde ese carácter en cuanto haya establecido su negocio.
Hornaday y Bunker (1970)	Un emprendedor exitoso es un individuo que inició un negocio y está funcionando en un período de por lo menos 5 años y cuenta con 15 o más empleados.
Hornaday y Aboud (1971)	El "empresario exitoso" es un hombre o mujer que iniciaron un negocio donde no existía antes, quien tiene por lo menos 8 empleados y se ha establecido durante por lo menos 5 años.
Palmer (1971)	La función emprendedora involucra tomar riesgos, el emprendedor puede medir la situación de riesgo correctamente, y así determinar las políticas correctas que minimizaran el riesgo involucrado.
Draheim (1972)	La función emprendedora es el acto de fundar una nueva compañía donde no existía antes. Emprendedor es el fundador o fundadores de la nueva empresa, quienes corren riesgos por que tienen una propiedad significativa en el negocio, sus intenciones: crecer y

	prosperar.
Howell (1972)	Función emprendedora es el acto de fundar una nueva compañía donde no existía antes. Emprendedor es la persona o el grupo pequeño de individuos fundadores de la nueva empresa, cuya intención es hacer crecer y prosperar el negocio.
Liles (1974)	El emprendedor está envuelto en empresas riesgosas, y se tiene la perspectiva de pensamiento tradicional que él es un tipo especial de individuo, un hombre excepcional y raro.
Brockhaus (1980)	Se define como el dueño principal y gerente de un negocio riesgoso y, no es empleado en otra parte.
Hull, Bosley y Udell (1980)	Una persona que organiza y maneja una empresa emprendedora, asumiendo el riesgo a cambio del beneficio. Esta definición estándar se extiende para incluir a aquellos individuos que compran o heredan un negocio existente, con la intención de hacerlo crecer.
Lachman (1980)	El emprendedor se percibe como una persona que utiliza una nueva combinación de factores de producción para producir la primera marca en una industria.
Cooper y Dunkelberg (1981)	Los emprendedores son fundadores de nuevos negocios.
Mescon y Montanari (1981)	Emprendedores son, por definición, fundadores de nuevos negocios.

Fuente: Gartner B. William. 1988. Traducción libre por el autor.

Tabla: Elaboración propia.

Ciclo de Vida de una Organización

El ciclo de vida de una empresa es la diversidad de manifestaciones que se presentan en el desarrollo y conservación de la organización. Esas expresiones se dividen en siete fases de crecimiento según Flamholtz (1995),

1. La Nueva Aventura (Empresa Emprendedora): es el principio de una nueva empresa riesgosa. En esta fase los problemas críticos para la dirección son, identificar los mercados y nichos que serán satisfechos, así como el desarrollo de los productos (servicios) apropiados a la segmentación del mercado. Esta etapa se extiende desde ‘cero ventas’ hasta alcanzar utilidades. Aquí, la mayor preocupación del negocio es la supervivencia.

2. Expansión: Al completar las tareas de desarrollo en la primera etapa en forma exitosa, se llega a esta fase, el aumento tanto de los ingresos por venta como del número de empleados, son la demostración de crecimiento de la empresa. La expansión presenta

un nuevo conjunto de desafíos de desarrollo, comienzan a escasear los recursos organizacionales y el aumento de las ventas requiere de un incremento aparentemente interminable de personas, financiamiento, equipo y espacio. Los sistemas operacionales diarios de la empresa para reclutar, producir, comprar, contabilizar y pagar, son agobiadas por la pura cantidad de productos (servicios) sacados a la venta. Aquí, los problemas mayores son los de crecimiento y debe hacerse énfasis en retornar a la normalidad los recursos organizacionales y los sistemas operacionales.

3. Profesionalización: Durante el período de crecimiento explosivo característica de la fase 2, la gerencia comprende la necesidad de un cambio cualitativo en la empresa. El desarrollo de la compañía no puede cubrirse solo con agregar personal, dinero, equipo y espacio. Más bien, debe sufrir una metamorfosis a un tipo diferente de organización; debe volverse emprendedoramente orientada a una organización profesionalmente manejada. Hasta este punto la empresa ha trabajado con ausencia de formalidad, sin metas definidas, sin planes ni controles, y aún así han prosperado. Sin embargo, una vez que se alcanza un tamaño crítico, deben formalizarse procesos informales, requiere de planes más explícitos, reuniones regularmente fijadas, roles y responsabilidades organizacionales definidas, un sistema de apreciación de actuación y un sistema de control de dirección. Estos cambios deben apoyarse en un programa coordinado de desarrollo organizacional y, habilidades y capacidades de las personas encargadas del manejo del negocio, quienes deben estar en la dirección, planeación, organización, motivación y control.

4. Consolidación: Después de hecha la transición a una empresa profesionalmente dirigida, la organización debe volver su atención a un intangible, el cual es el recurso

real y significativo: la cultura corporativa. Durante el crecimiento en esta fase, el negocio ha traído una nueva ola de personas. Inicialmente los valores, creencias y normas fueron transmitidas por canales informales (contacto directo diario entre fundador (es) y el personal), no se conocía realmente lo que la empresa quería lograr ni cómo hacerlo. Los primeros empleados transmitieron la cultura a la próxima generación. Sin embargo, este proceso de estatificación informal se vuelve menos eficaz al incrementarse el número de personas dentro de la organización. En esta fase, se debe desarrollar un método formal de transmisión consciente de la cultura corporativa, con el objeto de llegar a todos y cada uno de los individuos pertenecientes a la organización.

5. Diversificación: El problema clave en esta fase es el desarrollar nuevos productos y servicios para facilitar el crecimiento adicional. Esta etapa requiere la reintroducción del espíritu emprendedor fundador de la empresa, y también el desarrollo de nuevos segmentos de mercado. Desdichadamente, algunas organizaciones son infructuosas en este punto y nunca pueden presentar nuevos y mejores productos. El énfasis se vuelve de nuevo hacia los productos, servicios y el nicho de mercado.

6. Integración: La fase anterior ha hecho a la organización más grande y más compleja. En esencia, la nueva empresa en esta etapa, no consiste en un único, sino en varios negocios diferentes. Por lo tanto, el reto de la dirección es integrar las diferentes unidades en un todo, mientras simultáneamente les hace entender los beneficios de una casi descentralización. La integración exige enfocarse en la cultura corporativa, sistemas de dirección, sistemas operacionales y los recursos organizacionales.

7. Decadencia – Revitalización: Es la fase final de crecimiento organizacional. Desgraciadamente, parece ser inevitable el declive final de todas las organizaciones. El asunto clave en esta etapa es la revitalización. La empresa debe tratar con síntomas de envejecimiento que habrán aumentado inevitablemente. Entonces, debe encontrar nuevos mercados para reestablecerse como una entidad competitiva viable. El esfuerzo por hacerla revivir, mientras sus recursos se agotan, debilitará todos los sistemas. La empresa debe manejar todas las áreas claves de desarrollo.

Pirámide de Desarrollo Organizacional

Existe un modelo de efectividad organizacional creado por Flamholtz en 1990. Este prototipo indica lo que debe hacerse para construir compañías exitosas o unidades comerciales estratégicas.

Se identifican las seis áreas importantes de efectividad organizacional y propone, cómo estos puntos claves pueden verse integrados en un proceso de desarrollo denominado, La Pirámide de Desarrollo Organizacional, Figura 2. “Específicamente presentaremos un modelo que identifica las tareas críticas que una organización debe realizar en cada fase de su crecimiento, para tener éxito.” (Flamholtz, 1995, p. 41). (Traducción libre por el autor).

Este modelo se estudia en detalle, ya que constituye la base del planteamiento de la investigación.

Figura 2

Pirámide de Desarrollo Organizacional



Fuente: Flamholtz (1990)
Elaboración Propia. Traducción libre por el autor.

Las seis tareas claves de construcción de una organización exitosa, la describe Flamholtz (1995) de la siguiente manera: "... constituyen una serie de pasos secuenciales que deben realizarse de forma integrada para desarrollar una entidad triunfante. La forma de pirámide no debe verse como si los seis puntos se desarrollarán independientemente y en momentos diferentes, más bien todos son esenciales en el funcionamiento de una empresa en todo momento, pero cada una desarrollada a un

grado diferente en las fases del ciclo de vida de la organización.” (p. 43). (Traducción libre por el autor). Los escalones de la pirámide se detallan a continuación:

1. *Identificación y definición de un nicho de mercado viable:* Éste es el requisito fundamental de una organización exitosa. Un segmento de mercado incluye a los compradores actuales y potenciales del producto (servicio), que una empresa piensa producir y vender. Un nicho de mercado es un lugar dentro de un espacio donde una empresa puede desarrollar una ventaja competitiva en proporción de mercancías y servicios. El primer desafío de supervivencia o de éxito organizacional, es identificar una necesidad en el mercado no satisfecha adecuadamente, o en donde hay una pequeña competencia, a la cual la empresa buscará responder.

2. *Desarrollo de productos (servicios) apropiados al nicho de mercado escogido por la empresa:* Segunda tarea para las empresas ‘productización’, es decir, el proceso de analizar las necesidades normales y los clientes potenciales, para diseñar los productos o servicios, los cuales satisfarán sus necesidades. El proceso de ‘productización’ no sólo incluye el plan de un producto, sino también la habilidad de producirlo. El desarrollo de productos exitosos depende en gran parte del plan estratégico de mercado eficaz, involucra el reconocimiento de los clientes potenciales, sus necesidades, la forma de comprar, y el tipo de valor percibido en un producto. Así, el éxito de la tarea de ‘productización’ depende del triunfo de la empresa definiendo su segmento del mercado y el nicho.

3. *Desarrollo de recursos requeridos para poder operar la empresa:* Esto es la adquisición y desarrollo de recursos adicionales solicitados para su estereotipo y su anticipado crecimiento. El éxito en la identificación de un nicho de mercado y la

‘productización’, crearán demanda aumentada para los productos (servicios), que a su vez reducirá los medios con los cuales cuenta la organización, es decir se necesitan recursos agregados para seguir creciendo.

4. *Desarrollo de sistemas operacionales para el funcionamiento diario:* Una empresa no sólo debe fabricar un producto (servicio), sino también debe administrar lo mejor posible el movimiento diario básico: contabilidad, facturación, recaudación, publicidad, reclutamiento y entrenamiento de personal, ventas, producción, entrega y los movimientos relacionados. De esta forma, la cuarta tarea para construir una organización exitosa es el desarrollo de los sistemas operacionales exigidos para el desenvolvimiento diario. Particularmente, las empresas emprendedoras (Nuevas Venturas), tienen métodos operacionales subdesarrollados debido al fuerte empeño en los tres primeros puntos de la pirámide, descuidando el progreso de los sistemas solicitados para la actividad del día a día, más adelante este abandono lo lamentarán, pues la empresa no se ha transformado eficazmente.

5. *Desarrollo de los sistemas de dirección requeridos para el funcionamiento a largo plazo de la organización:* Para construir una empresa exitosa se deben fomentar los sistemas de dirección y así, facilitar el crecimiento a largo plazo. Esto incluye planificación, evolución en la dirección y control. El sistema de proyección es un proceso de planeación para el progreso global de la organización, así como para proyectar y presupuestar las operaciones, implica planificación estratégica, operacional y de contingencia. La estructura organizacional es la forma en la cual, se organizan las personas, quién informa a quién, y estas armazones deben ser diseñadas de acuerdo con la estrategia comercial básica de la compañía. Por otro lado, el sistema de desarrollo de

dirección se refiere al proceso de evolución de las personas, es decir, es el conjunto de procedimientos y mecanismos influyentes en la conducta de los individuos para ser motivados en el logro de los objetivos organizacionales. El impulsar un estilo de mando eficazmente, representa una fuente de ventaja competitiva.

6. *Desarrollo de la dirección de cultura organizacional percibida como necesaria para guiar la empresa:* Así como todos los individuos poseen personalidad, las organizaciones tienen cultura, valores compartidos, creencias y normas rectoras de la operación del negocio por parte de las personas en el día a día. Los valores es todo aquello que la empresa cree importante, como calidad del producto, servicio al cliente, trato a las personas, entre otras. Las creencias son las ideas defendidas por los individuos dentro de la organización. Las normas son las reglas no escritas, guadoras de las interacciones diarias y la conducta, incluso el idioma, vestido y humor.

La estructura de la pirámide de desarrollo organizacional tiene una variedad de implicaciones para la dirección. Primero, sean las organizaciones conscientes o no, están compitiendo entre sí en todos los niveles de la pirámide, es decir, las empresas no sólo están apostando en productos y tecnología, sino también en la opción de mercados, recursos disponibles, funcionamiento, desarrollo de sistemas de dirección y cultura corporativa. Según Flamholtz (1995), “En los cuatro niveles superiores de la pirámide puede observarse la forma como está constituida la infraestructura de un negocio.” (p. 44). (Traducción libre por el autor).

Factores de Éxito y Fracaso

Se ha realizado una serie de investigaciones sobre los elementos de éxito y fracaso, tales como: Factores de Éxito y Fracaso en la Pequeña Empresa del A.I.D.[siglas en

inglés de la Agencia para el Desarrollo Internacional] (1971); VII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE): El Comportamiento Estratégico como Factor Determinante del Éxito Inicial de la Empresa. (1997). IX Congreso Nacional de ACEDE: La Creación de Nuevas Empresas como Motor Generador de Riqueza y Bienestar Económico: Factores de Éxito y Fracaso (1999); I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Estudio de los Factores que Condicionan el Éxito o Fracaso de las PYMES en Andalucía (1998); *Organizational Success and Failure: An Empirical Test of a Holistic Model*. (2000); Estudios empíricos, congreso y debates anuales en diferentes países (no incluye a Venezuela), entre otros.

En los numerosos estudios realizados comprobaron fácilmente el fracaso de las organizaciones pequeñas, en su mayoría, resultan por una inadecuada dirección o por una administración ineficientemente informada o por la falta de planificación, en lugar de la relativa importancia del negocio o de la competencia. Por ende, se incurre en mayores riesgos en la gerencia y se observa un alto porcentaje de empresas independientes en quiebra por no darse cuenta de sus problemas en un tiempo prudencial.

En 1971, el Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) realizó un estudio de los **Factores de Éxito y Fracaso en la Pequeña Empresa**, en el cual se aprecia:

“Trascienden tan frecuentemente y a veces tan dramáticamente los fracasos de empresas pequeñas que mucha gente cree que éstas carecen de oportunidades en la economía altamente competitiva del mercado actual. Se llega a tal conclusión partiendo de generalizaciones. ‘Los grandes controlan tal o cual ramo

de los negocios'. 'No hay lugar para el pequeño empresario independiente'... Es así como se disuade a muchos empresarios independientes en potencia de entrar al campo de la pequeña empresa, y otros se retiran al cabo de un breve intento." (p.3).

Con respecto al fracaso de empresas, opina: "... todo esto no se debe a un desconocimiento técnico de los diversos campos del quehacer empresario. Sólo muy raramente se observa que el fracaso de un empresario... se debe exclusivamente al desconocimiento del ramo... les falta 'habilidad directiva'..." (pp. 3, 4).

Adicionalmente expresan que los problemas pueden ser por las razones que aparecen en la Tabla 4:

Tabla 4

Problemas Encontrados en la Investigación por (AID)

Problema	Descripción
<p>Por las características personales</p>	<p>"Miles de pequeñas empresas, que hoy son florecientes, llevan en sí mismas la semilla de la destrucción. Puede ser un defecto fatal del carácter o de la mentalidad del dueño... El sabelotodo se destaca entre los probables fracasados... asociado con la independencia del pequeño empresario se halla su espíritu emprendedor. Algunos no lo tienen en cantidad suficiente, mientras que a otros parecería sobrarles. Ambos extremos constituyen un peligro. El arriesgarse y el aventurarse son elementos necesarios del carácter de un empresario, pero hay una gran diferencia entre arriesgarse y jugar al azar... El pequeño empresario que trata de hacer todo por sí mismo, o que trabaja al 'tanteo', se expone al desastre... el pequeño empresario puede estar tan envuelto por factores personales que los coloca por encima de las consideraciones puramente comerciales. Abundan los casos de empresas aruinadas por complicaciones en la vida familiar de un empresario..." (pp. 4, 5)</p>
<p>Por factores ambientales</p>	<p>"La corriente en que tiene que nadar el pequeño empresario... están representadas por una variedad de factores geográficos, económicos y personales que forman el ambiente dentro del cual la empresa trata de desenvolverse... La elección de la ubicación (factores geográficos, sociales, económicos) se basaba frecuentemente en motivos como éstos: locales disponibles, proximidad al hogar, conocimiento del vecindario y disponibilidad de negocios en venta... no se molestaban en evaluar objetivamente el potencial del lugar como ubicación para el negocio... algunos pasaron por alto el hecho de que la zona estaba en decadencia..." (p. 6)</p>

Por la inexperiencia

"El imperativo actual es el cambio –adaptarse o perecer–... El cambio y la adaptación requieren destreza y capacidad técnica... las rápidas fluctuaciones y transformaciones en los negocios son causa de crecientes quiebras comerciales que es el efecto habitual de la dirección carente de preparación, mal informada, inexperta o incapaz por algún otro motivo... los factores de fracaso pueden ser atribuidos, en la mayoría de los casos, directa o indirectamente a una mala dirección. Éstos incluyen: Descuido del negocio (Negligencia), Defraudación, Siniestros, Otros... Negligencia... tiene su origen en los malos hábitos, en la salud quebrantada, en dificultades entre cónyuges, en la complacencia o en la pereza... La negligencia es peor que la mala dirección: es la falta absoluta de dirección... Falta de experiencia en el ramo... un hombre puede tener gran éxito en un ramo del campo empresario y ser, sin embargo, un peligro para sí mismo y para los demás en otro ramo que desconoce o en el que tiene poca experiencia... Falta de experiencia directiva... dos lecciones importantes: 1. La capacitación o falta de ella –puede ser de suprema importancia. 2. El hecho de no hacer participar a la gente joven en un negocio –que en realidad significa fracasar en la preparación de una continuación directiva experimentada– es uno de los motivos fundamentales de por qué no crecen o desaparecen algunas firmas... Experiencia desequilibrada... fracasos directivos provienen de la falta de una experiencia integral en las compras, las ventas, la financiación, el control y la producción... las grandes corporaciones tienen un hombre –u hombres– clave para cada trabajo clave... el pequeño comerciante debe ocuparse en todos los cargos –y algunos de ellos no le sientan demasiado bien–... Un consejo para la supervivencia: desarrolle su versatilidad." (p. 8, 9)

Fuente: AID, 1971 (Factores de Éxito y Fracaso en las Pequeñas Empresas)
Elaboración Propia.

Los factores de éxito y fracaso encontrados en la investigación son:

Características Peculiares de las Pequeñas Empresas

1. Reconocer las amenazas comunes

{ Tiempo para desempeñar todas las funciones
 Recursos internos y talento especializado
 (flexibilidad)

2. Diferencias en las perspectivas de la dirección de empresas grandes y pequeñas

{ Incompetencia "No puede manejar sus (propios) asuntos"
 Las grandes y pequeñas empresas tienen puntos de vista contrastantes
 Las grandes: Planifican, Presupuestan, Forman dirigentes (capacitan)

(pp. 9, 10).

Según el estudio las causas que han contribuido a los errores de la dirección analizadas son:

1. Carencia de ventas.
2. Incapacidad competitiva: Bajan Precios → Disminuye calidad → elimina las ganancias. El 50 por ciento de fracasos, no supera mayores costos resultantes de la competencia. La solución es disminución de gastos y aumento de las ventas.
3. Créditos y cobranzas: Falta de una política de crédito y pérdida de descuentos por pronto pago.
4. Activos fijos excesivos y elevados gastos de explotación: Grandes inversiones en edificio, equipos y terrenos, combinado con elevados sueldos, suministros y transporte. Recursos inmovilizados.
5. Problemas de inventario: Falta de criterio para las compras.
6. Ubicación: Debe ser estudiada en relación con la empresa. (pp. 11-13).

Resumen los prerequisites para el éxito en los negocios como sigue:

1. Existencia de posibilidades comerciales
 - Verdaderas posibilidades comerciales (satisfacer necesidades del mercado)
 - Elasticidad de la demanda
2. Capacidad y experiencia de la dirección
 - Dirigir empleados, funciones, formular políticas, planificar, controlar.
 - Conocimiento del ramo.
3. Capital y crédito suficientes
 - Contar con ellos por lo menos para un lapso de un año.

- Emplearlo apropiadamente.
4. Métodos modernos.
- Investigación
 - Enfoque científico.
5. Seguros contra riesgos calculables
- Identificar todos los riesgos comerciales posibles y prever contratando pólizas indicadas.
6. Concepto de la dirección y éxito comercial
- Fácilmente adaptable a lo nuevo.
 - Adherir a la teoría y a la práctica de la producción en masa para la distribución masiva, si es factible.
 - Jugar limpio con los trabajadores.
 - Desarrollar sentido de responsabilidad. (pp. 15, 16).

En 1998, García Ordóñez, Juan A., realizó un **Estudio de los Factores que Condicionan el Éxito o Fracaso de las PYMEs en Andalucía**, en este trabajo sugieren unas estrategias para lograr la supervivencia de una empresa:

“... la PYME debe tratar de diferenciarse y obtener una ventaja competitiva que le haga ser peculiar respecto al resto de las empresas... La PYME debe buscar su asentamiento, pues como comenta Paul Resnik, ‘montar una empresa es relativamente sencillo, lo verdaderamente difícil es dirigirla a lo largo del tiempo’. Donald K. Clifford y Richard E. Cavanagh ponen de relieve la necesidad de evitar la burocratización de las operaciones diarias en la gestión empresarial, y el no confundir en los primeros tiempos el éxito con la obtención de beneficios

inmediatos, pues después de buscar un concepto diferenciador, hay que intentar que perduren en la organización los valores de iniciativa y sentido empresarial, buscando un profundo conocimiento del mercado en el que se opera y de la empresa en su conjunto, aprovechando al máximo recurso que se posea, buscando siempre realizar lo más sencillo en cada instante para lograr mayor eficacia... requieren una dirección intencionada y orientada al cumplimiento de los objetivos, para lo cual deberá existir una adecuada planificación, debiendo establecerse los pertinentes controles... tomando acciones correctoras para eliminar las posibles desviaciones negativas que vayan surgiendo. Toda esta estrategia debe ir orientada al cliente, innovando constantemente para poder aumentar la satisfacción del mismo... debiendo orientar su competitividad sobre la base del valor añadido al cliente y no del precio... todos los elementos intangibles que rodean al producto o servicio, que pueden ser más importantes que éstos en sí mismos, por lo que hay que estar siempre en contacto con el cliente para ofrecerle además de un buen producto/servicio, factores tales como diligencia, atención, amabilidad, etcétera.” (p. 250, 251).

Por otro lado, los principales problemas obtenidos en las PYMEs con base en: “El 80% de las nuevas empresas quiebran en los primeros cinco años de vida, y una gran parte en los dos primeros.” (p. 251) son los siguientes:

“El principal inconveniente del pequeño empresario es su falta de experiencia... ya que no existe una clara mentalización de que la atención y cuidado al cliente comienza mucho antes de la venta y continúa mucho después... no todo el mundo tiene los conocimientos o las disposiciones requeridas de trabajo, sacrificio, interés, etcétera, necesarias para poder ejercer de empresario. Otros factores psicológicos... pueden ser su resistencia a pedir ayuda... y por tanto la

negativa a delegar parte del trabajo a sus ayudantes... además del aburrimiento que produce la rutina de hacer siempre lo mismo, incluso cuando se ha triunfado... los empresarios que no tienen una sólida formación, y sólo piensan en el día a día y en lo que pueda suceder mañana, no suelen planificar... no hacen evaluaciones del negocio analíticamente, ni pueden diseñar sistemas de control para tomar acciones correctoras, ni crear un sistema de información adecuado que agilice la adecuada transmisión de información entre sus miembros... desconocimiento de los clientes potenciales, pues se desconocen sus preferencias, por no haber realizado una adecuada segmentación del mercado... el principal problema es el económico-financiero, pues cuando se crea una pequeña empresa, se suele invertir una buena parte de los ahorros familiares, generando el negocio en los primeros años una fuerte necesidad de tesorería, la cual no es fácil de mantener a lo largo del tiempo... los beneficios generados no se materializarán de manera instantánea, se suele producir una falta de liquidez que hay que tratar de subsanar de la mejor forma posible, debiendo existir una planificación financiera seria, acorde a la realidad de la PYME, como base de la supervivencia en los primeros años, que es cuando se produce el mayor peligro de quiebra... la edad de los creadores de las PYMES, como apuntan Peter Preisendorfer y Thomas Voss, a menor edad de los fundadores se produce un mayor tanto por ciento de fracaso empresarial, mejorando el porcentaje de supervivencia de la pequeña empresa conforme va aumentando la edad de los mismos, y por tanto, su nivel de recursos financieros y la experiencia acumulada, volviendo a incrementarse la mortalidad cuanto mayor es la edad de los empresarios, y por tanto es más reacio a adaptarse a las nuevas tendencias y a los cambios sociales que van surgiendo." (pp. 251, 252).

En 1999, García Lillo Francisco y Marco Lajara Bartolomé presentaron en el IX Congreso Nacional de ACEDE, una investigación denominada, **La Creación de Nuevas Empresas como Motor Generador de Riqueza y Bienestar Económico: factores de éxito y fracaso**. Donde advierten lo siguiente:

“Tradicionalmente, la literatura ha puesto énfasis en la figura del propio empresario como determinante del éxito de las nuevas empresas... El empresario como factor de éxito de las nuevas empresas ha sido una de las cuestiones más investigadas. En efecto, como establece Veciana Vergés (1997, p. 47), ‘los primeros estudios sobre la creación de empresas se centraron en identificar y explicar las características psicológicas y demográficas de los empresarios que creaban nuevas empresas y su relación con el éxito o fracaso de las mismas’... últimamente la investigación en torno al empresario se centra menos en los rasgos de personalidad y más en sus comportamientos, es decir, no tanto en cómo es sino en qué hace, sabe hacer o debe saber hacer (comportamientos, capacidades o habilidades y experiencia)... se podría afirmar que se ha producido... una importante emergencia en cuanto al número de investigaciones de carácter académico llevadas a cabo en torno a la verdadera forma de actuar de los entrepreneurs. Prueba de ello es que el estudio del proceso de formulación de la estrategia en aquellas firmas que mantienen una conducta emprendedora ha pasado a considerarse como un área verdaderamente legítima de estudio.”

(p. 4).

Las nuevas empresas se enfrentan a un conjunto de obstáculos: darse a conocer, baja calificación de los empleados, alto costo salarial, alta rotación de los empleados,

fallo en los aprovisionamientos, problemas financieros, entre otras. Las barreras presentes, pueden ser tanto internas como externas. De acuerdo a esto, García expone,

“La experiencia internacional indica que el problema fundamental de la PYME [al referirse a PYME incluye las empresas industriales] es su escasa capacidad para subsistir. Algunos índices estadísticos reflejan que, en condiciones económicas favorables, apenas un 60% de las PYMES llegan a cumplir 5 años de vida y aparentemente en coyunturas desfavorables esta cifra se reduce hasta un 15-20% (Price Waterhouse, 1995, p. 14). ... según estudios realizados por la Association Nationale pour la Création d'Entreprises (ANCE), sólo sobreviven al primer año un 83% de las nuevas empresas creadas, al segundo año un 69%, al tercer año un 58%. Así sucesivamente (Saporta, 1994, pp. 74-86) ... el seguimiento desarrollado por la Small Business Administration (SBA) entre 1990 y 1993, ha identificado más de 250.000 desapariciones anuales netas de PYMES; en particular, de este conjunto de 750.000 empresas fallidas en el citado trienio, las preocupaciones prioritarias se concentran sobre unas 90.000-100.000 PYMES desaparecidas en los sectores industriales manufactureros.” (p. 3)

En este trabajo de García y Marco se consideran los siguientes factores de éxito:

1. El emprendedor

“En definitiva, si cierto es que pueden existir algunos entrepreneurs caracterizados por la existencia de determinadas características de energía, innovación, etcétera, innatas, sin las cuales, el entrepreneur dejaría de ser diferente al resto de las demás personas, no es quizás menos cierto que existen otras características de los mismos, tan importantes como aquéllas para poder determinar su éxito futuro...” (p. 6).

2. La estrategia y el entorno

“Los fundamentos de esta tipología se encuentran en tres grandes premisas. La primera de ellas se refiere a que las empresas que alcanzan el éxito desarrollan a lo largo del tiempo un enfoque sistemático e identificable de adaptación a su ambiente (Miles y Snow, 1978). La segunda gran premisa asume que son identificables en cada industria cuatro orientaciones estratégicas, según lo cual, las empresas se pueden clasificar en: 1) Defensoras, 2) Analizadoras, 3) Prospectoras, y 4) Reactivas. La tercera premisa sostiene que cualquier estrategia adecuadamente implementada puede conducir a un buen desempeño de la empresa... Se concluye que, con carácter general, aquellas estrategias basadas en la introducción de innovaciones contribuyen positivamente a la rentabilidad de la empresa. Otros... concluyen que la estrategia consistente en la creación de nichos permite obtener unos mejores resultados en empresas que deciden entrar en industrias en crecimiento.” (pp. 7, 8).

En lo que se refiere al entorno,

“... el conjunto de relaciones sociales -networks- que establece el entrepreneur -y a través de las cuales obtiene básicamente información, recursos y apoyo social- son determinantes para el éxito en la creación de nuevas empresas... la capacidad para construir contactos y relaciones alrededor de la nueva empresa que se pretende crear puede considerarse, incluso, el recurso estratégico más importante para el éxito de la nueva empresa... en los últimos años se ha venido llamando las redes de la empresa o del empresario, que no es otra cosa que el conjunto de relaciones o vínculos entre aquellos y su entorno... Szarka (1990) distingue entre networks de intercambio, de comunicación y sociales. Las primeras están definidas por aquellas empresas y organizaciones con las que el

empresario mantiene intercambios comerciales. Las segundas... aquellas organizaciones e individuos con los que el empresario no mantiene vínculos comerciales pero le informan de aspectos del negocio. La última... la formada por la familia, amigos y conocidos... en la fase de creación, priman los networks informales para posteriormente, a medida que se desarrolla la empresa evolucionar hacia networks más formalizados... Las relaciones informales son preferidas por los empresarios en el proceso de creación empresarial debido a que el intercambio personal es más flexible y porque consideran que los encuentros casuales son más enriquecedores en términos de oportunidades de negocio." (pp. 8, 9).

3. La estructura de la industria

"... el grado y la estructura de la competencia de un sector industrial podrían facilitar u obstaculizar la entrada de nuevos empresarios y la explotación de la nueva oportunidad en él y, por consiguiente, la probabilidad de éxito (o fracaso) de las nuevas empresas... En aquellos casos en los que un sector está dominado por una empresa que posee el 60 ó 70 por ciento del mercado y el resto está en manos de unos pocos competidores, cualquier intento de entrada de un nuevo competidor será abatido con suma contundencia (Veciana Vergés, 1987, p. 73)... si el mercado está repartido entre muchas empresas, el acceso puede resultar mucho más fácil... (Porter, 1980)... la principal contrapartida a esta relativa facilidad a la entrada radicará en una mayor dificultad para obtener y defender unos márgenes de rentabilidad meramente satisfactorios por parte de las nuevas empresas... la fase de crecimiento del ciclo de vida del producto o del sector parecería ser, salvo excepciones (Covin, Slevin y Covin, 1990; Stuart y Abetti, 1987; entre otros), el momento más adecuado para identificar nuevos segmentos

o «nichos» desatendidos y entrar en el mercado (Hofer y Sandberg, 1987; McDougall et al., 1994; Robinson, 1998; Sandberg, 1984, 1986; entre otros). Una elevada tasa de crecimiento del mercado facilita la entrada de nuevas empresas en el mercado... Las nuevas empresas también parecerían ser mucho más exitosas en aquellos mercados en los cuales resulta factible establecer barreras que eviten que la posterior entrada de nuevos competidores pueda producirse con facilidad... Por barreras de entrada se entiende el conjunto de características estructurales de un sector o industria que desincentivan o impiden la entrada de nuevos competidores... Principalmente dos serían las características del producto que parecerían tener un mayor impacto sobre el éxito de las nuevas empresas (Hofer y Sandberg, 1987, p. 16). La primera... sería el grado de homogeneidad o heterogeneidad del producto ofrecido... La existencia de productos heterogéneos permitiría a las mencionadas empresas eludir la competencia directa de las grandes empresas... El segundo... parecería hallarse relacionado con la mayor o menor importancia relativa que el producto representa sobre las necesidades de compra manifestadas por las empresas adquirientes, así como con la mayor o menor frecuencia de compra del mismo..." (pp. 10-12).

En 2000, Flamholtz Eric y Aksehirli Zeynep, realizaron el estudio denominado, **Organizational Success and Failure: An Empirical Test of a Holistic Model** (Éxito y Fracaso Organizacional: una prueba empírica de un modelo holístico), en el cual se vincula la Pirámide de Desarrollo Organizacional, presentada en la Figura 2, y el éxito financiero de organizaciones. Las derivaciones que obtuvieron: "En conciso, estos resultados sugieren que la Pirámide de Desarrollo organizacional puede ser útil como un

‘lente’ o herramienta para evaluar y manejar una compañía y, a su vez, eso contribuirá al éxito financiero de la organización”. (p. 495). (Traducción libre por el autor). Las implicaciones de este trabajo para gerentes las expresan de la siguiente forma:

“Los gerentes también pueden utilizar el amazon para evaluar el éxito de sus compañías en una base probable. Hay un vínculo subsecuente entre el desarrollo y el éxito financiero, puede esperarse que el grado de desarrollo de las variables de la pirámide sea un indicador principal del éxito financiero futuro... En combinación con las fases de crecimiento, la Pirámide de Desarrollo Organizacional puede usarse para evaluar el éxito de una compañía cumpliendo las tareas críticas en cada fase de crecimiento (Flamholtz y Randle, 2000).” (p. 496). (Traducción libre por el autor).

Se debe señalar que el trabajo realizado por Flamholtz y Aksehirli, está enfocado en grandes empresas (Compaq, Southwest Airlines, Nike, Wal-Mart, Pacificare, Microsoft, Oracle y Starbucks vs. AST Research, People Express, L.A. Gear, K-Mart, Maxicare, Apple Computers, Sybase y Boston Markets), las cuales se compararon en parejas aparentemente similares y pertenecientes a la misma industria. Por ejemplo, Nike y L.A. Gear.

En la investigación aquí planteada se tomaran empresas manufactureras pertenecientes a la pequeña y mediana industria, por tanto, las diferencias serán notorias, tanto en la forma de evaluar los niveles de la pirámide como en el grado de desarrollo de cada punto clave.

La PYMI en el Estado Mérida

En 1999 Sánchez M. Lisbeth C. realizó un estudio, material que dado el tema de interés puede aportar información del Estado objeto de la investigación, intitulado, **La Gerencia en la Pequeña y Mediana Industria del Municipio Libertador del Estado Mérida: su organización y dirección**, en dicho trabajo concluyó:

“Las empresas que conforman la Pequeña y Mediana Industria del Municipio Libertador del Estado Mérida están registradas bajo la denominación de Sociedades Anónimas, en primer lugar... las personas que tienen una Firma Personal sienten tener un firme conocimiento de lo que están haciendo y un alto grado de confianza a alcanzar las metas que se proponen...” (p. 182).

Con respecto al tamaño,

“La PyMI... por el número de trabajadores se encuentra en el rango de pequeña industria, con una media de cuatro años de existencia... ha crecido rápidamente en diferentes aspectos en cuanto a: productos, procesos, mercados, etc... debe luchar constantemente con la situación económica del país, que hace difícil su evolución y crecimiento continuo... sus gerentes se convierten en conformistas, solo buscan la estabilidad y sobrevivencia en el mercado, dejando de un lado el ideal de crecer.” (pp. 182, 183).

Por otro lado, enuncia la estructura de las PYMIs merideñas como sigue:

“... no tienen definida una estructura organizacional para el cumplimiento de sus funciones... La estructura organizativa no muy bien definida... permite las relaciones informales en la organización, el comportamiento interno entre los trabajadores es más bien familiar y personal... permite la flexibilidad de dicha estructura ante un cambio o situación inesperada a la empresa... es posible la

delegación de autoridad en algunas tareas... las decisiones sustanciales de la empresa son tomadas por los dueños y gerentes.” (p. 183).

Los objetivos de las pequeñas y medianas industrias en el Municipio Libertador del Estado Mérida,

“El crecimiento es el primer objetivo deseado... pero también su gran dilema... Ya que el reto de crecer involucra diferentes aspectos como adquirir más equipos y contratar más personal, lo que exige una labor de supervisión y control mayor... Otro objetivo anhelado es la estabilidad en las operaciones, su débil capacidad financiera... no le permite adaptarse rápidamente a nuevos cambios...” (p. 184).

Referente a los gerentes de la PYMIs destaca,

“... indicaron que es necesario planificar todas sus actividades... en gran parte se toma cualquier decisión por experiencia o por “buen ojo” a un problema... manifiestan conocer los diferentes enfoques o modelos administrativos que actualmente existen. El enfoque más conocido por ellos es Calidad Total... en segundo lugar resultó Justo a Tiempo... afirman aplicar algunos modelos administrativos, pero como resultado espontáneo [sic]... la Pequeña y Mediana Industria demuestra tener una clara tendencia a ir adoptando, cada vez más, los modelos y enfoques gerenciales comúnmente utilizados por las grandes empresas.” (pp. 184,185 y 188).

En lo que se refiere a los problemas endógenos y exógenos de las PYMIs merideñas se observa, “En cuanto a los problemas de índole interno se destaca una disminución paulatina [sic] en las ventas... en cuanto a problemas externos se encontró la difícil situación económica que atraviesa el país...” (p.185).

El perfil descubierto del gerente:

“... en un alto porcentaje es profesional universitario, venezolano, con edad promedio entre los 30 y 50 años, con experiencia en el manejo de negocios, sediento de información para aprender cada día más en pro de sus empresas... aún no ha entendido la gran importancia y el beneficio que tiene la información para el desarrollo favorable de su empresa... Las actividades de toma de decisiones que más cumplen... están frecuentemente pensando e iniciando nuevos proyectos y cambios organizacionales por lo que cumple el rol de EMPRESARIO, importante y necesario rol en este tipo de empresas que necesitan ser manejadas por personas con espíritu emprendedor... Una de las grandes ventajas... es la rapidez en la toma de decisiones por parte de los dueños o gerentes... son sumamente innovadores, pero lamentablemente, después del inicio innovador... la sobrevivencia de la empresa genera una rutina que poco a poco va construyéndole a los dueños una cotidianidad...” (pp. 185, 186, 189 y 190).

La tecnología en la PYMIs del Municipio Libertador,

“... no se percibe un interés real... carecen de las capacidades tecnológicas básicas requeridas para atender una necesidad tecnológica individual... no existe departamento, ni persona encargada en el aspecto tecnológico... La participación... a eventos tecnológicos es casi nula... tiende a haber más preocupación por la capacidad de producción que por la adquisición de capacidad tecnológica...” (pp. 187, 188).

En cuanto a la comunicación de las PYMIs merideñas, en la parte interna es buena e informal y la externa es muy pobre, pues escasea la información de aspectos externos.

Al reseñarse el apoyo para la creación y la supervivencia de las PYMIs en el Estado indica:

“Como se observa, la pequeña y mediana industria del Estado Mérida no dispone de un organismo público con suficiente información sobre las características de la gerencia, no existe evaluación de seguimiento ni estadísticas a este sector por parte del gobierno regional. Después de su creación, la empresa debe luchar y sobrevivir sola o requerir ayuda privada, escasa y a altos costos.”. (p.15).

También en 1999, Petróleos de Venezuela en unión con la Gobernación del Estado Mérida y la Universidad de Los Andes, desarrollaron un proyecto intitulado **Mérida 2020 Estado Competitivo**, “El proyecto incorpora de manera integral todos los aspectos del proceso de la planificación estratégica. Sus componentes incluyen la Visión Compartida, el Diagnóstico del Estado, el Análisis de Competitividad de los Sectores Motores, y concluye con el Plan Estratégico de Desarrollo.” (p. s/n). Por la información importante reportada por este trabajo y vinculada a la presente investigación, será tomada en consideración.

Este estudio presenta una análisis exógeno y endógeno de las PYMIs, en la tabla 5 se mencionan los factores que intervienen en el desarrollo.

Tabla 5

Análisis FODA

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
1. Apertura de la ZOLCCYT.	1. Crisis general de la economía.	1. Existencia de calificadas instituciones educativas.	1. Dificultades para obtener financiamiento.
2. Aprovechamiento de lo positivo de la globalización.	2. Vulnerabilidad por dependencia regional de gasto	2. Aeropuerto de El Vigía, cercanía al puerto de La Ceiba y red ferroviaria programada.	2. Falta de incentivos para el establecimiento de empresas.

3. Ampliación de mercados debido a la integración.	público. 3. Debilidad y falta de protección para competir.	3. Disponibilidad de mano de obra.	3. Limitado espíritu empresarial.
4. Aprovechamiento de las ventajas de la descentralización.	4. Brecha tecnológica.	4. Disponibilidad de materia prima a bajo costo.	4. Dificultad para conseguir personal técnico capacitado.
5. Agotamiento del modelo económico.		5. Aceptable disponibilidad de servicios públicos.	5. Deficiencias en la estructura básica.

Fuente: Mérida 2020. Estado Competitivo
Elaboración Propia.

En el diagnóstico económico presentan al sector industrial del Estado Mérida, el cual es analizado utilizando cinco elementos:

1. *Número de establecimientos manufactureros y composición de la industria:* “Para el año de 1996, se tiene que el número de establecimientos industriales del sector merideño representó el 1,03% del total de establecimientos de la industria nacional...” (p. III-19). La composición industrial manufacturera del estado para 1998 era: Cinco grandes industrias, veintidós medianas y doscientos tres pequeñas, “Como puede observarse, la característica principal del sector industrial merideño es que su base se la proporciona la pequeña industria...” (p. III-19). Por agrupación industrial se observa lo siguiente: 132 industrias tradicionales, 32 industrias intermedias, 44 industrias mecánicas y 22 del grupo residual, “Cabe destacar que la industria tradicional es la de mayor participación en el sector industrial merideño.” (p. III-20). El grupo de ramas de actividad tiene la siguiente estructura, por número de establecimientos: “... se observa, las tres ramas de mayor importancia a nivel del estado Mérida son: Alimentos, bebidas y tabaco [68 establecimientos], la industria maderera [58 establecimientos] y la fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipos. [44 establecimientos]” (p. III-21). Se presenta el Cuadro 1 que muestra la composición industrial por rama y la participación relativa Estatal y Nacional.

“Debe destacarse dentro de estas cifras que las 4 ramas más importantes a nivel estadas son: Alimentos, Muebles y Accesorios, Productos Metálicos y Artes Gráficas. Estas mismas 4 ramas son las más importantes a nivel nacional...” (p. III-22).

Cuadro 1

Composición Industrial Manufacturera por Rama de Actividad

RAMA DE ACTIVIDAD	ESTADO MÉRIDA 1998		NIVEL NACIONAL 1996	
	Nº	PART. REL.	Nº	PART. REL.
	ESTABLEC.	(%)	ESTABLEC	(%)
Alimentos	63	27,39	3.297	25,88
Bebidas	5	2,17	106	0,83
Vestuario	2	0,87	823	6,46
Cueros y pieles	2	0,87	108	0,85
Calzado	2	0,87	476	3,74
Madera y corcho	11	4,78	660	5,18
Muebles y accesorios	47	20,43	969	7,61
Artes gráficas	21	9,13	650	5,16
Productos químicos	2	0,87	544	4,27
Derivados de petróleo y carbón	1	0,43	48	0,38
Fabricación de productos plásticos nep	3	1,30	277	2,17
Minerales no metálicos	20	8,70	963	7,56
Metales básicos	6	2,61	269	2,11
Productos metálicos	27	11,74	1.425	11,18
Construcción de maquinaria excepto eléctrica	2	0,87	602	4,72
Maquinaria y equipo eléctrico	1	0,43	276	2,17
Materiales de transporte	10	4,35	383	3,01
Diversas	5	2,17	284	2,23

Fuente: Encuesta Industriales del Estado Mérida 1998. Convenio OCEI-Gobernación.
Anuario Estadístico de Venezuela 1998. OCEI.
Elaborado por Mérida 2020.

2. *Valor Bruto de la Producción:*

“Para 1996, el Valor Bruto de la Producción [VBP] de la industria del Estado Mérida realizó un aporte de sólo un 0,17% del Valor Bruto de la Producción industrial nacional... del total del VBP del estado Mérida, la mayor parte del mismo es generada por la Gran Industria [3.073,29 millones de bolívares]... seguida por la Pequeña Industria [695,68 millones de bolívares] y la Mediana Industria [428,55 millones de bolívares]... La rama de la Industria Tradicional es

la mayor generado [sic] de VBP, seguida del sector Intermedio y con bastante poca participación el Grupo Residual y la Industria Mecánica... Destacan a nivel regional las ramas de Alimentos, Bebidas y Tabaco y la Fabricación de Químicos y Derivados de Petróleo, Carbón, Cauchos y Plásticos como la mayor importancia relativa... Hay que resaltar que la rama de Alimentos, Bebidas y Tabaco representa a nivel regional casi el doble del aporte que esta misma rama realizada a nivel nacional, representando así un sector clave dentro de la industria merideña." (pp. III-22, III-23 y III-24).

3. *Valor Agregado:*

"La industria merideña participa con un 0,11% en el Valor Agregado de la Industria Nacional para el año de 1996... La industria tradicional representa más de la mitad del Valor Agregado de la producción del Estado Mérida [1.400,03 millones de bolívares], seguida por la Industria Intermedia [1.011,84 millones de bolívares]... la industria merideña es de muy poca diversificación, especialmente ubicada en la industria de alimentos [en unión con los productos químicos (77%)]..." (pp. III-26, III-27).

4. *Capital Fijo:*

"... las empresas con mayor cantidad de empleados normalmente poseen la mayor cantidad de inversiones en maquinarias y equipos... la Gran Industria [231,28 millones de bolívares] posee más de la mitad del capital fijo que, para 1998, poseía el plantel industrial merideño, seguido por la Mediana Industria [89,43 millones de bolívares], y la Pequeña Industria [86,74 millones de bolívares]... El sector de la Industria Tradicional es el de mayor porcentaje de participación en cuanto a Capital Fijo, [60,48%]... Cabe destacar dentro de estos

resultados que cinco de las ramas estudiadas presentan un porcentaje de participación mayor al del nivel nacional destacando la rama de Alimentos [49,48%]...” (pp. III-29, III-30).

5. *Sueldos y Salarios:*

“Los sueldos y salarios siguen a nivel regional, como a nivel nacional, el patrón de empleo de la industria, pues la Pequeña Industria es la mayor generadora de empleos, siendo por tanto la mayor generadora de sueldos y salarios [40,05% de participación relativa]... El sector de la Industria Tradicional es la primera generadora de sueldos y salarios en la industria, [115,59 millones de bolívares], recaicando nuevamente el peso del sector de Alimentos [70,32 millones de bolívares]...” (pp. III-31, III-32).

En los datos anteriores se puede observar la importancia de las PYMIs en el Estado Mérida, pues aseguran, que este correspondía para 1998, el 97,8% de las empresas manufactureras de la región, y un 88% pertenece a la pequeña empresa. Además,

“En la entidad hay una relación de 1 establecimiento de PyMI por cada 3.072 habitantes... Según la OCEI, para 1998, en el Estado Mérida, la pequeña y mediana industria generaba el 23% de valor agregado manufacturero... La producción de la PyMI en el Estado Mérida para el periodo 1996-98, evolucionó a tasas que aunque pueden considerarse elevadas, están por debajo de las alcanzadas por la industria manufacturera en su totalidad... creció más de 2 veces (125,7%) mientras que el valor agregado creció más de 3,5 veces (266,2%)... Las actividades más dinámicas... Muebles y Accesorios, Artes

Gráficas, Fabricación de Calzado, Madera y Corcho y Metales Básicos.” (pp. I-5, I-6 y I-7).

Por otro lado, especifican las actividades manufactureras exclusivas de las PYMIs, es decir, no son desarrolladas por la Gran Industria en el Estado Mérida

“El 100% de la producción en ramas industriales como Bebidas, Calzado, Confecciones, Madera y Corcho, Muebles y Accesorios, Artes gráficas, Sustancias Químicas e Industriales, Productos Plásticos, Artículos de Barro, Loza y Porcelana, Vidrio y sus productos, Otros productos minerales no metálicos, Industrias Básicas de Hierro y Acero, Productos Metálicos, Construcción de Maquinarias y Equipo Eléctrico, Material de Transporte y Equipo Científico, Fotográfico y Óptico, corresponde al estrato de la PyMI estatal.” (p. I-8).

Por otro lado, la Federación de Artesanos Pequeños y Medianos Industriales de Mérida (FEDEINDUSTRIA MÉRIDA) editó para el período 2001–2002 un Directorio, el cual constituye una “... herramienta destinada a llevar a todo el país y lugares específicos, información actualizada sobre la capacidad industrial de nuestro Estado Mérida.” (p. 5). Dicha guía presenta información de catorce Categorías Industriales, contempla las industrias en once de los veintitrés Municipios del Estado Mérida (Alberto Adriani, Campo Elías, Libertador, Miranda, Pinto Salinas, Santos Marquina, Sucre, Tovar, Tulio Febres Cordero y Zea). Contiene un total de 781 empresas.

CAPÍTULO 3

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 3

Metodología

3.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aplicó es de nivel aprehensivo (aquello que subyace en la organización), pues el objetivo final del estudio es contrastar los factores de éxito y fracaso en el modelo holístico de éxito organizacional, (Pirámide de Desarrollo Organizacional), desarrollado por Flamholtz, en las nuevas pequeñas y medianas industrias. Previo a la contrastación se requirió cumplir con los objetivos específicos del trabajo, los cuales abarcan el nivel perceptual (conocimiento externo y superficial de evento).

Por tanto, el estudio es un proceso continuo, integrador, organizado, sistemático y evolutivo. Entonces, tiene alcance descriptivo, pues está enfocado en medir individualmente y con precisión las variables objeto de estudio; explicativo porque se conoce el por qué de la situación y cuáles son las causas de su origen.

El trabajo gira en torno a fuentes de información: secundarias (documentales) y la de primera mano (de campo), y así se alcanzaron los objetivos de la investigación.

3.2 ÁREA GEOGRÁFICA

La investigación se realizó en las nuevas pequeñas y medianas industrias del Municipio Libertador del Estado Mérida - Venezuela, creadas en el período 1997-2002.

3.3 POBLACIÓN

Está compuesta por las nuevas pequeñas y medianas industrias asentadas en el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Mérida, con sede en el Municipio Libertador, en el período 1997-2002. Se comprobó su actividad o cierre, en la base de datos de Patente de Industria y Comercio de la Alcaldía del Municipio Libertador y con observación directa. Cabe destacar, la imposibilidad de comprobar la actividad o liquidación de las diferentes empresas industriales por el SENIAT, ya que el representante de la institución contactado, aseguró que de existir dicha data, ellos no la podrían facilitar, puesto que las leyes no permitían la entrega de datos de ninguna empresa. De haber sido posible obtener los datos de cierre anual, el error de la población se reduciría.

De los datos disponibles en el Registro Mercantil Primero del Estado Mérida destacan 4.708 empresas creadas en todos los sectores del Estado entre 1997 y 2002; se logró ubicar las empresas con sede en el Municipio Libertador, cumpliendo la primera condición de la población objetivo, con la ayuda de datos aportados por el departamento de Patente de Industria y Comercio de la Alcaldía del Municipio Libertador, la guía telefónica CAVENGUIAS y el conocimiento del investigador sobre algunas empresas que aparecen en la base de datos del Registro con sede en el Municipio bajo estudio. En total se determinó, 1.291 empresas, discriminadas por año de la siguiente manera: 317 en 1997, 176 en 1998, 224 en 1999, 196 en 2000, 240 en 2001 y 138 en 2002.

La segunda condición que debe cumplir la población objetivo, es ser empresa manufacturera. Por tanto, de las 1.291 firmas, se destacan aquellas cuyo objeto es la

fabricación de productos (Empresas industriales o agroindustriales), consiguiendo un total de 108 (25 en 1997, 24 en 1998, 22 en 1999, 14 en 2000, 14 en 2001 y 9 en 2002).

La tercera condición es que para el objetivo del trabajo de grado se requieren empresas consolidadas (aquellas con 5 años o más de funcionamiento), lo que reduce el número de empresas industriales a tan sólo 85 para el período bajo estudio.

La cuarta condición es que las empresas industriales bajo estudio pertenezcan a la categoría de pequeña y mediana industria (PYMI), es decir entre 5 y 100 trabajadores, la cual es la definición adoptada para el desarrollo de esta investigación. Para cumplir con este requisito se procedió a hacer visitas y/o llamadas telefónicas a cada una de las 85 firmas detectadas. En este aspecto, se presentó la siguiente limitación: en la mayoría de las empresas que han cerrado sus puertas no es posible contactar a sus propietarios, representantes o conocidos, quienes podrían aportar información del número de empleados u otra información en su tiempo de actividad. El resultado de la purificación de población es el siguiente: 27 micro empresas industriales creadas (6 en 1997, 10 en 1998, 7 en 1999 y 4 en 2000). Al total de la población, 85 empresas industriales consolidadas, se le restó 27 empresas que no cumplen con la condición, reduciéndose la población definitiva a 58 PYMIs.

El último paso, para calcular la muestra es dividir dicha población objetivo en dos, es decir, una población de PYMIs cerradas y una población de PYMIs abiertas. Para poder hacer esta división, se comprobó la existencia de las industrias vía telefónica y por observación directa, llegando a la conclusión siguiente: 39 PYMIs cerradas (12 en 1997, 9 en 1998, 10 en 1999 y 8 en 2000) y 19 PYMIs en funcionamiento (6 en 1997, 5 en 1998, 5 en 1999 y 3 en 2000).

Con la limitación de la información expuesta anteriormente, de las PYMIs cerradas, se debe indicar que sólo fue posible contactar a 6 de las 39, es decir, 33 PYMIs cerradas no hay posibilidad de contactar a sus propietarios, empleados o representantes, debido a los posibles siguientes factores: no se sabe el lugar real donde estaban ubicadas, en los sitios vecinos no se tenía información si existieron, en algunos casos se pudo conocer que estuvieron instalados en la dirección aportada en los datos entregados por el departamento de Patente de Industria y Comercio de la Alcaldía, pero sus vecinos no sabían la ubicación de los propietarios; otro caso es que la dirección presente en la base de datos era una casa familiar.

En consecuencia, lo anterior conlleva a la imposibilidad de realizar un estudio con muestreo probabilístico aleatorio simple, como se pensó en un principio. Por tanto, se hizo un estudio descriptivo (censo), es decir, se tomó toda la población objetivo (25 empresas industriales contactadas), donde se encueste a todas y cada una de las nuevas PYMIs, las 19 activas y las 6 cerradas contactadas, tomando en consideración el asesoramiento estadístico para el estudio correspondiente.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recopilación de datos para el logro de la investigación se obtuvo de la siguiente manera:

1. *Primarios:*

- *Encuesta:* Comunicación con la población objetivo, la cual permitió la identificación de las características de las nuevas pequeñas y medianas industrias, los factores de éxito y fracaso, entre otros. La guía, en el

proceso comunicativo, es un cuestionario directo estructurado, elaborado con el propósito de reunir los datos de las nuevas PYMIs, dirigidos a los emprendedores, propietarios, gerentes, empresarios o individuos encargados de la empresa. El instrumento fue corregido y validado por tres asesores: uno en la parte estadística, un conocedor de las PYMIs y un especialista en investigación.

2. Secundarios:

- Revisión de diferentes fuentes documentales (bibliográficas, hemerográficas, otras fuentes), referidas al objeto bajo estudio: libros, revistas, periódicos, páginas web, documentos PDF en la red, investigaciones, proyectos, trabajos, tesis, entre otros. Luego de recopiladas las diversas fuentes, fueron clasificadas por fichas para agilizar su utilización.

www.bdigital.ula.ve

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos recopilados fueron verificados, es decir, se comprobó la exactitud y comprensión de los mismos, tanto en el momento de la aplicación del cuestionario como antes de catalogarlos, de manera objetiva. Luego, se clasificaron en forma sistemática en las diversas categorías con criterios precisos. Finalmente, se ordenaron según la información generada, colocándolos en el lugar correspondiente.

Al tener los datos ordenados, se comenzó la codificación de cada uno de ellos en números arábigos, los cuales pasaron a formar una tabla de resumen de la recolección de datos, facilitando el siguiente paso, análisis de los datos.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS

En el momento de realizar la tabulación de los datos, se procedió a analizarlos aplicando la lógica para entender cada uno de ellos, transformándolos en tablas y gráficos específicos, de manera que arrojan detalles importantes encontrados en la investigación.

3.7 TÉCNICAS DE INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN

Se interpretaron los resultados obtenidos cuantitativa y cualitativamente, es decir, con criterios estadísticos (frecuencias, porcentajes, promedios, varianza, desviación estándar, diagrama de sectores, histogramas, entre otros), según el caso, y la interpretación cualitativa se fundamentó en la experiencia, la capacidad y los criterios del investigador aunado a la bibliografía revisada, mientras fue pertinente a la investigación.

CAPÍTULO 4

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 4

Desarrollo de Objetivos

4.1 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y el análisis de los mismos, acompañados con los objetivos de la investigación.

4.1.1. Exponer los diferentes promedios de creación y cierre, así como el número de empresas consolidadas, de la pequeña y mediana industria en el Municipio Libertador del Estado Mérida para el período 1997 – 2002.

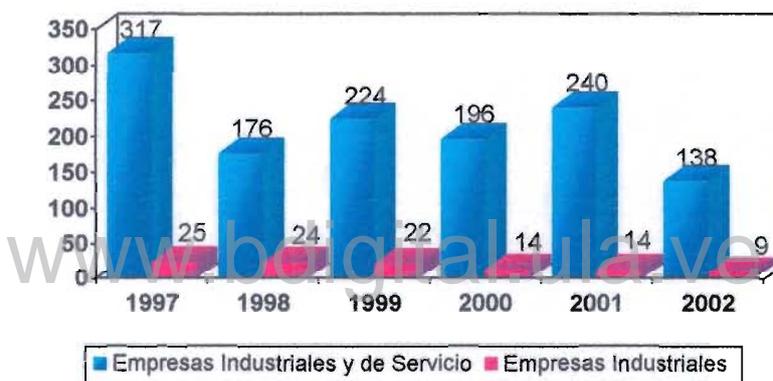
El Registro Primero de la Circunscripción Judicial del estado Mérida con sede en el Municipio Libertador facilitó una base de datos del total de empresas registradas en el período 1997 – 2002, reportando un total de 4.708, de las cuales sólo 1.291 están asentadas en el Municipio Libertador. De dichas empresas, se centró el interés en aquellas que cuentan con un proceso de producción, es decir, las empresas industriales.

Para poder determinar el objeto de las empresas creadas, se procedió a estudiar una a una de las firmas y ver su tipo de actividad en la base de datos entregada por el departamento de Patente de Industria y Comercio de la Alcaldía del Municipio Libertador, y también, con el directorio de la Federación de Artesanos, Micros, Pequeños y Medianos Industriales de Mérida (FEDEINDUSTRIA-Mérida, 2001-2002). Luego de la disertación de las 1.291 empresas creadas bajo estudio, se logró determinar que la cantidad de empresas manufactureras es igual a 108.

En el gráfico 4 se observa el número total de empresas creadas 1.291, tanto de servicio como manufactureras, en el Municipio Libertador por año, y de ese gran total de firmas se determinó el número de empresas industriales creadas, 108, en cada uno de los años del período bajo estudio. Como se observa hay un persistente decrecimiento en la creación de empresas industriales, comenzando con 25 en el año 1997 y llegando a 9 en el año 2002.

Gráfico 4

Creación de Empresas en el Municipio Libertador (1997-2002)



Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

El promedio de creación de micro, pequeñas y medianas industrias (MIPYMI) en el período bajo estudio es:

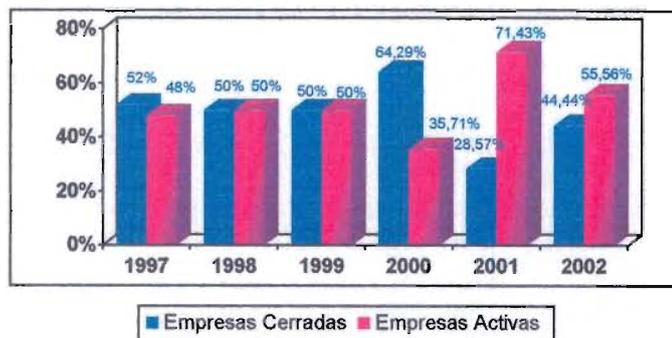
$$P_{mipymis} = \frac{25 + 24 + 22 + 14 + 14 + 9}{6} = 18 \text{ Empresas industriales por año.}$$

Resalta entonces, que en el Municipio Libertador del Estado Mérida, registran en promedio, 18 MIPYMI por año en el período 1997 - 2002. De esas 108 empresas industriales, se consideran como consolidadas “aquellas que tienen un período de vida mayor o igual a cinco años”, es decir, las firmas creadas desde 1997 hasta 2000,

resultando 85 firmas consolidadas. Adicionalmente, se confirmó que 27 son micro empresas (6 en 1997, 10 en 1998, 7 en 1999, 4 en 2000), es decir, con menos de cinco empleados; por lo cual se concluye que la PYMI está conformada por 58 empresas industriales consolidadas entre 1997 y 2000. Distribuidas de la siguiente manera: 39 PYMIs cerradas (12 en 1997, 9 en 1998, 10 en 1999 y 8 en 2000), las cuales se toman por pertenecer al período mayor igual a cinco años de creación, desconociendo el tiempo real en el que estuvieron funcionando, y 19 PYMIs en funcionamiento (6 en 1997, 5 en 1998, 5 en 1999 y 3 en 2000).

Los porcentajes de PYMIs cerradas y en funcionamiento al 2006, se aprecian en el gráfico 5. De las empresas industriales cerradas no se pudo obtener el cierre real por año, debido a la no existencia de una base de datos semejante a la de creación aportada por el Registro Mercantil, simplemente a la fecha han desaparecido.

Gráfico 5
www.bdigital.ula.ve
Porcentaje de Empresas Industriales Cerradas y Activas al 2006 (1997-2002)



Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

De las PYMIs nacidas en el Municipio entre los años 1997 y 1999, la mitad o más han cerrado. Destaca un repunte de cierres en las nacidas en el año 2000, de casi un

65 por ciento. Mientras que en los años 2001 y 2002, hasta ahora han subsistido el 71,43 por ciento y el 55,56 por ciento, respectivamente.

4.1.2. Detectar los programas actualmente planteados por las diferentes instituciones, para la promoción de la PYMI en el Estado Mérida, entendiendo el comportamiento de las diversas organizaciones en el desarrollo industrial de la región.

Algunos de los diferentes organismos, tanto públicos como privados, que dan soporte a la creación de empresas en el Estado Mérida se presentan en la tabla 6, donde se expone el objetivo para el que fueron creadas dichas instituciones.

Tabla 6

Instituciones de Apoyo a las PYMIs

INSTITUCIÓN	OBJETIVO
Corporación de Los Andes (CORPOANDES)	Su objetivo es promover y coordinar el desarrollo integral y armónico de la Región de Los Andes, en función de su potencial regional y de sus ventajas comparativas y competitivas, adelantando actividades que permitan: Fortalecer las capacidades de gestión de las diferentes instancias político territoriales y demás organismos públicos, promocionar proyectos que contribuyan a la utilización de los recursos y potencialidades de la Región, orientar las inversiones privadas y propiciar la participación activa en el proceso de desarrollo regional.
Fondo Merideño para el Desarrollo Económico Sustentable (FOMDES)	Es una institución pública, que promueve el desarrollo de los sectores: agrícola, turismo, artesanal, pequeña y mediana empresa, pequeña y mediana industria, micro empresa, vivienda y cooperativas; dirigido a optimizar su productividad, calidad y competitividad, a través del financiamiento, capacitación, asesoría y asistencia técnica, a fin de fomentar el empleo permanente y contribuir al crecimiento sostenido del Estado Mérida.
Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Mediana y Pequeña Industria (SOGAMPI):	SOGAMPI, es una Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas de carácter mutualista, dedicada al otorgamiento oportuno de fianzas y/o avales, dirigidos a los medianos y pequeños empresarios de los sectores manufactureros, turismo, servicios, exportación y comercio conexo a la industria, facilitando y dinamizando el acceso al financiamiento y a procesos de asignación de contratos con el sector público y privado. Brindando un servicio de calidad y apoyado en el compromiso de su recurso humano, con el objeto de impulsar el desarrollo sustentable de la nación.
Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI)	Su misión es garantizar el apoyo, fomento, promoción y recuperación de la Pequeña y Mediana Industria como factor fundamental de la dinámica productiva del país, optimizando sus niveles de productividad, calidad y competitividad, fomentando el empleo y contribuyendo eficazmente con el crecimiento económico productivo, sostenido e integrado de la nación.
Federación de Artesanos, Micros,	Tiene por objeto fundamental, la representación de los intereses del sector de la Artesanía, Micro, Pequeña y Mediana Industria; coordinación de actividades

Pequeños y Medianos Industriales de Venezuela (FEDEINDUSTRIA)	generales, el desarrollo, la defensa y proyección de las cámaras y asociaciones de industriales existentes en el territorio nacional y de las empresas que las integran.
Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA)	Es la máxima organización gremial del sector industrial venezolano, en cuyo seno están agrupadas más de cincuenta cámaras y asociaciones de industriales venezolanos, de las cuales treinta y ocho (38) son sectoriales y trece (13) regionales, están representadas treinta (30) industrias manufactureras, pertenecientes a la pequeña, mediana y gran industria. Brinda servicios empresariales y asistencia técnica a la industria nacional, respaldando su desarrollo, modernización, crecimiento, competitividad e internacionalización.
Fondo de Crédito Industrial (FONCREI)	Tiene como objeto contribuir a la transformación del modelo productivo para lograr el desarrollo endógeno, mediante el financiamiento oportuno y la asistencia integral a los actores de la economía popular, PYMI y PYMEs vinculados a la manufactura y servicios conexos, así como al sector turismo, para lograr la inclusión social, equidad, y mejoramiento de la calidad de vida bajo un contexto de sustentabilidad
CONINPYME	Es una iniciativa de CONINDUSTRIA y el FOMIN/BID para el fortalecimiento de la competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa Venezolana, servicios de asistencia empresarial y consultorías para organizaciones entre 5 y 99 trabajadores de sectores industriales no tradicionales. Asimismo, ofrece cursos y talleres, servicios de información y publicaciones electrónicas de respaldo a la gestión empresarial.
El Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE)	Es el rector de la Formación Profesional en la República Bolivariana de Venezuela y desarrolla acciones dirigidas a formar y capacitar a la fuerza laboral que demandan los sectores productivos, la sociedad y el Estado, viabilizando su participación activa en la generación de bienes y servicios, contribuyendo al desarrollo social, económico y tecnológico del país, expresado en el mejoramiento de la calidad de vida de los venezolanos y venezolanas.

Fuente: Venezuela Productiva (2003 a y b), Conindustria, Fundacite, Página Web: Fedeindustria, Inapymi y Foncrei. Elaboración Propia.

La mayoría de las instituciones nombradas en la tabla 6, prestan sólo apoyo financiero a las PYMIs, pocos (CORPOANDES, INAPYMI, CONINDUSTRIA, CONINPYME, FEDEINDUSTRIA, FOMDES, INCE), se encargan de asesoramiento general (adiestramiento, optimización, desarrollo organizacional, eficiencia, gestión, producción, proyección, entre otras). Sin embargo, esto ha ido cambiando con el paso del tiempo, hoy día hasta la banca privada desarrolla programas de asesoramiento técnico buscando impulsar sus programas financieros. Varias de las entidades bancarias mostradas en la tabla 7 tienen como objetivo el desarrollo de las PYMIs mediante financiamiento y asesoramiento técnico.

Tabla 7

Banca Gubernamental y Privada de Apoyo a las PYMIs

INSTITUCIÓN	OBJETIVO
Banco Industrial de Venezuela	Es una institución financiera enmarcada dentro de las políticas del Estado Venezolano para impulsar los programas de desarrollo sostenible de las regiones de nuestro país, a través de la oferta de productos y servicios financieros, con el objeto de contribuir a la generación de empleo y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, obteniendo los niveles de rentabilidad que le garanticen la viabilidad de estos propósitos. El apoyo que presta esta entidad está dirigido a contribuir eficazmente a la financiación a corto y medio plazo de la producción, comercialización, transporte, almacenamiento y demás operaciones del sector industrial.
Banco del Pueblo Soberano	Institución del Sistema Microfinanciero con enfoque hacia la Economía Social, comprometida con el desarrollo integral de la República Bolivariana de Venezuela, creada para prestar servicios financieros y no financieros oportunos, con énfasis en el acompañamiento social permanente a microempresarios que: se encuentren agrupados o no, bajo cualquier forma de organización comunitaria para el trabajo, incorporándolos a la dinámica socioeconómica del país. Desarrollen o tengan la iniciativa para realizar actividades económicas, humanistas, éticas y competitivas, garantizando el retorno de la inversión.
Banco de Desarrollo de la Mujer (BANMUJER)	Institución microfinanciera pública que facilita a las mujeres, en condiciones de pobreza, (las más pobres entre los pobres) en forma relativamente rápida y oportuna, servicios financieros y no financieros, con el propósito de que obtengan herramientas productivas para su plena inserción en el desarrollo socio-económico del país y sus beneficios, todo ello en el contexto de la acción soberana y protagónica, diseñada, para y desde nuestro pueblo en la Constitución Bolivariana.
Banco de Desarrollo Sustentable BANDES	Financia y apoya el desarrollo regional, los proyectos de inversión a mediano y largo plazo, la expansión, diversificación, modernización y competitividad de la estructura productiva y de la infraestructura social. Contribuye con el desarrollo equilibrado de las distintas regiones del país. Financia proyectos de innovación, transferencia y desarrollo tecnológico.
Banco de Fomento de los Andes BANFOANDES	Como Banco del Estado Venezolano, apoya a los sectores productivos mediante un servicio financiero eficaz, para satisfacción de clientes, empleados y comunidad.
BANESCO	Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio. Líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología.
BANCO DE VENEZUELA	En el Banco de Venezuela/Grupo Santander nos sentimos plenamente identificados con los objetivos, ambiciones y esperanzas de progreso de nuestro país. Es por eso que concedemos especial atención a las necesidades de los sectores con los cuales nos relacionamos con acciones concretas que estimulen su progreso.
CORPBANCA	Su misión es participar activamente en el crecimiento del país, a través del apoyo a empresas productivas y personas, desarrollando nuevos mercados en sectores de alta rentabilidad y seguridad, liderizando productos y servicios, y ubicándonos en posiciones de liderazgo en calidad de servicio.
BANCO MERCANTIL	MERCANTIL desarrolla y apoya programas de Acción Social, que trascienden su actividad financiera para convertir el compromiso que ha asumido con la sociedad en uno de sus más fuertes e incólumes valores corporativos, y es que una de las premisas de su visión estratégica es la de ser "una institución solidaria y factor importante de

BANCOEX	<p>desarrollo de las comunidades a la cual sirve”.</p> <p>Su misión es impulsar el desarrollo de una Venezuela productiva y exportadora, asistiendo integralmente a los sectores económicos, priorizando los estratos de ocupación y regiones del país que tradicionalmente han quedado excluidos de la banca comercial, en función de fortalecer su competitividad y coadyuvar a su inserción y permanencia en los mercados internacionales</p>
---------	--

Fuente: Página Web de cada una de las entidades. Elaboración Propia.

Los programas actuales de dichas instituciones para la promoción y protección de la pequeña y mediana industria en el Estado Mérida son descritos detalladamente en el anexo 4.

4.1.3. Analizar los diversos factores de éxito y fracaso que llevan al cierre de las industrias o por el contrario, a la supervivencia.

El instrumento aplicado, permitió aproximarse al logro de este tercer objetivo. La encuesta está dividida en tres partes a saber: la primera, sobre la organización; la segunda, trata a los factores de éxito y fracaso; y la tercera sobre la estructura (Pirámide de Desarrollo Organizacional), utilizada para determinar el éxito o no, de las nuevas PYMIs. La encuesta se aplicó a 25 firmas, 19 PYMIs activas y 6 PYMIs cerradas.

Las empresas industriales encuestadas se numeraron del 1 al 25 según se iba aplicando el cuestionario. Por tanto, en el esbozo y análisis de los resultados se coloca el número que la identifica (Nº PYMI). Las nuevas pequeñas y medianas industrias consolidadas del Municipio Libertador del Estado Mérida visitadas desempeñan la actividad que se aprecia en la tabla 8, con la frecuencia y el porcentaje expuestos.

Tabla 8

Actividad Industrial de las Nuevas PYMIS con 5 o más Años de Creación

Actividad de las Empresas Industriales	Frecuencia	Porcentaje
Alimentos	9	36%
Artes Gráficas	6	24%
Otras Industrias (1 Fibra de Vidrio, 1 Equipos de Refrigeración y 1 Artículos Publicidad Exterior)	3	12%
Vestuario	2	8%
Madera y corcho	2	8%
Metales Básicos	1	4%
Productos Químicos	1	4%
Diversas (Metal, Plástico, Vidrio, Textil, otros "Premiación")	1	4%

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

La mayoría de las empresas industriales visitadas pertenecen al sector industrial de alimentos y artes gráficas, como era de esperarse, ya que son dos de las ramas de mayor importancia del Estado Mérida, según lo expone el trabajo Mérida Estado Competitivo 2020 (Convenio ULA-PDVSA, 1999).

En cuanto al promedio de vida de las PYMIs estudiadas, para las empresas cerradas es de 4 años y el de las firmas activas, hasta ahora, es de 7,5 años. En la tabla 9 se observa los años de vida de cada una de las 25 empresas encuestadas.

Tabla 9

Años de Vida de las Nuevas PYMIs

Nº PYMI	Años de Vida
1	3
2	7
3	6
4	6
5	6
6	8
7	7
8	6
9	6
10	9

11	8
12	7
13	9
14	8
15	2
16	7
17	7
18	9
19	9
20	9
21	8
22	6
23	4
24	7
25	3

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia. ($\mu = 6,68$ Promedio de la Población 25 PYMIs encuestadas)

La mayoría de las PYMIs estudiadas pertenecen al estrato de pequeñas industrias, puesto que no superan los 20 empleados, solo 2 firmas se encuentran actualmente con la clasificación de mediana-baja empresa industrial. Gran parte de las compañías se mantiene con un número igual de empleados a medida que pasan los años, y otras crecen, esto se ve en la tabla 10.

Tabla 10

Número de Empleados de las Nuevas PYMIs

RANGO EMPLEADOS	Nº PYMI INSTAURACIÓN	FRECUENCIA	Nº PYMI CIERRE / ACTUALMENTE	FRECUENCIA
1-5	2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 22, 23 y 25	17	10, 13, 15, 23 y 25	5
6-20	1, 7, 8, 11, 16, 18, 21 y 24	8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 24	18
21-50		0	7 y 8	2
51-100		0		0
Más de 100		0		0

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

A continuación, se esbozan los elementos por los cuales los propietarios de las PYMIs aseguran que se debe el éxito o fracaso de su empresa industrial, tabla 11.

Tabla 11

Factores de Éxito y Fracaso Considerados por los Propietarios de las Nuevas PYMIs

FRACASADAS	N° PYMI	EXITOSAS	N° PYMI
1) Separación de Socios deseo de firma personal.	1	1) Trabajo	2, 11, 13, 16, 19, 20, 21
2) Petición del local por parte del dueño. No hay otro en el punto donde desarrolló el mercado	5	2) Dedicación	2, 6, 9, 11, 16, 18, 25
3) Golpes económicos del país	15	3) Deseo de emprender (algo propio)	2
4) Más fácil el manejo de un negocio de venta (distribución)	15	4) Atienden y Satisfacen al cliente	3, 7, 8, 10, 17, 18, 19, 21
5) Ventas a crédito sin posibilidad de recuperación (cuentas incobrables)	15	5) Alta calidad de los productos desarrollados	3, 4, 6, 7, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 25
6) Accidente personal que generó muchos gastos por la salud	15	6) Cumplimiento en el tiempo de entrega	3, 4, 8, 11, 17
7) Problemas en la contabilidad. Cambio de denominación.	22	7) Asesoramiento al cliente	3, 11
8) Otra empresa del mismo ramo a menos de 50 metros del negocio.	23	8) Lazos fuertes con el personal	3
9) Se presentó una mejor oportunidad de negocio en otra empresa del mismo ramo.	25	9) Instauración de nuevo mercado	4
		10) Aprendizaje continuo	4
		11) Reducción en los tiempos de producción	4
		12) Experiencia en el ramo	6, 13, 19
		m) Superación de las adversidades económicas externas con trabajo y buscando alternativas. "Resistir"	6, 12
		13) Lazos fuertes con proveedores	6
		14) Responsabilidad de propietarios y empleados	7, 11, 14, 20, 21
		15) Buena gestión administrativa	8
		16) Única en el Estado Mérida	8
		17) Seriedad	8

18) Mejoramiento continuo	8
19) Constancia	9, 10, 18, 21
20) Sacrificio	9
21) Responsabilidad de propietarios	10
22) Única en el Municipio Libertador	10
23) Visita personal a cada cliente o posible cliente	11
24) Motivación a los clientes para la recompra (Servicio Post Venta)	11
25) Promoción	11
26) Desarrollo de la cultura de servicio	11
27) Formación profesional. Cuadros dirigentes	12
28) Desarrollo de nuevos productos "Creatividad e Innovación"	12, 13, 25
29) Reconocimiento por parte de los clientes	13
30) Perseverancia	14
31) Vanguardia tecnológica	17
32) Personal Calificado	17

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

Los factores de fracaso de las PYMIs cerradas, son particulares para cada empresa industrial, algunos de estos elementos son externos, pero otros se reflejan como falta de habilidad en la dirección. Mientras que cada elemento de éxito de las PYMIs consolidadas, están presentes en una o varias firmas. Los puntos más destacados por los propietarios son la calidad de los productos, la atención y satisfacción al cliente, el trabajo, la dedicación y la responsabilidad del grupo que conforma la firma.

Por otro lado, según estudios realizados en diferentes lugares y mencionados en el marco teórico de este trabajo, se ha generado una lista de factores que son

considerados como elementos portadores de éxito en cualquier empresa. La puntuación del grado de desarrollo de los factores de éxito es: 4 si es Total, 3 si es Moderado, 2 si es Escaso, 1 si es Ausente y 0 si es No Responde. En la tabla 12 se observa el promedio de desarrollo de cada uno de estos elementos en las PYMIs encuestadas.

Tabla 12
Promedio de Desarrollo de los Factores de Éxito

FACTORES DE ÉXITO	PROMEDIO
Experiencia y dominio en el sector	3,76
Atención y cuidado del cliente	3,68
Modelo de venta y post-venta (Servicio)	3,16
Delegación de trabajo y responsabilidades	3,32
Planificación diaria	3,84
Planificación a largo plazo	2,72
Modelos para el control de actividades	3,56
Dirección y personal, concientes hacia donde va la industria (conocen los objetivos)	3,2
Desarrollo de sistemas de comunicación e información interna	3,36
Definición precisa del mercado a satisfacer	3,88
Planificación financiera	3,28
Elemento diferenciador con respecto a otras PYMIs existentes	3,6
Conocimiento del grado de satisfacción que provoca el producto a los clientes	3,56
Capacitación constante del personal de la industria	2,96
Investigación y desarrollo para la innovación	3,2
Renovación y mantenimiento continuo de la maquinaria y equipos	3,84
Alto nivel de negociación en las compras de Materia Prima	3,44
Desarrollo de los mejores canales de distribución	3,88
Alto grado de compromiso de todo el personal de la empresa con el logro de los objetivos	3,68
Fácil reclutamiento de personal calificado	1,88
Comunicación interna efectiva	3,56
Descubrimiento de mercados futuros	3,08

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

Los puntos más desarrollados son: la definición precisa del mercado a satisfacer puesto que, siempre están en contacto directo con él; y el desarrollo de los mejores canales de distribución, porque generalmente tiene un solo canal (venta directa al cliente) y lo han mejorado en el tiempo; seguidos por la planificación diaria informal que la tienen como un ejercicio inevitable del día a día; la renovación y mantenimiento continuo de la maquinaria y los equipos es imprescindible para las empresas, y con base en ello, los propietarios se esfuerzan en conocer profundamente la maquinaria para saber

cuando es necesario un mantenimiento, reparación o sustitución de estos; y la experiencia y dominio en el sector la cual, algunos la han desarrollado en el aprendizaje continuo y otros han heredado la experiencia de sus progenitores.

Los elementos que se encuentran en segundo lugar de desarrollo son: la atención y cuidado al cliente, tratando de satisfacerlo eficazmente; el alto grado de compromiso de todo el personal de la empresa con el logro de los objetivos, varios entrevistados aseguran que propietarios y empleados trabajan en un equipo conjunto para el logro de cualquier meta planteada; el elemento diferenciador con respecto a otras PYMIs existentes, es evidente en muchas de las empresas visitadas, dos firmas son únicas en el Municipio Libertador, y otras a pesar de contar con una alta competencia han logrado la diferencia en algún producto o en el servicio prestado, una minoría dijo no poder diferenciarse de cualquier otra; los modelos para el control de actividades, aún cuando no son muy modernos y automatizados, aseguran haber desarrollado procedimiento para minimizar los errores y la pérdida de materiales; el conocimiento del grado de satisfacción que provoca el producto a los clientes, los empresarios aseguran que por ser venta directa tienen diseñados modelos informales para conocer la opinión de sus clientes en general; y la comunicación interna es efectiva, salvo algunos casos especiales, donde el personal es muy rebelde o su grado de instrucción es bajo, dificultando la comprensión;

Los factores que ocupan el tercer lugar de desarrollo son: alto nivel de negociación en las compras de materia prima, gran parte de los empresarios cuentan con uno o dos proveedores que le aseguran los materiales y dan pequeños períodos de financiamiento; el desarrollo de sistemas de comunicación e información interna, están

presentes de manera informal en las PYMIs visitadas, pero reconocen que deben esforzarse más en este aspecto, para un mejor desenvolvimiento; la delegación de trabajo y responsabilidades, donde gran número de firmas tienen en su componente personal de confianza a quienes tiene de apoyo para múltiples actividades o cada quien es responsable por el trabajo que desempeña; y la planificación financiera en el corto plazo, porque según los consultados, es una de las actividades que requiere mayor atención, pero aún así, en este punto algunos empresarios reconocieron que era ausente o escasa.

El cuarto lugar lo obtuvieron: la dirección y personal concientes hacia donde va la industria (conocen los objetivos), en general la dirección sabe a donde se dirige, algunos cuentan con un personal que está enterado de que es lo que la empresa quiere, y otras tienen un personal que desconoce totalmente los objetivos; la investigación y desarrollo para la innovación en algunas compañías está presente desde su nacimiento mismo, esto depende en gran medida de la actividad que realizan, otras firmas no le dan mucha importancia a este punto e inclusive en un veinte por ciento de las PYMIs encuestadas está ausente; el modelo de venta y post-venta, pocas empresas han desplegado la cultura de servicio, es decir, cuentan con un método de servicio (venta y post-venta) dirigido a los clientes, la gran mayoría solo tienen un procedimiento específico de venta; y el descubrimiento de mercados futuros se ve total o moderado en aquellas firmas donde se incentiva la innovación, algunas empresas no están interesadas en expandirse y otras piensan en las barreras financieras y de tiempo para poder atenderlas.

El quinto lugar lo tiene la capacitación constante al personal de la industria ha sido desplegado en varias PYMIs (72%), puesto que han tenido que diseñar modelos

para entrenar al personal en las áreas específicas, pues el recurso humano calificado no es muy fácil de obtener.

Por otro lado, los factores que se encuentran menos desarrollados dentro de las empresas industriales son: el penúltimo lugar para la planificación a largo plazo, porque los propietarios piensan que todo se debe llevar día a día y no gastar energía en aquello que les parece lejano, solo algunos hacen pequeñas planificaciones mentales, pero pensando en los venideros meses y no en años, le falta visión; y el último lugar para el reclutamiento de personal calificado, algunos empresarios aseguran que es una tarea titánica encontrar al recurso humano que realmente cumpla con las especificaciones mínimas para el desempeño del cargo, generalmente cuando el puesto a ocupar tiene un grado elevado de especialización, teniendo esto en cuenta, la mejor solución que han encontrado es adquirir mano de obra no calificada y desarrollar un modelo de capacitación interna para ellos;

En consecuencia, con la información obtenida en las tablas 11 y 12 se deduce que los propietarios de las PYMIs cerradas reconocieron que el cierre de la empresa industrial fue por factores externos, o simplemente, fenómenos que no se pueden controlar, pero se observa según sus planteamientos (cuentas incobrable, dificultad en el manejo, entre otras) que existe un problema gerencial. También se destaca la ausencia de habilidad en el reclutamiento del personal calificado y la falta de planificación a largo plazo, indispensable para permanecer y crecer en el tiempo. Por otro lado, los emprendedores expresaron la escasez de los siguientes factores de éxito: modelo para el control de actividades (tarea diaria de un gerente), planificación financiera (actividad indispensable para saber todo sobre la generación monetaria posible e indicadora del

desenvolvimiento), modelo de venta y post venta (baja cultura de servicio), no tienen conocimiento total del grado de satisfacción de los clientes, la capacitación del personal no lo ven como uno de los puntos imprescindibles para el funcionamiento, el personal desconoce los objetivos de la empresa y no cuentan con una estrategia de innovación.

En el caso de los elementos de éxito, los encuestados fueron más abiertos, y expresaron numerosos puntos por lo que ellos creen que han subsistido. Se puede establecer los factores de éxito de las nuevas pequeñas y medianas industrias consolidadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida como se describe en la tabla 13, los elementos de fracaso son aquellos puntos exitosos que las empresas industriales no desarrollan o no le prestan la atención requerida y los factores externos y de gestión mencionados anteriormente.

Tabla 13
Factores de Éxito en las Nuevas PYMIs

ACTITUDES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo -Dedicación -Resistencia -Seriedad -Constancia -Sacrificio -Responsabilidad -Perseverancia
MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> -Definición clara del mercado a satisfacer -Atención y satisfacción al cliente -Cumplimiento en el tiempo de entrega -Asesoramiento al cliente (Servicio) -Descubrimiento de nuevos mercados -Elemento diferenciador permanente -Desarrollo de modelos de venta y servicio para atraer nuevos clientes y mantener los tradicionales (Promoción, Visitas Personales) y lograr el reconocimiento. -Desarrollo de la cultura de servicio
PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad -Reducción en los tiempos de producción -Lazos fuertes con proveedores -Mejoramiento continuo -Diseño de nuevos productos (Creatividad e Innovación) -Mantenimiento y renovación de maquinaria y equipos -Vanguardia Tecnológica que mejoren el producto

RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> -Lazos fuertes con el personal -Personal calificado para cada actividad -Aprendizaje continuo -Experiencia en el ramo -Formación Profesional -Objetivos Claros
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección y control de todas las funciones -Planificación diaria (operacional) -Planificación financiera

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

4.1.4. Explicar el éxito o fracaso de las nuevas PYMIs, para establecer la diferencia de estas empresas industriales en la Pirámide de Desarrollo Organizacional según el grado de expansión en cada uno de los escalones.

La última parte de la encuesta, genera la información para saber en que grado están los seis escalones de la Pirámide de Desarrollo Organizacional.

La definición de mercado, nicho y las estrategias que satisfacen eficientemente ese mercado de las nuevas PYMIs estudiadas, se aprecian en la tabla 14.

Tabla 14

Mercado, Nicho y Estrategia de las Nuevas PYMIs

	IDENTIFICACION DE LA NECESIDAD DEL PRODUCTO	DESARROLLA ESTRATEGIAS PARA SATISFACER	IDENTIFICACION DE UN NICHU
SI	25	21	15
NO	0	4	10

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

Todas las empresas consultadas tienen definido el mercado de sus productos, gran parte (84%) elabora estrategias específicas para satisfacer a sus clientes de la mejor manera, y con la constante investigación de sus clientes han podido identificar lugares donde tienen o pueden tener una ventaja competitiva.

Referente al desarrollo del producto gran parte de las firmas hacen constantemente un análisis de las necesidades del mercado para la elaboración efectiva

del producto, sólo dos de las consultadas, expresó que sólo algunas veces pregunta a sus clientes sobre sus requerimientos.

Si la demanda del producto aumenta, todas las empresas industriales extienden su capacidad con estrategias planificadas. En cuanto a la adquisición de recursos en la tabla 15 se aprecia la escala de dificultad para obtenerlos.

Tabla 15

Dificultad para Adquirir los Recursos para Aumentar la Capacidad

Recursos Financieros	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos
Difícil	Medianamente difícil	Medianamente fácil	Fácil

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

Para la mayoría de las firmas, el financiamiento es lo más difícil de conseguir, puesto que los entes prestadores de este servicio exigen una gran cantidad de requisitos que, por regla general, los pequeños empresarios no tienen la posibilidad de cumplir. Sin embargo, en la población estudiada pocas PYMIs han desarrollado un buen músculo financiero y así este obstáculo lo han superado.

El recurso humano es el segundo en dificultad, debido a la poca mano de obra calificada. Para los trabajos menores no tienen problema, pero para los especializados es difícil el reclutamiento. Muchas empresas han tomado medidas para sortear este problema, y han desarrollado estrategias, como la capacitación de todo el personal contratado en diferentes áreas y el crear lazos fuertes con todo el componente humano de la empresa.

Los requerimientos físicos y tecnológicos son los de menos dificultad, puesto que por lo general los locales son propios o cuentan con una infraestructura amplia, y en

cuanto a el desarrollo de procedimientos, métodos e instrumentos, la experiencia les ha permitido fijarlos.

Las PYMIs en general han desarrollado un sistema operacional para su buen funcionamiento diario, solo una empresa posee un sistema automatizado de todas las actividades, y el resto está proporcionalmente dividido entre sistema semi-automatizado y manual. Esto se debe a que todas las compañías encuestadas, llevan una planificación diaria de sus actividades y han desarrollado métodos que le faciliten el trabajo.

Los inconvenientes que se les presentan o se les han presentado a las empresas industriales, se aprecian con su frecuencia en la tabla 16.

Tabla 16

Problemas en las Actividades Diarias

PROBLEMA	FRECUENCIA
Contabilidad	3
Facturación	2
Ventas	1
Publicidad	2
Reclutamiento de Personal	18
Entrenamiento de Personal	9
Cobranzas	8
Inventario	1
Materia Prima	6
Producción	4
Entrega a tiempo	3
Adaptación al lugar	1
Proveedores de materiales para el servicio	1
Retiros tardíos de los productos	1
Capital de trabajo	1
Inseguridad	2

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

El problema más frecuente en las nuevas PYMIs es el reclutamiento de personal, los propietarios aseguran que en Mérida no hay personal calificado, inclusive algunos han optado por traer trabajadores de otras regiones del país, y hasta utilizan

mano de obra extranjera. Debido a esto, también se le presentan problemas en el entrenamiento a la mano de obra.

Por otra parte, los sistemas de dirección, es decir, la planificación, el presupuesto, los controles, entre otros; existen en la mayoría de las empresas industriales visitadas. En la tabla 17 se desglosa el número de empresas que cuentan con sub-sistemas incluidos en el sistema de dirección (52% del total de PYMIs encuestadas). El 48 por ciento restante no ha diseñado un sub-sistema de dirección que les ayude en el trabajo diario y así refuerce el éxito de sus empresas.

Tabla 17

Sub-Sistemas de Dirección de las Nuevas PYMIs

SUB-SISTEMA	FRECUENCIA
Planificación Estratégica	12
Planificación Operacional	13
Planificación de Contingencia	7
Estructura Organizacional Formal	8
Estructura Organizacional Informal	5
Control de Presupuesto	13
Control de Metas Impuestas	11
Desarrollo de Mecanismos para la Apreciación del Desempeño	12

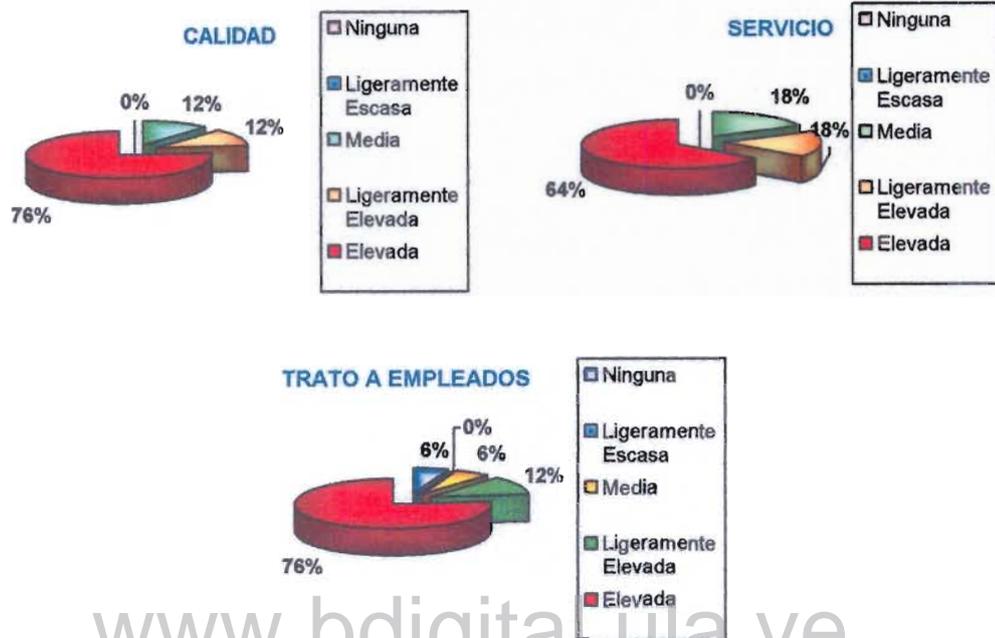
Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

La planificación operacional, el control de presupuesto, el desarrollo de mecanismos para la apreciación del desempeño y la estructura organizacional, ya sea formal o informal; está presente en las 13 empresas que tienen definido un sistema de dirección. Mientras que la planificación de contingencia un 72 por ciento no lo plantea.

Los valores que tienen las nuevas PYMIs, es decir, la importancia que les dan a la calidad del producto, al servicio al cliente y el trato a los empleados, es mayormente elevada, como se observa en el gráfico 6.

Gráfico 6

Nivel de Importancia que las Nuevas PYMIs dan a la Calidad, el Servicio y el Trato al Personal



www.bdigital.ula.ve

En general, las empresas industriales tienen una imagen de la firma de acuerdo a las creencias que tienen sus propietarios y el personal que la conforma. En las PYMIs encuestadas expresaron las ideas que se muestran en la tabla 18.

Tabla 18

Imagen Interna de las Nuevas PYMIs

Creencias: (Imagen Interna de la Empresa)	Nº PYMI
1) Buena competencia interna	1
2) Incita a la Innovación	1, 6, 24
3) No se indaga, no sabe de la imagen	2
4) No conoce opinión de los empleados	3, 20
5) Buen entendimiento (Propietario-empleado)	3
6) Seguridad Laboral	3, 7, 10, 11
7) Busca la satisfacción del cliente	3, 24
8) Crecimiento Continuo	3, 5, 14, 15
9) Empresa Responsable	3, 4, 7, 8, 9, 11, 19, 20, 25
10) Medio de superación personal	4, 24
11) Respaldo al empleado (Económico, Emocional y Profesional)	4, 10

12) Empresa que satisface las necesidades de su personal y de los clientes	4
13) Empresa con buenas perspectivas	5
14) Empresa estable y segura	6
15) Desarrollo del cooperativismo internamente	6
16) Buen trato a los empleados	6
17) Empresa con buena imagen en general	6, 15, 18, 21, 23, 24
18) Producto reconocido como el mejor de la ciudad	7, 13, 18
19) Sitio agradable tanto para el personal como para el cliente	7
20) Su fin es atender y satisfacer al cliente	8
21) Mejoramiento Continuo	8, 14
22) Fuente de trabajo y sustento	9, 16, 17, 18, 20, 21, 24, 25
23) Empresa que busca siempre mejorar la calidad de los productos	9, 14, 15, 19, 22, 23
24) Desarrollo de productos funcionales para cada cliente	10
25) Reclasificación a los empleados (superación)	11
26) Exigente con los empleados	11
27) El personal contratado está a la expectativa de tener seguridad laboral	12
28) Empresa de aprendizaje continuo y superación profesional	12, 15
29) Empresa con gran experiencia en el ramo	13
30) Empresa que busca mejorar la calidad de vida de sus empleados y propietarios	14, 16, 19, 22
31) Empresa exigente en la calidad de la producción	15, 20

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

Las reglas no escritas de la organización denotan las características percibidas dentro de la empresa, en cuanto a las cuatro tipos consultados se obtuvo que la conducta general de las firmas es normal, el idioma utilizado es informal, dentro de la organización existe buen humor y el vestido es adecuado para el desempeño de cada trabajo en particular, algunos tienen uniforme y otros cuentan con equipos de seguridad industrial.

Con toda la información aportada con la aplicación del instrumento, podemos inferir en el nivel de cada uno de los escalones de la Pirámide de Desarrollo Organizacional y establecer la diferencia de las 25 empresas industriales encuestadas, la tabla 19 muestra la puntuación obtenida en cada escalón en cada PYMI.

Se incluyen en el cálculo de la Pirámide de Desarrollo Organizacional las seis empresas industriales cerradas, debido a que sus propietarios continúan siendo emprendedores, es decir, ellos actualmente tienen otras firmas en el mercado, algunas sólo cambiaron de denominación y otras también variaron su objeto de manufactureras a

prestadoras de servicio. Por tanto, esbozadas las causas por las cuales cerraron, se considera valido para ellos la inserción en los cálculos de las nuevas PYMIs del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Tabla 19

Cálculo del Nivel de la Pirámide de Desarrollo Organizacional de las Nuevas PYMIs

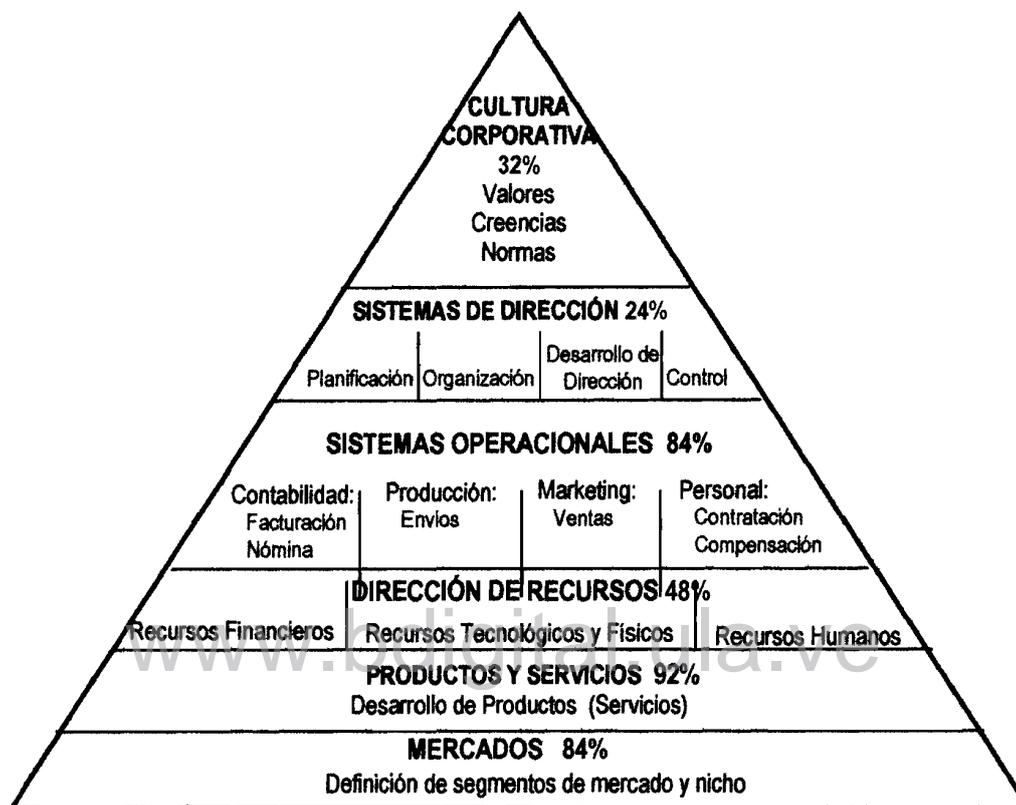
Nº PYMI	MERCADOS	PRODUCTOS Y SERVICIOS	DIRECCIÓN DE RECURSOS	SISTEMAS OPERACIONALES	SISTEMAS DE DIRECCIÓN	CULTURA CORPORATIVA
1	1	1	1	1	0	0
2	0	0	1	1	0	0
3	1	1	1	1	0	0
4	1	1	0	1	0	1
5	1	1	0	1	0	1
6	1	1	0	1	0	1
7	1	1	0	1	0	1
8	1	1	0	1	1	0
9	1	1	1	1	0	0
10	0	1	0	1	0	0
11	1	1	0	1	1	0
12	1	1	0	0	0	0
13	0	1	0	1	1	0
14	1	1	1	0	1	1
15	1	1	0	0	1	1
16	1	1	1	1	1	1
17	1	1	0	1	0	0
18	0	1	1	1	0	0
19	1	1	1	1	0	0
20	1	0	0	0	0	0
21	1	1	1	1	0	0
22	1	1	0	1	0	0
23	1	1	1	1	0	0
24	1	1	1	1	0	1
25	1	1	1	1	0	0
Total	21	23	12	21	6	8

Fuente: Datos Encuesta. Elaboración Propia.

Las PYMIs se estudiaron una a una para obtener la información de cada uno de los escalones de la estructura, se tomó en consideración el desarrollo de cada uno de los puntos, aquellos que están más avanzados se les dio un puntaje de 1 y a los menos evolucionados se le dio un 0, esto es utilizando una clasificación binaria para poder calcular el nivel de la Pirámide de Desarrollo Organizacional en cada uno de sus escalones.

Figura 3

Pirámide de Desarrollo Organizacional de las Nuevas PYMIs del Municipio Libertador del Estado Mérida



Fuente: Flamholtz 2000, Datos Encuesta. Elaboración Propia.

La figura 3 muestra la Pirámide de Desarrollo Organizacional de las nuevas PYMIs del Municipio Libertador del Estado Mérida. La descripción de la estructura obtenida es como sigue:

1. **MERCADOS:** Tiene un 84 por ciento de desarrollo, esto es porque las empresas industriales tienen presente que los clientes son el elemento que les permite subsistir. Por ello, se enfocan en tratar de conocer el mercado para satisfacerlo de la mejor manera posible, y muchos han descubierto lugares donde tienen una ventaja competitiva, encontrando un elemento diferenciador que permite la

preferencia del mercado. Sin embargo, este escalón aún puede crecer hasta llegar al 100 por ciento, pero esto sólo se logrará si todas las firmas se interesan en este requisito fundamental para lograr el éxito.

2. **PRODUCTOS Y SERVICIOS:** Es el escalón más desarrollado por las nuevas PYMIs, 92 por ciento. Los propietarios aseguraron que los mayores objetivos planteados es el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y tratar de optimizar los tiempos de producción. La forma de lograr una buena calidad es diseñando los productos según los requerimientos de los clientes, los cuales se conocen con un constante análisis de los consumidores. Por ello, este escalón está íntimamente ligado al anterior.
3. **DIRECCIÓN DE RECURSOS:** Este es uno de los escalones que no ha sido muy evolucionado, 48 por ciento. Es una de las explicaciones del por qué las PYMIs tienen dificultad para crecer. El desarrollo de los dos puntos anteriores (Mercados y, Productos y Servicios), hacen que la demanda crezca, pero en la dirección de recursos las empresas en su mayoría tienen obstáculos para poder progresar en paralelo, porque el conjunto de firmas poseen altas limitaciones en la adquisición de recursos, sobre todo el financiero. Otras, se ven restringidas por la escasez de personal calificado y por no contar con el espacio físico que exige el crecimiento.
4. **SISTEMAS OPERACIONALES:** El funcionamiento diario de las PYMIs estudiadas está desarrollado en un 84 por ciento. Los empresarios tratan de llevar la operación diaria de la forma más funcional, debido a la gran cantidad de actividades ejecutadas. Utilizan sistemas manuales y sistemas semi-

automatizados en su mayoría, desplegados de tal manera que agilice el desenvolvimiento diario y minimice los inconvenientes en la operación del día a día. Sin embargo, se presentan algunos problemas en cuanto al reclutamiento de personal calificado, entrenamiento, cobranzas, producción, entrega a tiempo, adquisición de materia prima, entre otros. Por tanto, las empresas industriales estudiadas deben indagar para desarrollar más este escalón y así facilitar la subsistencia.

5. **SISTEMAS DE DIRECCIÓN:** Fortalecer este escalón, es una de las prioridades que deben plantearse las PYMIs, ya que su bajo desarrollo (24%), no les permite crecer. La planificación a largo plazo facilita la construcción de una empresa exitosa, gran parte de las compañías encuestadas piensan en el corto plazo, pues aseguran que no es posible planificar a largo plazo debido a la incertidumbre aportada por factores externos. La planificación operacional está presente en la mayoría de las firmas, la planificación estratégica algunos la han desplegado, pero la de contingencia, por regla general, no es diseñada. Por otra parte, muchas firmas no poseen un conjunto de procedimientos y métodos definido para motivar al personal al logro de los objetivos organizacionales. Gran parte de las empresas industriales lleva controles para las actividades del día a día, pero no tienen idea de su posible futuro. Sí se observan los factores de fracaso de las seis PYMIs cerradas, se ve la relación directa de algunos elementos con el bajo desarrollo de este escalón, es decir, problemas de gestión.
6. **CULTURA CORPORATIVA:** La cultura es el conjunto de valores, creencias y normas de una organización, inmersa en la operación diaria de las personas en

las empresas. Esto da una imagen general de las firmas, y se debe trabajar en el progreso de este escalón para que el perfil sea realmente para lo que fue creada. Este punto debe enfatizarse, ya que su nivel de desarrollo en las PYMIs es muy bajo, apenas un 32 por ciento. Para lograr una empresa exitosa, también debe dar su verdadera imagen tanto interna como externamente, diciendo para qué y para quién existe. Varias de las compañías estudiadas tienen una idea, no muy clara de cómo la ve su personal, pero otras no saben la opinión de sus empleados en cuanto a valores y creencias.

4.1.5. Comprobar el nivel de desarrollo en cada uno de los seis puntos clave de la Pirámide de Desarrollo Organizacional. Para la validación de la estructura creada por Flamholtz, propiciando la utilización del almacén.

El análisis realizado con los datos recopilados de cada una de las empresas encuestadas, generó la información pertinente para inferir que la Pirámide de Desarrollo Organizacional sirve para guiar el desenvolvimiento de la organización a través del tiempo.

La mayoría de las 25 empresas industriales estudiadas están activas y pueden ser consideradas exitosas en la primera etapa, porque ya han pasado el promedio de edad (3,5 – 4 años), en la cual, por lo general, cierran. Esto se puede explicar por el interés que han puesto las firmas en la atención y satisfacción al cliente, con el conocimiento adquirido sobre el mercado meta y el desarrollo de productos y servicios diseñados para cubrir las necesidades de dicho mercado. También han desarrollado un sistema operacional que les permite cumplir con los objetivos diarios, a pesar de que muchas

PYMI's reconocen que aún están en la búsqueda del mejoramiento de la producción, la calidad y en automatizar un poco, algunas funciones administrativas.

Los otros escalones del armazón han sido tocados, algunas veces sin saberlo firmemente, pero conocen lo importante para la empresa, como: "la imagen que tiene la PYMI", con cuales recursos cuentan y como conseguir los escasos. Sin embargo, no los han desarrollado, es decir los escalones de: cultura corporativa, dirección de recursos y sistemas de dirección son los que necesitan un mayor esfuerzo para garantizar la supervivencia.

Las pocas empresas industriales cerradas encuestadas, no presentaron mayor diferencia de su actividad con respecto a las activas, esto es debido a que algunas empresas han cerrado sus puertas por motivos que no están inmersos en el desenvolvimiento en sí de la firma, sino más bien por agentes externos o personales, y otras por problemas en el manejo (gerencial). Y a pesar de que cerraron la firma asentada en el Registro, siguen trabajando en el mismo ramo, y otras empresas pasaron de fabricantes a distribuidores.

Para determinar el verdadero nivel de desarrollo de los escalones de la estructura es necesario realizar un estudio pormenorizado de punto por punto. Sin embargo, con este estudio general se pudo comprobar que la Pirámide de Desarrollo Organizacional es una herramienta que ayuda a visualizar aquellos espacios importantes en que las empresas deben enfocar sus esfuerzos para lograr el objetivo de crecer y perdurar en el tiempo.

En consecuencia, con lo anteriormente expuesto se comprueba que desarrollando cada uno de los escalones del armazón se alcanzará mayor superación,

puesto que cada peldaño está compuesto por los factores de éxito que han sido expuestos por los especialistas y sirvieron para encontrar los elementos de triunfo de las nuevas PYMIs en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 5

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO 5

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1. Se observó un decrecimiento en la creación anual de micro, pequeñas y medianas industrias, generando un promedio anual de 18 MIPYMI. De las 108 empresas industriales creadas en el período 1997 y 2002 el número de consolidadas, (mayor igual a 5 años de funcionamiento), es 85 nacidas entre 1997 y 2000 al año 2006, y de estas, sólo 58 son PYMIs (de 5 a 100 empleados).

Se conoció el cierre de empresas industriales al 2006, pero no se pudo obtener la información de las liquidaciones anuales, puesto que ninguna de las instituciones visitadas (Registro Mercantil, Alcaldía del Municipio, Seniat), cuenta con esos datos. Las empresas que nacieron entre 1997 y 1999 la mitad o más de la mitad ha cerrado sus puertas; de las creadas en el año 2000, ha desaparecido el 64, 29%; las que iniciaron actividad en los años 2001 y 2002 la mayoría continua funcionando. Se concluye que las PYMIs tienen alta proporción a desaparecer años antes de llegar a la consolidación, es por ello que se deben crear planes o proyectos bajo las características particulares de la PYMI en el Municipio Libertador del Estado Mérida, que ayuden a proteger a las empresas industriales

5.1.2. Las instituciones y la banca privada tienen programas financieros, técnicos y técnico-financieros, generalmente diseñados a nivel nacional. Estos entes interesados en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa tratan de desplegar programas de

financiamiento que incluyan asesoramiento técnico para el desarrollo de proyectos y planes de negocio; esto es debido a que los diferentes organismos notaron que los empresarios o emprendedores, a la hora de tratar de conseguir un crédito, no tenían idea de la realización de proyectos y planes de negocio formales. También han descubierto que los nuevos negocios en sus primeros años de vida (etapa de aprendizaje), tienen desconocimiento en la parte administrativa y gerencial. Para ayudar a la PYMI de igual forma han elaborado programas de capacitación. Sin embargo, al no tener las características reales de las PYMIs merideñas, los programas que diseñen estas instituciones pueden incurrir en errores al no tomar en cuenta elementos propios del Estado, y de esta forma no llegar a todos.

5.1.3. Las nuevas PYMIs del Municipio Libertador, pertenecen a la industria tradicional, mayormente al sector alimentos, seguido de las artes gráficas. El promedio de cierre es de 4 años y las que han permanecido hasta ahora en el mercado, tienen un promedio de vida de 7 años. La mayoría es pequeña empresa industrial, y sólo 2 alcanzan la categoría de mediana-baja empresa industrial. Las firmas que han cerrado, ha sido por factores de fracaso particulares, generalmente de índole externo y por bajas habilidades en la dirección. Los factores de éxito, en su mayoría son comunes a dos o más empresas. En general, el éxito de las empresas activas se debe, a su empeño en la atención al cliente, al desarrollo de la producción y a la atención constante de la parte financiera.

5.1.4. Las nuevas empresas industriales han desarrollado, en diferente grado, los escalones de la Pirámide de Desarrollo Organizacional. Para lograr el éxito de una firma es necesario ampliar cada uno de los peldaños de forma integral. Los puntos donde deben centrarse son: dirección de recursos, sistemas de dirección y cultura corporativa; sin dejar de hacer esfuerzo en los otros tres escalones, que aún cuando presentaron porcentajes altos de desarrollo, les falta progresar.

5.1.5. La Pirámide de Desarrollo Organizacional es una estructura, que sirve para visualizar el camino al éxito, las PYMIs conocen sus características particulares, cómo trabajan, que tienen y que les hace falta; sin embargo, algunos puntos pueden ser descuidados. Al estar inmersos en el armazón los factores de éxito, como se comprobó, las empresas industriales pueden utilizar la Pirámide para medir su evolución, y así, día a día acercarse al éxito esperado.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1. Las medidas de orden general que pueden seguir las PYMIs para alcanzar el éxito en el tiempo son muchas y variadas, se bosqueja, utilizando los puntos de la Pirámide de Desarrollo Organizacional, un grupo de sugerencias que resultan beneficiosas para ayudar al éxito a las empresas industriales.

MERCADOS

Las PYMIs estudiadas han desarrollado sistemas para conocer a sus clientes y brindarles una mayor atención, mejorar la calidad de los productos ofrecidos, y atraer a clientes tradicionales y potenciales. Sin embargo, falta por hacer.

La investigación de mercados es un tema de gran esfuerzo, pero imprescindible para que las empresas establecidas crezcan, y conocer la factibilidad de una posible nueva firma.

La buena definición del mercado a satisfacer, permitirá desarrollar productos que inclusive, sobrepasen las expectativas de los clientes y lleven a la empresa a ser preferida. No se puede producir un bien y luego buscar un mercado, se puede crear la necesidad en el mercado, pero sólo con un producto realmente innovador.

Un punto, que por lo general, no es desarrollado en las PYMIs es la cultura de servicio, Gronroos la define como, “una cultura en la que existe aprecio por un buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los finales o clientes externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos”. (Citado por Zeithaml, 2002, p. 379). Para desarrollar esta cultura de servicio, se necesitan años de esfuerzo consistente y conjunto. Por tanto, es recomendable iniciar el progreso de esta cultura, la cual traerá a cambio, clientes satisfechos, trabajadores motivados y de seguro un aumento en las ventas, y por supuesto, el éxito empresarial.

Por último, el conocimiento extenso del mercado a satisfacer, les permitirá diseñar buenas estrategias, que verdaderamente harán crecer la empresa industrial. También se podrán visualizar nuevas oportunidades para que la firma las ataque con las fortalezas conseguidas.

FINANZAS

Lo primero ha destacar, es que los propietarios deben separar las finanzas personales y las finanzas de la empresa, Gerber (1997), acertadamente expone “El punto

decisivo es: un negocio no es la vida de su propietario. Un negocio y la vida de su propietario son dos cosas completamente separadas.” (p. 97).

Las finanzas es la cuantificación de todas y cada una de las actividades del negocio, por ello se debe estar en constante control de ellas, hacer planificación financiera diaria y a largo plazo, diseñando estrategias para mejorar y poder superar las requerimientos financieros que se presenten.

El financiamiento, ya sea para capital de trabajo o para una inversión en aumento de capacidad o adquisición de maquinaria y equipo, o cualquier otra cuestión, es uno de los que presenta más barreras para su obtención, debido a la cantidad de requisitos y garantías que exigen las instituciones que prestan dicho servicio. Sin embargo, hoy día existe una pequeña mayor posibilidad de acceder a créditos por medio de las diferentes instituciones del gobierno, las cuales tienen como misión no solo el financiamiento sino también el asesoramiento técnico en lo que se refiere al desarrollo y presentación de proyectos o planes de negocio.

Dentro de la empresa industrial, el propietario debe estar informado de todos los costos y gastos, así como de las ventas de cada producto desarrollado con el fin de llevar siempre un control de cada bien. Esto les facilitará la toma de decisión en el desarrollo de las estrategias financieras previamente planificadas.

RECURSOS HUMANOS

Toda empresa requiere de personal calificado para el buen funcionamiento de las actividades, y en el caso de las PYMIs encuestadas se observa que es uno de los problemas más frecuentes: el reclutamiento del personal calificado. Muchos propietarios han ideado formas de superar este inconveniente, algunos de ellos son: modelos de

entrenamiento y capacitación interna, otras entrenan a todo su personal en las diferentes actividades para subsanar cualquier ausencia de personal; otras prefieren contratar mano de obra de otras regiones; y ciertas firmas han decidido probar con el contrato a mujeres para desempeñar tareas que normalmente eran desempeñadas por hombres, y han triunfado en su decisión.

La administración de personal, o en el caso de las PYMIs, la persona encargada del recurso humano, debe alcanzar el uso óptimo de la mano de obra con el mínimo de desperdicio de habilidad y talento. De esto depende el futuro de la organización. La habilidad, satisfacción, cooperación, motivación y entusiasmo de los empleados deben elevarse al máximo, para que unidos logren los objetivos de la empresa industrial.

En las empresas en general, se requiere desarrollar un sistema de apreciación del desempeño para cerrar lazos con el personal que las conforma, y poder obtener la lealtad y motivación que necesitan para mantener dentro de la organización ese recurso humano. Las retribuciones deben verse como una ocasión que dará una ventaja competitiva, al recompensar a los trabajadores de una manera óptima por su eficiencia y productividad, el personal responderá mejor a las exigencias de la empresa. El recurso humano es de suma importancia para una firma, ya que la gente es el elemento que más contribuye a la eficiencia de cualquier organización.

La capacitación interna constante del personal es otro punto importante, no sólo adiestramiento en las actividades diarias, sino que también cuentan con una persona o un grupo de personas, quienes se encarguen de dar a conocer, de la mejor manera, la filosofía de la empresa, que incluye la misión y los objetivos, acercando a todo los trabajadores a alcanzar la visión de la organización.

PRODUCCIÓN

En las empresas industriales estudiadas se observa la gran importancia que le dan a la calidad de los productos, y una manera de lograr una buena calidad es con el conocimiento de las especificaciones que requiere el mercado.

Para lograr calidad es necesario que existan controles desde la llegada de materia prima, todo el proceso de producción hasta después de la venta del producto, de esta manera se logrará minimizar los errores, los tiempos de ejecución y el desperdicio, aumentando la capacidad de producción y fabricando mejores productos.

DIRECCIÓN

El crecimiento a largo plazo se logra por medio un sistema de dirección que comprenda una planificación a largo plazo, un desarrollo de la gerencia y el control de todas las actividades.

Los empresarios deben entender que la planificación estratégica es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diaria de una empresa, permitiéndole visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro. Una planificación estratégica dará a conocer las fortalezas y debilidades que tiene la PYMI y visualizará las amenazas y oportunidades externas.

Los propietarios de las PYMIs deben comenzar a pensar en el largo plazo, proponerse objetivos no inmediatos, sino que se logren al pasar el tiempo. Muchas de las empresas industriales encuestadas dijeron hacer una especie de planificación mental, que realmente no ocupa el lugar de las proyecciones formales que toda firma debe tener. No

es malo pensar en grande, pero es sumamente importante que se diseñe un mapa que permita llegar, o por lo menos acerque a la organización al logro del objetivo.

Algunos empresarios aseguran no planificar a largo plazo por los constantes cambios que presenta la economía del país, sin embargo, la planificación a largo plazo puede ayudarlos a sobrellevar los golpes económicos que tanto afectan a la pequeña y mediana industria. Además, se debe llevar un control de la planificación manejado por la gerencia, y a medida que ocurran fenómenos, ya sean internos o externos, cambiar aquellos puntos que desvíen el logro de las metas, se debe tener en cuenta que las PYMIs tienen la gran ventaja de ser empresas flexibles a los cambios. La planificación debe incluir la estratégica, la operacional y la de contingencia.

CULTURA

La forma en que se desenvuelve el personal de una empresa está influenciada por la cultura de la organización que es definida por S. M. Davis como “el patrón de valores y creencias compartidas que da sentido a los miembros de una organización y les proporciona las normas para comportarse dentro de la organización”. (Citado por Zeithaml, 2002, p. 379).

La cultura corporativa viene a ser como la “personalidad” de una empresa, y es por ello la importancia de comenzar a desarrollarla desde un principio, puesto que esta será la imagen de la firma, y el personal se comportará de acuerdo con ella. Para cada individuo hay una personalidad, y son varios los que conforman una firma, Gerber (1997) afirma,

“El trabajo que realizamos es un reflejo de quiénes somos. Si somos chapuceros, los somos internamente, si llegamos tarde, es porque no nos

preocupa la puntualidad... El trabajo más insignificante puede ser una obra de arte cuando la realiza un artista; por tanto, no lo hacemos para el exterior, sino sólo para nosotros mismos. Debe convertirse en un espejo de cómo somos interiormente." (p. 183)

Los empleados nunca se comportaran como los propietarios quieren, pero al verse inmersos en la organización, está dictará su conducta, si se tiene una idea clara de lo que es la empresa industrial y se dictan reglas a seguir, tomando en consideración los valores de la PYMI, desde el ingreso de cualquier trabajador, la actuación del personal se acercará a lo deseado por la firma.

5.2.2. A las instituciones que poseen la información de las empresas, (Registro Mercantil, Alcaldía), con la investigación realizada, se pudo observar errores en los datos, tales como: la falta de dirección, la ausencia de algunas firmas registradas, repetición de compañías, nombres mal escritos, entre otros. Por tal motivo, se sugiere la purificación de la base de datos existente o el desarrollo de una nueva y más funcional. Y la posibilidad de conectar, ambas base de datos, resultaría en un mejor conocimiento para ustedes, para los empresarios y para los investigadores de la realidad empresarial del Municipio.

5.2.3. A las PYMIs, toda la investigación aporta información importante para las empresas industriales, seguramente el estudio no solucionará los problemas de las PYMIs, pero se esbozan puntos que les pueden ayudar a conseguir el éxito.

5.2.4. A las instituciones de apoyo a las PYMIs, con la información recabada en este estudio, se conoce un poco más las características de la pequeña y mediana industria en el Municipio Libertador del Estado Mérida, esta información les sirve para diseñar programas financieros y de asistencia técnica a la medida de este sector. El punto del financiamiento es el que se presentó como el más difícil de obtener. Y la escasez de personal calificado, como segunda deficiencia. Hacia estos espacios es que deben abocarse, y así cumplir con la misión de las instituciones de apoyo a las PYMIs.

5.2.5. A los emprendedores, con este trabajo se logró obtener información sobre la creación de empresas en el Municipio Libertador, así como también se conoció aquellos factores que llevan al éxito a una firma. El trabajo de emprender es largo, y la perdurabilidad en el mercado dependerá de la atención y el cuidado que le den a cada uno de los puntos aquí tratados.

BIBLIOGRAFÍA

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- ✚ AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN (JICA), MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIO DE VENEZUELA (MPC). (2001). Reporte Final del Estudio del Proyecto de Promoción de las Pequeñas y Medianas Empresas en República Bolivariana de Venezuela: Resumen. UNICO International Corporation.
- ✚ ARMAS ACOSTA, Virgilio. (1999, julio - septiembre). Todo lo que Usted quería saber sobre... Esplendores y Miserias de las PYMEs Venezolanas. Revista Debates IESA. Volumen V. Nº 1. Caracas: Ediciones IESA. pp. 36-46.
- ✚ BARBA S., Virginia (2002). La Decisión de Crear una Empresa: Una aplicación de la Teoría de las Expectativas. XII Congreso Nacional de ACEDE. Sesión: Creación de Empresas. Palma de Mallorca 22, 23 y 24 de septiembre. Documento PDF. www.ual.es/Congresos/Acede2002/174_front.pdf
- ✚ CENTRO REGIONAL DE AYUDA TÉCNICA AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A.I.D.) MÉXICO/ BUENOS AIRES. (1971). Factores de Éxito y Fracaso en la Pequeña Empresa. Programa del curso de dirección administrativa. Tema 1 Administración de la pequeña empresa. Editorial Codex S. A. Buenos Aires – Argentina.
- ✚ Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA). (2000). Plan Nacional de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria: La revolución competitiva. La estrategia de Venezuela es la industria. Documento PDF. www.conindustria.org.ve

- ↓ _____ y Centro de Estudios Económicos y Legales (CONINCEEL). (2002). Observaciones a la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (PYMI). Documento PDF. www.conindustria.org.ve
- ↓ _____ (2003a). Encuesta de Coyuntura Industrial. 2do. Trimestres 2003 perspectivas 2do. Semestre. Documento PDF. [www.conindustria.org/CONINCEEL/EncuestadeCoyuntura/PresentacionEncuesta\(2Trim03\).pdf](http://www.conindustria.org/CONINCEEL/EncuestadeCoyuntura/PresentacionEncuesta(2Trim03).pdf)
- ↓ _____ (2003b). El Cerco a la Generación de Empleos Productivos y sus Resultados. Septiembre. Documento Cerco-Encuesta.PPT. www.conindustria.org.ve
- ↓ _____ (2004). Encuesta de Coyuntura Industrial. 2do. Trimestres 2003 perspectivas 2do. Semestre. Documento PDF. [www.conindustria.org/CONINCEEL/EncuestadeCoyuntura/PresentacionEncuesta\(2Trim03\).pdf](http://www.conindustria.org/CONINCEEL/EncuestadeCoyuntura/PresentacionEncuesta(2Trim03).pdf)
- ↓ Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI). (2003a). Índice Regional de Competitividad. Una década de descentralización. Metodología y resultados. Número 1. Venezuela.
- ↓ _____ (2003b). Índice Regional de Competitividad. Una década de descentralización. Información general y base estadística por Estados. Número 2. Venezuela.
- ↓ CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República

Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.

www.tsj.gov.ve/legislacion/constitucion.html

- ✚ Convenio ULA-PDVSA, Grupo Región Estrategia y Desarrollo (REDes)/ Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) – FACES. (1999). Mérida Estado Competitivo 2020: Visión Compartida y Diagnóstico del Estado Mérida, Análisis de competitividad de los sectores motores del Estado Mérida, Plan Estratégico. Universidad de Los Andes, Mérida Venezuela.
- ✚ Corporación Andina de Fomento (CAF). (2000). Vicepresidencia de Industria y Sistemas Financieros. Dirección de Instituciones Financieras de Desarrollo. La Situación de las PyME en la Región: una aproximación a la estrategia de la CAF. Documento PDF. www.caf.com
- ✚ DEBATES IESA. (2001, enero – marzo). Todo lo que Usted quería saber sobre... Las Empresas Venezolanas en los Noventa. Revista Debates IESA. Volumen VI. N° 3. Caracas: Ediciones IESA. pp. 28-33.
- ✚ DECRETO CON FUERZA DE LEY PARA LA PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA. Con exposición de Motivos. (2001, noviembre 12). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Extraordinaria N° 5.552.
- ✚ Enciclopedia ENCARTA. (2003). Programa de Computación desarrollado por Microsoft Corporation.
- ✚ FEDEINDUSTRIA. Directorio Fedeindustria Mérida 2001 – 2002. Ediciones Angel' ver. Mérida - Venezuela.

- ✚ FLAMHOLTZ, Eric. (1995, March). *Managing Organizational Transitions: Implications for corporate and human resource management*. *European Management Journal*. Vol. 13 No. 1. pp. 39-51.
- ✚ _____ y ZEYNEP Aksehirli (2000, October) *Organizational Success and Failure: An empirical test of a holistic model*. *European Management Journal*. Vol. 18 No. 5. pp. 488-498.
- ✚ FRANCÉS, Antonio. (2001, enero – marzo). *¿Qué le pasó a la empresa venezolana en los noventa?*. *Revista Debates IESA*. Volumen VI. Nº 3. Caracas: Ediciones IESA, C.A. pp. 6-8.
- ✚ GARCÍA L., Francisco y MARCO L., Bartolomé (1999). *La Creación de Empresas como Motor Generador de Riquezas y Bienestar Económico: factores de éxito y fracaso*. IX Congreso Nacional de ACEDE “Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias”. Burgos 12,13 y 14 de septiembre. Documento Word. www.acede.f2i.org/index_archivos/CDBurgos/ACEDE%20COMUNICACIONES/137.doc
- ✚ GARCÍA O., Juan A. (1998). *Estudio de los Factores que Condicionan el Éxito o Fracaso de las PYMEs en Andalucía*. Universidad de Cádiz. I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía – España. Documento PDF. www.uca.es/escuela/emp-je/investigacion/congreso/mbc004.pdf
- ✚ GARTNER, William B. (1988) “Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*. University of Baltimore. pp. 11-32.

- ✚ GERBER, Michael E. (1997). El Mito del Emprendedor: Por qué no funcionan las pequeñas empresas y que hacer para que funcionen. Primera Edición. (Traducción de Guillermo Sánchez). Ediciones Paidós Ibérica, S. A. Barcelona – España.
- ✚ HAYEK de Chacón, Claysi. (2003, mayo 9). Pequeñas y Medianas Empresas Merideñas al Límite. Diario Frontera. p.3b. Mérida – Venezuela.
- ✚ LARRAZABAL, Carlos (2002, junio) Presente y Futuro de la Industria en Venezuela. Congreso Internacional de CONINDUSTRIA - La Estrategia de Venezuela es la Industria. Documento PDF. www.conindustria.org.ve
- ✚ QUIROS CORRADI, Alberto. (1993). La Pequeña y la Mediana Empresa: el colapso del gigantismo. Manual de orientación N° 5. Corpindustria – Cedincó (Centro de documentación e información) Maracay – Venezuela. Grupo Epsilon.
- ✚ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2006). Diccionario de la Lengua Española. Página Web. www.rae.es
- ✚ RODRÍGUEZ, Oswaldo. (2000, diciembre). Censo de Requerimiento de la PYMI. Documento PDF.
- ✚ SÁNCHEZ M., Lisbeth C. (1999). La Gerencia en la Pequeña y Mediana Industria del Municipio Libertador del Estado Mérida. Trabajo de grado de Magíster Scientiae en Administración. Universidad de Los Andes. Mérida.
- ✚ VECIANA I VERGÉS, Joseph M. (1988, mayo - agosto). Empresario y Proceso de Creación de Empresas. Revista Económica de Catalunya. Número 8. España.
- ✚ VENAMCHAM. (2002). Temas de Interés: El cerco a la Industria Privada. www.venamcham.org/espanol/Dep_economico.html (archivos temporales)

- ↓ VENEZUELATUYA.COM. (2002). Mérida. Pagina Web.
www.venezuela.com/estados/merida.htm
- ↓ VENEZUELA PRODUCTIVA. (2002a). Gremios Empresariales. Página Web.
 Octubre, 5. www.venezuelaproductiva.gov.ve/directorio_info1.html
- ↓ _____ (2002b). Instituciones Financieras de Apoyo a la
 PyME. Página Web. Octubre, 5.
www.venezuelaproductiva.gov.ve/directorio_info4.html
- ↓ ZEITHAML, Valarie y Bitner Mary Jo. (2002). Marketing de servicios. Un enfoque
 de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. McGraw Hill. México,
 D.F.

BIBLIOGRAFÍA, HEMEROGRAFÍA Y OTRAS FUENTES CONSULTADAS

1. AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION in The United States of American. Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association. (1998). (Adaptado para el español por Editorial El Manual Moderno). Editorial El Manual Moderno. México.
2. AROCHA C., Cecilia L. y LÓPEZ H. María L. (2000). Aprendizaje para Realizar una Investigación de Mercado. Universidad de Carabobo. Primera Edición. Valencia – Venezuela.
3. BACA U., Gabriel. (2001). Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. D.F. – México.

4. BARBER, J., METCALFE, J. S. y PORTEOUS, M. (1989). Barriers to Growth in Small Firms. Routledge. New York – USA.
5. BOSWELL, Jonathan. (1973). The rise and decline of the small firms. George Allen & Unwin Ltd. London – United Kingdom.
6. COLLS DE GUATARASMA, María Elena (1994) Introducción a la Investigación Documental. Ciencias de la Salud. Universidad de Los Andes. Consejo de Publicaciones. Mérida Venezuela.
7. CONINDUSTRIA. (noviembre 14, 2000). La Estrategia de Venezuela es la Industria. www.conindustria.org.ve
8. _____ (septiembre 21, 2000). El Sector Industrial en el Contexto Económico Nacional: Un plan de acción. www.conindustria.org.ve
9. _____ (septiembre 21, 2000). Plan Nacional de Apoyo Integral al Pequeña y Mediana Industria: La revolución competitiva. www.conindustria.org.ve
10. ECO, Humberto. (2003). Cómo se hace una Tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Tercera reimpresión. (Traducción: Lucía Baranda y Alberto Clavería Ibáñez). Editorial Gedisa, S. A. Barcelona – España.
11. FLAMHOLTZ, Eric. (1995, March). Managing Organizational Transitions: Implications for corporate and human resource management. European Management Journal. Vol. 13 No. 1. pp. 39-51.
12. _____ y ZEYNEP Aksehirli (2000, October) Organizational Success and Failure: An empirical test of a holistic model. European Management Journal. Vol. 18 No. 5. pp. 488-498.

13. FEDEINDUSTRIA (diciembre, 2000). Situación General de la PYMI. Factores que influyen en su desempeño. Encuesta de opinión. Evaluación del año 2000.
14. GERENTE. (marzo, 2002). Plan Anticrisis: Cómo enfrentar el “macro ajuste” en las empresas. Revista del Grupo Gerente. Sociedad Americana de Medios, C. A. Caracas – Venezuela.
15. _____ (junio, 2002). Cerró más de 50% de las PYMES. Revista del Grupo Gerente. Sociedad Americana de Medios, C. A. Caracas – Venezuela. pp. 18, 20.
16. _____ (septiembre, 2002). 100 Líderes de la Sociedad. Revista del Grupo Gerente. Edición 16° Aniversario. Sociedad Americana de Medios, C. A. Caracas – Venezuela.
17. GÓMEZ G., José Ma., ALARCÓN G., Ma. José, GISBERT L., Ma. Cinta y VAQUERO S. Ma. Antonia. (2000) El Comportamiento Internacional de la PYME de alto Crecimiento. Un análisis empírico. X Congreso ACEDE. Oviedo - España. Documento DOC.
www.acede.f2i.org/index_archivos/CDOviedo/Organizaci%F3n/ESTRATEGIA%20Y%20PROCESOS%DE
18. HERNÁNDEZ, Katuska. (agosto 10, 2003). Industrias Padecen Caída de la Demanda y Falta de Incentivos. Entrevista a Juan Francisco Mejía, presidente ejecutivo de CONINDUSTRIA. Diario El Nacional. Caracas – Venezuela.
19. HERNÁNDEZ, S., FERNÁNDEZ, R. y BATISTA, Pilar (1994). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana S. A. Colombia.

20. HURTADO de Barrera, Jacqueline. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Segunda Edición. Revisado por Marcos F. Barrera M. Fundación SYPAL (Servicios y Proyecciones para América Latina). Caracas – Venezuela.
21. _____ (2002). El Proyecto de Investigación: Una comprensión holística. Primera Edición. Colección HOLOS. SYPAL y Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá – Colombia.
22. INTERNET:
- i. www.conindustria.org.ve
 - ii. www.fedeindustria.org.ve
 - iii. www.venezuelaproductiva.gov.ve
 - iv. www.acede.f2i.org
 - v. www.venezelatuya.com
 - vi. www.fumrd.gov.ve
 - vii. www.fonpyme.org
 - viii. www.venezuela.gov.ve
 - ix. www.veneconomia.com
 - x. www.corpoandes.gov.ve
 - xi. www.merida.gob.ve/estructura_organizativa/dependencias_descentralizadas/fomdes.html - 14k
 - xii. www.sogampi.gov.ve
 - xiii. www.inapymi.gob.ve
 - xiv. www.foncrei.gob.ve

- xv. www.coninpyme.org
 - xvi. www.ince.gov.ve
 - xvii. www.biv.com.ve
 - xviii. www.bancodelpueblo.gob.ve
 - xix. www.banmujer.gob.ve
 - xx. www.bandes.gob.ve
 - xxi. www.banfoandes.com.ve
 - xxii. www.banesco.com
 - xxiii. www.bancodevenezuela.com
 - xxiv. www.corpbanca.com.ve
 - xxv. www.bancomercantil.com
 - xxvi. www.bancoex.gov.ve
23. MÁRQUEZ, Aura Mayela. (2002). La Auditoría Administrativa como disciplina académica y práctica profesional en Venezuela: Diagnóstico y formulación conceptual – metodológica. Universidad de Los Andes. Editorial Venezolana C. A. Mérida – Venezuela.
24. MÉNDEZ A., Carlos F. (1992). Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables administrativas. McGraw Hill / Interamericana de México, S.A. México.
25. SAEZ M., Francisco y GARCÍA V., Pedro. (1997). El Comportamiento Estratégico Como Factor Determinante del Éxito Inicial de la Empresa. Universidad de Castilla La Mancha. Ponencia en el VII Congreso Nacional de la

Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas (ACEDE).

Documento PDF. www.ual.es/Congresos/Acede97/sesiones.html

26. STOREY, D. J. (1994). Understanding the sector of the small business.

Routledge. London – United Kingdom.

27. SUAREZ I., Enrique. (2000). Cómo Hacer la Tesis: La solución a un problema.

Primera Edición. Editorial Trillas, S. A. México.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO I

Sistematización de Variables

Objetivo Específico	Variable Principal	Variable Secundaria	Parámetros	Instrumentos de Medición
1. Exponer los diferentes promedios de creación y cierre, así como el número de empresas consolidadas, de la pequeña y mediana industrias en el Municipio Libertador del Estado Mérida para el período 1997 – 2002.	<ul style="list-style-type: none"> - Promedio de creación. - Promedio de cierre. - Número de Consolidadas al 2006. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de Nuevas PYMIs en cada uno de los años 1997 - 2002. - Número de Nuevas PYMIs Fracasadas en cada uno de los años 1997 - 2000. - Número de Nuevas PYMIs Exitosas período (1997-2000) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fecha apertura. - Nombre de la industria. - Dirección. - Equipo Fundacional. - Actividad. - N° de empleados. - Registro Mercantil. - Fecha de cierre. - N° de industrias que abrieron en 1997 y no han cerrado al 2006. 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de empresas creadas desde 1997 hasta 2002 del Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Mérida. - Listado de Patente de Industria y Comercio de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida - Guía Telefónica del Estado Mérida. - Observación Directa.
2. Detectar los programas actualmente planteados por las diferentes instituciones, para la promoción de la PYMI en el Estado Mérida, entendiendo el comportamiento de las diversas organizaciones en el desarrollo industrial de la región.	<ul style="list-style-type: none"> - Programas actualmente planteados por las diferentes instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> MPC, FOMDES, SOGAMPI, CORPOANDES, BANCO INDUSTRIAL DE VENEZUELA, FEDEINDUSTRIA, CAMARA VENEZOLANA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, FONCREI, OTRAS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista no estructurada, con los encargados de la industria de cada institución. - Información de las páginas web de cada institución.
3. Analizar los diversos factores de éxito y fracaso que llevan al cierre de las industrias o	<ul style="list-style-type: none"> - Factores de Éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivos de Fracaso de las PYMIs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercadeo. - Producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta Estructurada: Cuestionarios

<p>por el contrario, a la supervivencia.</p>	<p>- Factores de Fracaso.</p> <p>- Los factores más comunes.</p>	<p>- Gerencia.</p> <p>- Finanzas.</p> <p>- Recursos Humanos.</p> <p>- Tecnología.</p> <p>- Frecuencia de aparición de los factores.</p>
<p>4. Explicar el éxito o fracaso de las nuevas PYMIs, estableciendo la diferencia de estas empresas industriales en la Pirámide de Desarrollo Organizacional, según el grado de expansión en cada uno de los escalones.</p>	<p>- Éxito de las Nuevas PYMIs.</p> <p>- Fracaso de las Nuevas PYMIs.</p> <p>- Diferencia en la Pirámide de Desarrollo Organizacional de Nuevas PYMIs.</p>	<p>- Mercado.</p> <p>- Productos y servicios.</p> <p>- Adquisición de recursos.</p> <p>- Sistemas operacionales.</p> <p>- Sistemas de dirección.</p> <p>- Cultura organizacional.</p>
<p>5. Comprobar el nivel de desarrollo en cada uno de los seis puntos clave de la Pirámide de Desarrollo Organizacional. Para la validación de la estructura creada por Flamholtz, propiciando la utilización del armazón.</p>	<p>- Nivel de desarrollo en cada uno de los seis puntos clave de la Pirámide de Desarrollo Organizacional de Nuevas PYMIs.</p>	<p>- Encuesta Estructurada: Cuestionarios</p> <p>- Resultados de la diferencia en los 6 Escalones de la Pirámide de Desarrollo Organizacional, obtenidos con la aplicación del cuestionario.</p>

www.boigital.ula.ve

ANEXO 2

A2.1. CUESTIONARIO A (Empresas Industriales Cerradas)

Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial
Maestría en Administración
Mérida Estado Mérida

La presente encuesta tiene por objetivo la obtención de información relevante para el desarrollo del proyecto intitulado "Evaluación de los Factores de Éxito y Fracaso de las Nuevas Pequeñas y Medianas Industrias en el Municipio Libertador del Estado Mérida (1997-2002)". En esta forma se podrá ofrecer un listado de dichos factores que de alguna manera, ayuden a la promoción y supervivencia de las PYMIs en el Municipio Libertador del estado Mérida.

Encuestador: Janeyra del C. Colls Ojeda

Intentos (Indique con un círculo): 1 2 3 4

Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de culminación: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Encuestado: _____ Cargo: _____

I. ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuál era la actividad de la empresa?

- | | |
|---|--|
| a) Alimentos: _____ | j) Derivados de petróleo y carbón: _____ |
| b) Bebidas: Alcohólicas _____
No Alcohólicas _____ | k) Fabricación de productos plásticos: _____ |
| c) Vestuario: _____ | l) Minerales no metálicos: _____ |
| d) Cueros y pieles: _____ | m) Metales básicos: _____ |
| e) Calzado: _____ | n) Productos metálicos: _____ |
| f) Madera y corcho: _____ | o) Construcción de maquinaria excepto eléctrica: _____ |
| g) Muebles y accesorios: _____ | p) Maquinaria y equipo eléctrico: _____ |
| h) Artes gráficas: _____ | q) Material de transporte: _____ |
| i) Productos químicos: _____ | r) Diversas: _____ |

s) Otra: _____ Especifique: _____

2. Año en el que abrió la empresa: _____

Año en el que cerró la empresa: _____

3. En los siguientes rangos señale el número de empleados cuando la empresa:

- a) 1 – 5:
 b) 6 – 20:
 c) 21 – 50:
 d) 51 - 100:
 e) Más de 100:
 f) No sabe:

SE INSTAURÓ	SE CERRÓ
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

II. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO

4. De acuerdo a su apreciación a cuáles elementos atribuye el fracaso de la empresa.

5. De los siguientes factores de éxito, indique el nivel en el cual fueron desarrollados.

- a) Experiencia y dominio en el sector
 b) Atención y cuidado del cliente
 c) Modelo de Venta y Post-Venta (Servicio)
 d) Delegación de trabajo y responsabilidades
 e) Planificación Diaria
 f) Planificación a largo plazo
 g) Modelos para el control de

TOTAL	MODERADO	ESCASO	AUSENTE	N.R.
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

actividades					
h) Dirección y personal, concientes hacia donde va la industria (conocen los objetivos)	_____	_____	_____	_____	_____
i) Desarrollo de sistemas de comunicación e información interna	_____	_____	_____	_____	_____
j) Definición precisa del mercado a satisfacer	_____	_____	_____	_____	_____
k) Planificación Financiera	_____	_____	_____	_____	_____
l) Elemento diferenciador con respecto a otras PYMIs existentes.	_____	_____	_____	_____	_____
m) Conocimiento del grado de satisfacción que provoca el producto a los clientes	_____	_____	_____	_____	_____
n) Capacitación constante del personal de la industria	_____	_____	_____	_____	_____
o) Investigación y Desarrollo para la innovación	_____	_____	_____	_____	_____
p) Renovación y Mantenimiento continuo de la maquinaria y equipos	_____	_____	_____	_____	_____
q) Alto nivel de negociación en las compras de Materia Prima	_____	_____	_____	_____	_____
r) Desarrollo de los mejores canales de distribución	_____	_____	_____	_____	_____
s) Alto grado de compromiso de todo el personal de la empresa con el logro de los objetivos	_____	_____	_____	_____	_____
t) Fácil reclutamiento de personal calificado	_____	_____	_____	_____	_____
u) Comunicación interna efectiva	_____	_____	_____	_____	_____
v) Descubrimiento de mercados futuros	_____	_____	_____	_____	_____

N.R. = NO RESPONDE

III. PIRÁMIDE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

6. ¿Identificó una necesidad real del mercado en cuanto al producto que desarrollaba?

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

Si la respuesta es a):

1) Desarrolló estrategias específicas para satisfacer eficientemente el mercado meta

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

2) ¿Identificó un nicho de mercado, es decir un lugar dentro de un mercado donde la empresa desarrolló una o más ventajas competitivas sustentables?

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

7. ¿Se analizaban las necesidades de los clientes tradicionales y potenciales para el diseño de productos, a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes?

a) Constantemente _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca _____

Si la respuesta es c)

¿Cuál era la base para el diseño y las características del producto?

8. Si la demanda del producto crecía:

¿Desarrollaba una estrategia para aumentar la capacidad?

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

Si la respuesta es a)

En el momento que crece la demanda los recursos con los que cuenta la empresa se vuelven escasos. Clasifique los siguientes recursos según el grado de dificultad para adquirirlos, coloque un 1 para el que le resulte más fácil de obtener y luego prosiga hasta que coloque 4 al lado del más difícil de adquirir:

- 1) Recursos Físicos (espacio, equipo, etc) _____
- 2) Recursos Financieros (capital de trabajo, financiamiento, etc) _____
- 3) Recursos Humanos (personal con alta, media y baja calificación) _____
- 4) Recursos Tecnológicos (instrumentos, procedimientos y métodos) _____

9. En cuanto al funcionamiento diario básico ¿desarrolló sistemas operacionales, es decir una metodología específica de administración (facturación, cobranza, contabilidad, producción, entre otros)?

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

Si la respuesta es a)

Clasifique el sistema operacional de la PYMI que representaba:

1) Automatizado _____ 2) Semi-automatizado _____ 3) Manual _____

10. Seleccione con una X aquellas actividades diarias en las que se presentaron inconvenientes frecuentes

Contabilidad: _____	Publicidad: _____
Facturación: _____	Reclutamiento de personal: _____
Ventas: _____	Entrenamiento de personal: _____
Cobranzas: _____	Producción: _____
Inventarios: _____	Entrega a tiempo: _____
Materia Prima: _____	Otro _____ Indique: _____

11. ¿Contaba la empresa con un sistema de dirección que facilitaba el crecimiento a largo plazo (Planificación, Presupuesto, Estructura Organizacional, Controles, entre otros)?

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

Si la respuesta es a)

Indique con una X cuáles sub-sistemas estaban incluidos en el sistema de dirección:

1) Planificación: Estratégica _____
 Operacional _____
 Contingencia _____

2) Estructura Organizacional: Formal _____
 Informal _____

3) Control de Presupuesto _____

4) Control de Metas impuestas _____

5) Desarrollo de mecanismos para la apreciación del desempeño _____

12. En la siguiente escala señale la importancia que la empresa daba a los siguientes aspectos:

a) Calidad del producto

Ninguna	Ligeramente Escasa	Media	Ligeramente Elevada	Elevada
_____	_____	_____	_____	_____
-2	-1	0	1	2

b) Servicios (Post-Venta) al cliente

Ninguna	Ligeramente Escasa	Media	Ligeramente Elevada	Elevada
_____	_____	_____	_____	_____
-2	-1	0	1	2

c) Trato a los empleados

Ninguna	Ligeramente Escasa	Media	Ligeramente Elevada	Elevada
_____	_____	_____	_____	_____
-2	-1	0	1	2

13. Dentro de la empresa, ¿cuáles ideas defendían los individuos que la conformaban, es decir cómo veían la empresa?

14. Las normas son las reglas no escritas de la organización, que guían las interacciones diarias. Indique con una X aquellas características generales percibidas dentro de la empresa

Conducta Extraordinaria: ____ Conducta Normal: ____

Idioma formal: ____ Idioma Informal: ____

Buen Humor: ____ Mal Humor: ____

Vestido adecuado: ____ Vestido personal: ____

NO RESPONDE _____

A2.2. CUESTIONARIO B (Empresas Industriales Activas)

Universidad de Los Andes
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial
 Maestría en Administración
 Mérida Estado Mérida

La presente encuesta tiene por objetivo la obtención de información relevante para el desarrollo del proyecto intitulado "Evaluación de los Factores de Éxito y Fracaso de las Nuevas Pequeñas y Medianas Industrias en el Municipio Libertador del Estado Mérida (1997-2002)". En esta forma se podrá ofrecer un listado de dichos factores que de alguna manera, ayuden a la promoción y supervivencia de las PYMIs en el Municipio Libertador del estado Mérida.

Encuestador: Janeyra del C. Colls Ojeda

Intentos (Indique con un círculo): 1 2 3 4

Fecha: _____

Hora de inicio: _____

Hora de culminación: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Dirección Electrónica: _____

Encuestado: _____ Cargo: _____

I. ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuál es la actividad de la empresa?

- | | |
|--------------------------------|--|
| a) Alimentos: _____ | j) Derivados de petróleo y carbón: _____ |
| b) Bebidas: Alcohólicas _____ | k) Fabricación de productos plásticos: _____ |
| No Alcohólicas _____ | |
| c) Vestuario: _____ | l) Minerales no metálicos: _____ |
| d) Cueros y pieles: _____ | m) Metales básicos: _____ |
| e) Calzado: _____ | n) Productos metálicos: _____ |
| f) Madera y corcho: _____ | o) Construcción de maquinaria excepto eléctrica: _____ |
| g) Muebles y accesorios: _____ | p) Maquinaria y equipo eléctrico: _____ |
| h) Artes gráficas: _____ | q) Material de transporte: _____ |
| i) Productos químicos: _____ | r) Diversas: _____ |
| s) Otra: _____ | Especifique: _____ |

2. Año en el que abrió la empresa: _____

3. En los siguientes rangos señale el número de empleados cuando la empresa:

	SE INSTAURÓ	ACTUALMENTE
a) 1 – 5:	_____	_____
b) 6 – 20:	_____	_____
c) 21 – 50:	_____	_____
d) 51 - 100:	_____	_____
e) Más de 100:	_____	_____
f) No sabe:	_____	_____

II. FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO

4. De acuerdo a su apreciación a cuáles elementos atribuye el éxito de la empresa.

www.bdigital.ula.ve

5. De los siguientes factores de éxito, indique el nivel en el cual han sido desarrollados.

	TOTAL	MODERADO	ESCASO	AUSENTE	N.R.
a) Experiencia y dominio en el sector	_____	_____	_____	_____	_____
b) Atención y cuidado del cliente	_____	_____	_____	_____	_____
c) Modelo de Venta y Post-Venta (Servicio)	_____	_____	_____	_____	_____
d) Delegación de trabajo y responsabilidades	_____	_____	_____	_____	_____
e) Planificación Diaria	_____	_____	_____	_____	_____
f) Planificación a largo plazo	_____	_____	_____	_____	_____
g) Modelos para el control de actividades	_____	_____	_____	_____	_____
h) Dirección y personal, concientes hacia donde va la industria (conocen	_____	_____	_____	_____	_____

los objetivos)					
i) Desarrollo de sistemas de comunicación e información interna	_____	_____	_____	_____	_____
j) Definición precisa del mercado a satisfacer	_____	_____	_____	_____	_____
k) Planificación Financiera	_____	_____	_____	_____	_____
l) Elemento diferenciador con respecto a otras PYMIs existentes.	_____	_____	_____	_____	_____
m) Conocimiento del grado de satisfacción que provoca el producto a los clientes	_____	_____	_____	_____	_____
n) Capacitación constante del personal de la industria	_____	_____	_____	_____	_____
o) Investigación y Desarrollo para la innovación	_____	_____	_____	_____	_____
p) Renovación y Mantenimiento continuo de la maquinaria y equipos	_____	_____	_____	_____	_____
q) Alto nivel de negociación en las compras de Materia Prima	_____	_____	_____	_____	_____
r) Desarrollo de los mejores canales de distribución	_____	_____	_____	_____	_____
s) Alto grado de compromiso de todo el personal de la empresa con el logro de los objetivos	_____	_____	_____	_____	_____
t) Fácil reclutamiento de personal calificado	_____	_____	_____	_____	_____
u) Comunicación interna efectiva	_____	_____	_____	_____	_____
v) Descubrimiento de mercados futuros	_____	_____	_____	_____	_____

N.R. = NO RESPONDE

III. PIRÁMIDE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

6. ¿Ha identificado una necesidad real del mercado en cuanto al producto desarrollado?

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

Si la respuesta es a):

1) Desarrolla estrategias específicas para satisfacer eficientemente el mercado meta

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

2) ¿Ha identificado un nicho de mercado, es decir un lugar dentro de un mercado donde la empresa desarrolla una o más ventajas competitivas sustentables?

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

7. ¿Se analizan las necesidades de los clientes tradicionales y potenciales para el diseño de productos, a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes?

a) Constantemente _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca _____

Si la respuesta es c)

¿Cuál es la base para el diseño y las características del producto?

8. Si la demanda del producto crece:

¿Ha desarrollado una estrategia para aumentar la capacidad?

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

Si la respuesta es a)

En el momento que crece la demanda los recursos con los que cuenta la empresa se vuelven escasos. Clasifique los siguientes recursos según el grado de dificultad para adquirirlos, coloque un 1 para el que le resulte más fácil de obtener y luego prosiga hasta que coloque 4 al lado del más difícil de adquirir:

- 1) Recursos Físicos (espacio, equipo, etc) _____
- 2) Recursos Financieros (capital de trabajo, financiamiento, etc) _____
- 3) Recursos Humanos (personal con alta, media y baja calificación) _____
- 4) Recursos Tecnológicos (instrumentos, procedimientos y métodos) _____

9. En cuanto al funcionamiento diario básico ¿Ha desarrollado sistemas operacionales, es decir una metodología específica de administración (facturación, cobranza, contabilidad, producción, entre otros)?

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

Si la respuesta es a)

Clasifique el sistema operacional de la PYMI que representa:

- 1) Automatizado _____
- 2) Semi-automatizado _____
- 3) Manual _____

10. Seleccione con una X aquellas actividades diarias en las que se presentaron inconvenientes frecuentes

Contabilidad: _____ Publicidad: _____

Facturación: _____ Reclutamiento de personal: _____
 Ventas: _____ Entrenamiento de personal: _____
 Cobranzas: _____ Producción: _____
 Inventarios: _____ Entrega a tiempo: _____
 Materia Prima: _____ Otro ____ Indique: _____

11. ¿Cuenta la empresa con un sistema de dirección que facilitará el crecimiento a largo plazo (Planificación, Presupuesto, Estructura Organizacional, Controles, entre otros)?

a) SI _____ b) NO _____ c) NO SABE _____

Si la respuesta es a)

Indique con una X cuáles sub-sistemas están incluidos en el sistema de dirección:

- 1) Planificación: Estratégica _____
 Operacional _____
 Contingencia _____
- 2) Estructura Organizacional: Formal _____
 Informal _____
- 3) Control de Presupuesto _____
- 4) Control de Metas impuestas _____
- 5) Desarrollo de mecanismos para la apreciación del desempeño _____

12. En la siguiente escala señale la importancia que la empresa da a los siguientes aspectos:

a) Calidad del producto

Ninguna	Ligeramente Escasa	Media	Ligeramente Elevada	Elevada
_____	_____	_____	_____	_____
-2	-1	0	1	2

b) Servicios (Post-Venta) al cliente

Ninguna	Ligeramente Escasa	Media	Ligeramente Elevada	Elevada
_____	_____	_____	_____	_____
-2	-1	0	1	2

c) Trato a los empleados

Ninguna	Ligeramente Escasa	Media	Ligeramente Elevada	Elevada
_____	_____	_____	_____	_____
-2	-1	0	1	2

13. Dentro de la empresa, ¿cuáles ideas defienden los individuos que la conformaban, es decir cómo ven la empresa?

14. Las normas son las reglas no escritas de la organización, que guían las interacciones diarias. Indique con una X aquellas características generales percibidas dentro de la empresa

Conducta Extraordinaria: _____	Conducta Normal: _____
Idioma formal: _____	Idioma Informal: _____
Buen Humor: _____	Mal Humor: _____
Vestido adecuado: _____	Vestido personal: _____

NO RESPONDE _____

www.bdigital.ula.ve

CERTIFICACIÓN DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Ing. Angel Alberto Zambrano Morales, cédula de identidad N° V-8.027.708, profesor universitario adscrito a la Escuela de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, en condición de evaluador del instrumento de recolección de datos que soporta el trabajo de grado intitulado "EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LAS NUEVAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA (1977-2002)", a cargo de la Ing. **Janeyra del C. Colls Ojeda**, titular de la cédula de identidad N° V-9.475.8098, luego de haber revisado la relación entre el instrumento de recolección de datos, los objetivos específicos y el sistema de variables, así como de haber evaluado el diseño del instrumento en cuanto a su formato, orden y extensión de las mismas, certifico que el mismo se adecua para dar cumplimiento a los objetivos que están planteados en el trabajo.



Prof. Angel A. Zambrano M.
CI. V-8.027.708

Mérida, 4 de julio de 2006

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

De mi mayor consideración:

Quién suscribe, María Liliana Quintero R, titular de la C.I. N° 10.112.603, profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, en mi condición de evaluadora de los instrumentos de recolección de datos del trabajo de grado de la Maestría en Administración, mención Gerencia (CIDE-FACES-ULA), intitulado **“Evaluación de los factores de éxito y fracaso de las nuevas pequeñas y medianas empresas en el municipio Libertador del estado Mérida (1997-2002)**, a ser desarrollado por la **Ing. Janeyra Colls Ojeda**, bajo la tutoría del profesor Edel Jiménez, concluyo lo siguiente:

Los instrumentos de recolección de datos en este trabajo de investigación se consideran válidos y acordes con los objetivos propuestos, sugiriendo las mínimas correcciones indicadas.

Sin otro particular a que hacer referencia, agradecida por su atención, queda de usted.

Atentamente,



Prof. María Liliana Quintero
C.I. 10.112.603
CIAAL-FACES-ULA

Mérida, 15 de junio de 2006.

Ing. Janeyra del C. Colls O.

Al haber revisado la relación entre los instrumentos para la recolección de datos, los objetivos de la investigación y la sistematización de variables, se realizó la evaluación del diseño de los instrumentos en cuanto a forma, orden y extensión del trabajo de grado de la Maestría en Administración Mención Gerencia, intitulado *“Evaluación de los Factores de Éxito y Fracaso de las Nuevas Pequeñas y Medianas Industrias en el Municipio Libertador del Estado Mérida (1997-2002)”*, elaborado por la ingeniero Janeyra del C. Colls Ojeda.

Yo, Marisela C. Morillo M. Profesora de la Universidad de Los Andes, en mi condición de concedora de la pequeña y mediana industria del Municipio Libertador del Estado Mérida, he tomado la decisión de considerar válidos los instrumentos de recolección de datos identificados como:

1. Cuestionario A (Industrias Cerradas)
2. Cuestionario B (Industrias Activas)

Dichos instrumentos se evalúan con una apreciación excelente, puesto que con ellos se logrará cumplir con los objetivos de la investigación.



Prof. Marisela C. Morillo M.

C.I.-V- 11.320.854

ANEXO 3

PYMIS Creadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida (1997-2000) por Actividad

Planilla Recopilación de Datos Registro, Alcaldía, Otros
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MÉRIDA EDO. MÉRIDA
Fecha: 2006

Reg. Mtil.: Primero Mérida. Alcaldía Municipio Libertador. Otros

ALIMENTOS Y BEBIDAS EXITOSAS

Nº	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	Nº Empleados
1	18/04/1997	PANADERIA Y PASTELERIA LOS ANGELES C.A.	Av. Las Américas, CC Plaza Las Américas. 2667799.	Manuel Martins Duarte.	Pan y Pastelería.	>5
2	08/05/1998	PANADERIA Y PASTELERIA PALADIUM MÉRIDA C.A.	Puente La Pedregosa. # 68-43. 2661770.	Emilio de Francisco De Jesús	Pan y Pastelería.	10
3	01/06/1998	PANADERIA MILLLO'S C.A.	Calle 25. Res. Bolívar. Local 1. 2527995.	Milillo Scivetti Raffaele	Pan y Pastelería.	>5
4	14/06/1999	PANADERIA Y PASTELERIA LA CAMACHEIRA C.A.	Av. 4. Esquina Calle 19. 2529601.	Joaq Abel Texeira de Gouveia.	Pan y Pastelería.	12
5	07/07/1998	PANADERIA Y PASTELERIA CROACIA C.A.	Av. Las Américas. Edif. Don Jose. PB 2666540.	Ana Scheuren de Gil.	Pan y Pastelería.	>5
6	15/11/1999	PANADERIA Y PASTELERIA CALIFORNIA C.A.	Las Tapias. Calle 9 Las Rosas.	Ángel Fernández.	Pan y Pastelería.	>5

ARTES GRAFICAS EXITOSAS

Nº	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	Nº Empleados
1	03/03/1997	GRAFICAS EL PORTATITULO C.A.	Av. Los Próceres. La Milagrosa. # 1-57. 2446861.	José Dugarte.	Tipografía y Litografía Libros, Revistas, etc.	10
2	29/08/1997	EDICIONES CAMBIO DE SIGLO C.A.	Av. 5 Antigua Sede de El Vigilante. Entre calles 22 y 23. 2525644	Alfredo Aguilar	Diario El Cambio.	>5
3	09/12/1997	EDITORES CONTACTO C.A.	Zona Ind Los Curos. Calle Principal. 2711398.	Aniorka de Castro	Tipografía y Litografía	10
4	19/02/1998	EDITORIAL CASA BLANCA C.A.	Av. Las Américas. Frente al Sor Juana Ines. 2447645.	Enrique Sánchez.	Tipografía y Litografía	>5
5	13/10/1998	IMPRESOS LAS CUMBRES C.A.	Final Av. 8. Pasaje Ayacucho. Diagonal al Seminario. 2529492.	Jorge Navarro.	Tipografía y Litografía	10
6	19/10/2000	CENTRO EDITORIAL	Av. 2. Entre Calles 14 y 15. #14-39.	José Fernando Molina.	Tipografía y Litografía	18

LITORAMA C.A.	2525770.	
---------------	----------	--

MADERA EXITOSAS

N°	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	N° Empleados
1	21/12/1999	ARQEX C.A.	Av. Los Próceres. Zona Ind Los Andes. G-15. 2661379.	Salvatore Spina.	Madera, Acero y Derivados.	12

METAL MECANICA EXITOSAS

N°	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	N° Empleados
1	23/04/1997	REFRIGERACION RODRIGUEZ S.R.L.	La Pedregosa. 2663552. El Castor al lado de la escuela.	Franklin Bautista	Refrigeradores Industriales.	5
2	17/07/1998	LA CASA DE LA PREMIACION C.A.	Av. 2. Entre Calles 13 y 14. # 13-52. Frente a Plaza Milla. 2522761.	Freddy Antonio Rivero.	Placas, Trofeos, Medallas, etc.	9

MINERALES NO METALICOS EXITOSAS

N°	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	N° Empleados
1	28/03/2000	MANUFACTURAS SAN JAVIER C.A.	Carretera a El Valle. Km 5. 2443504.	Horacio Olivera.	Bloques, Ladrillos, Tejas.	>5
2	03/11/2000	MARMOLES Y GRANITOS SAN JOSE GRANSAN C.A.	Av. 16 de Septiembre. G. 54-85.	Ramón A. Marquina.	Topes de Cocina no metálicos.	10

PLASTICO - FIBRA - VIDRIO EXITOSAS

N°	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	N° Empleados
1	31/01/1997	CHALLENGER FIBRAS C.A.	Av. Los Próceres. Sector Santa Barbara. Calle Urdaneta. 2662009.	Rafael Angel Arias Romero.	Plástico y Fibra de Vidrio.	5

TEXTIL - CONFECCION EXITOSAS

N°	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	N° Empleados
1	12/01/1999	PUBLI VIAS C.A.	Santa Elena. Av. Principal Buena Vista. # 2-28. 2631235. 0414-7160171.		Pancartas, Pendones, Publicidad Exterior.	>5

ALIMENTOS Y BEBIDAS CERRADAS

Nº	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Funcional	Objeto	Nº Empleados
1	20/01/1997	FABRICA DE HIELO LOURDES C.A.	Av. 5. Entre Calles 19 y 20.		Fábrica de Hielo.	NO SE ENCONTRÓ
2	05/02/1997	EL BODEGON DEL PAN C.A.	Av. Las Américas.		Pan y Pastelería.	NO SE ENCONTRÓ
3	10/07/1997	EL HECHICERO S.R.L.	Urb. La Mata. Av. 2. Calle 2. # 27	Alberto Marquez. 2715905.	Productos de dieta	NO SE ENCONTRÓ
4	11/09/1997	EL HUERTO C.A.	Av. Principal Campo de Oro. # 5-95. 2522434.	Antulio Alberto Barreto. 0416-8745906. 2638233.	Alcachofa, Champiñones, etc.	NO SE ENCONTRÓ
5	27/04/1993	PANADERIA Y PASTELERIA LA ORQUIDEA S.R.L.	Av. 3. Entre Calles 32 y 33. Fte al Ambulatorio El Llano. 0416-8748037	Reinaldo Varela. José Isidro Albornoz.	Pan y Pastelería.	NO SE ENCONTRÓ
6	04/09/1993	PANADERIA Y EXQUISITES PERIFERICO C.A.	Mercado Peñaférico. 2442592.	Gustavo Balza.	Pan y Pastelería.	6
7	23/10/1993	PANADERIA EL PAN CRIOLLO S.R.L.	Av. Los Próceres. El Campito. Calle Los Muchachos. # 27.	Horacio Pereira. 2444277.	Pan y Pastelería.	NO SE ENCONTRÓ
8	21/04/1993	ALIMENTOS MUCUCHIES C.A.	Zona Rental Los Próceres. G - 17 2714836. 2450171.	José G. Hernández. 041-7442634. 2637002.	Pan y Pastelería.	NO SE ENCONTRÓ
9	22/06/1993	PANADERIA Y PASTELERIA EL SANTO NIÑO C.A.	Av. 5. Esquina Calle 20.	Osmar Trejo.	Pan y Pastelería.	NO SE ENCONTRÓ
10	23/08/1993	PANADERIA Y PASTELERIA EL VIADUCTO C.A.	Av. Las Américas. Final Viaducto Campo Elias.	José Ramón Rivas. 2634831. 2631459.	Pan y Pastelería.	NO SE ENCONTRÓ
11	23/11/1993	PANIFICADORA Y DELICATESES YUKAREN C.A.	Urb. La Mara. Calle Tamanaco. # 43.	Judith Margarita Salas. 2713222.	Pan y Pastelería.	NO SE ENCONTRÓ
12	16/12/1993	PANADERIA Y PASTELERIA ALBARREGAS C.A.	Res. Albarregas. Local PB.	Miyanjilla Diamin Aranguren Arellano.	Pan y Pastelería.	8
13	03/05/2003	X TOP C.A.	Av. Las Américas. Res. Las Flores. L 01. 2635070. 2528695	Hilda Quintero. 2448864. Rebeca A. Medina Q.	Pan y Pastelería.	NO SE ENCONTRÓ
14	21/12/1993	INVERSIONES THE CAKE'S HOUSE S.R.L.	Calle Manzanares. Las Tapias. 0414-7438911.		Repostería y Tortas.	NO SE ENCONTRÓ
15	08/03/2003	PASAPALOS MÉRIDA C.A.	Aldea Santa Barbara. 2667591.		Pasapalos.	NO SE ENCONTRÓ
16	10/11/2003	PANADERIA Y PASTELERIA EL ENTABLE C.A.	Los Curos. El Entable. Vereda 15. # 12.	Juan Durán. 2715992.	Pan y Pastelería.	NO SE ENCONTRÓ
17	21/11/2003	PANADERIA Y PASTELERIA DELIA C.A.	Av. Las Américas. CC Mayeya. PB.	Jesús Ramón López H.	Pan y Pastelería.	>5

ARTES GRÁFICAS CERRADAS

Nº	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Funcional	Objeto	Nº Empleados
1	05/05/1997	DLA MERIDA C.A.	Centro Alba Don Bosco Local A-2.	Josefina Rita Spina de Pabón.	Tipografía y Litografía	NO SE ENCONTRÓ

2	30/10/1993	EDITORIAL C-I P.C.A.	Av. 7 con Calle 22.		Tipografía y Litografía Libros, Revistas, etc.	NO SE ENCONTRÓ
3	23/03/1993	ASESORES ASOCIADOS M. DATA PLUS C.A.	Av. 2. Entre Calles 16 y 17. # 16.	Carmelo Antequer.	Tipografía y Litografía	NO SE ENCONTRÓ

MADERA CERRADAS

Nº	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	Nº Empleados
1	13/11/1997	INVER. Y CONST. AGROP. LEAL C.A. CALINCA	Av. 5. Entre Calles 15 y 16. # 15-08. 2524473.	Antonio José Urdaneta.	Puertas, Machihembrado.	NO SE ENCONTRÓ
2	10/08/1993	CARPINTERIA Y EBANIST. LOS FRENO S.C.A.	Entrada Barrio Santa Ana.	Alberto Duren.	Muebles de Madera y Metal.	NO SE ENCONTRÓ
3	08/03/2003	MADERAS LA PEDREGOSA.	Zona Industrial Tassone.			NO SE ENCONTRÓ

QUIMICOS - FARMACEUTICOS CERRADAS

Nº	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	Nº Empleados
1	19/06/1993	ABSORBENTES LATINO- AMERICANOS ALSA S.A.	Zona Ind. Los Curos. Local A-13. 2712403.	William Rodriguez.	Deofolios, Absorbentes de Petróleo.	>5
2	13/11/2003	LA LUZ DEL PERPETUO SOCORRO C.A.	Av. 1. # 11-96. Casa de Familia.	Mildre E. Monsaive.	Productos de Limpieza.	NO SE ENCONTRÓ

TEXTIL - CONFECCION CERRADAS

Nº	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	Nº Empleados
1	10/03/1997	ENTRETELAS C.A. S.R.L.	Av. 3. Entre Calles 26 y 27. 2524044.	Rolando O. Kraemer. Ramón 2713548.	Corinas.	NO SE ENCONTRÓ
2	02/04/1997	TECNIMERCA C.A.	Santa Barbara Este. # 44. Calle Internacional.	Juan Carlos Alvarado. 0414-3742085.	Gorras, Pancartas, Fria telas.	NO SE ENCONTRÓ
3	23/07/1997	DISEÑO A TODO TRAPO	CC Viaducto. Local 6. 2440656.	Noel Gorriñ	Uniformes.	NO SE ENCONTRÓ
4	29/07/1997	COSAS DE CASA S.R.L.	Av. 4. # 26-59. 2527666.	Javiela Gavidia R.	Tejido y acabados textiles.	NO SE ENCONTRÓ
5	10/09/1997	FABRICA NACIONAL DE TEXTILES FANATEX C.A.	Av. Las Américas. Santa Barbara Este. # 44.	Nixon Barboza.	Textil Confección.	NO SE ENCONTRÓ
6	22/01/1993	MODA INTIMA KCHE S.R.L.	Calle 25. Entre Ave. 6 y 7. Edif. Sucre. L.2. Av. 5. Entre 17 y 18. Edif. Monza.	María Emerita Rosales de S.	Uniformes. Ropa Casual y Deportiva.	NO SE ENCONTRÓ
7	27/08/1993	DIXMAR C.A.	La Pedregosa. 0414-5320207. # 68-75. Via Jaji. 2715902.	Jesús Vielma. Contadora. Tania.	Confección Ropa para damas y caballeros.	>5
8	26/11/1993	ARTICULOS PUBLICITARIOS DARS S.R.L.	Av. 6. Entre Calles 22 y 23.		Estampado, Bordado	NO SE ENCONTRÓ
9	08/10/1993	CREACIONES JESSIKA C.A.	Av. 3. Entre Calles 15 y 16. # 15-65. 2529278.	Alexis Monsaive Araque.	Tejido y Textiles.	5

10	24/08/2003	TRANSFORMACIONES OLIMPICO S.R.L.	Zona Ind. Los Curos.	César I. Rodríguez Alonsc..	Materialles textiles.	NO SE ENCONTRÓ
11	11/08/2003	INDUSTRIA TEXTIL LATINA'S C.A.	Av. Andrés Bello CC Alto Chama Nivel Mezzanina L. 223. 2712362.	Ana Berta Andueza de Parodi	Franelas, Gorras, Uniformes.	NO SE ENCONTRÓ

OTRAS INDUSTRIAS CERRADAS

Nº	Fecha Reg.	Nombre	Dirección	Equipo Fundacional	Objeto	Nº Empleados
1	07/05/1997	VENFROST C.A.	Vuelta de Lola. Bella Vista. Local 1-9.			NO SE ENCONTRÓ
2	11/02/1993	ORTOPEDIA TRAUMATOL. MEDICA ORTRAMED C.A.	Av. González Picón. # 91-15. 2636753 2630009. 2639348. Ort. Sta. Elena.	Luciano Molina Contreras.	Equipos Ortopedicos.	NO SE ENCONTRÓ
3	08/03/1993	MERIDIALYSIS C.A.	Av. Andrés Bello. Las Tapias. Edif. Cariftaccola Piso 3: # 3-1.	Luis Rodríguez. 2711442.		NO SE ENCONTRÓ

ANEXO 4

Programas Actuales de Algunas de las Instituciones para la Promoción y Protección de las PYMIs en el Estado Mérida

CORPOANDES:

Convenios

FONCREI-FOMDES-CORPOANDES y FONCREI-FAMPI-CORPOANDES, ambos convenios tienen por objeto establecer un programa de cooperación entre los tres entes para la asistencia integral de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) en materias como: promoción, financiamiento, capacitación, asistencia técnica y acompañamiento (seguimiento). Firmados el 9 de marzo y el 29 de junio, respectivamente, del año 2001.

Programas

1. Promoción de Proyectos Privados: El objetivo es propiciar la ejecución de proyectos formulados por empresarios u organismos empresariales dirigidos a la instalación de nuevos emprendimientos, reactivación de plantas industriales, utilización de la capacidad instalada y ampliación de la capacidad de producción.
2. Programa Inversión y Cooperación: El objetivo es promover el desarrollo de la economía social en la Región, posibilitando el crecimiento de la producción y comercialización a través de la inversión pública y privada en microempresas y cooperativas, diseñados como modelos alternativos a la competencia capitalista. Las líneas de acción son: Incorporar iniciativas de las comunidades organizadas al desarrollo regional (Emprendedores). Orientación a los usuarios y a los

mecanismos de financiamiento. Información, y asistencia técnica para el uso de herramientas metodológicas.

FOMDES

Programas

1. Materia Prima
2. Adquisición y repotenciación
3. Herramientas menores
4. Otros

SOGAMPI

Programas

1. Instalación de Nuevas Empresas: su objetivo es garantizar el financiamiento de capital de trabajo y activos fijos correspondientes a un plan de inversión de una empresa nueva o en desarrollo que proyecta iniciar actividades de producción y/o comercialización de bienes o servicios, el cual está dirigido a personas naturales y jurídicas, con actividades empresariales en el rango de micros, pequeñas y medianas empresas, enmarcadas en los sectores de la economía nacional: manufactura, exportación, servicio y comercio conexo a una actividad manufactura.
2. Para empresas instaladas cuentan con varios programas, tales como: Capital de Trabajo, Adquisición de Maquinarias y Equipos, Construcción, Adquisición y Remodelación de Galpones o Local y, Afianzamiento Sector Turismo.

INAPYMI

Programas de Financiamiento

1. Monta Tu Negocio: destinado al financiamiento de Capital de Trabajo, Maquinaria y Equipos con inclusión del seguro, dirigido a nuevos emprendedores bajo la figura de Persona Natural, Persona Jurídica y Cooperativas, en cuyos proyectos se efectúen actividades de transformación de materia prima. El monto a financiar es hasta 50.000.000,00.
2. Industrias Promocionales: destinado al financiamiento de Activos Fijos y Capital de Trabajo, dirigido a nuevos emprendedores bajo la figura de Personas Jurídicas que efectúen actividades de transformación de materia prima. El monto a financiar es de acuerdo a la inversión (hasta 500.000.000,00).
3. Fábricas de Fábricas: destinado al financiamiento de Capital de Trabajo, Activos Fijos y Refinanciamiento de Pasivos dirigidos a nuevos emprendedores y empresas establecidas, bajo la figura de Personas Jurídicas que efectúen actividades de transformación de materias primas, dirigido a las siguientes áreas: Química, Agroindustria, Leche y Derivados, Caña de azúcar, Pulpa de Frutas, Yuca y derivados, Alimentos Concentrados para animales y Hortalizas. Así como del sector Metalmecánica, Plástico, Electro industrial, Confección-Calzado, Auto partes, Textil y confección, ubicados en los núcleos de desarrollo endógeno. El monto a financiar es de acuerdo a la viabilidad y evaluación técnica, económica y financiera del Proyecto.
4. Cooperativas de Producción: destinado al financiamiento de Capital de Trabajo, Activos Fijos y Activos Intangibles dirigido a nuevos emprendedores y

Cooperativas ya establecidas y bajo la figura de Cooperativas de Producción, que efectúen actividades de transformación de materia prima. El monto a financiar es hasta 100.000.000,00.

5. Programas tanto para emprendedores como para empresas establecidas:

Activos Intangibles, Capital de Trabajo y Transporte Utilitario.

Programas de Asistencia Técnica

1. Asesoramiento en la Fase de Preinversión: su objetivo es asegurar el uso eficiente de los recursos disponibles para el fomento y promoción de la PYMI, mediante la asistencia en actividades previas a la utilización de los mecanismos de apoyo al sector, asesorando a los interesados en la elaboración de proyectos económicos orientados hacia aquellos sectores considerados de interés estratégico y de mayor impacto social. Esta actividad incluyen: elaboración de proyectos, planes de negocios, estudio de mercados y oportunidades de inversión, para luego proceder al financiamiento a través de INAPYMI o de cualquier otra institución financiera.
2. Asistencia Técnica Individual: comprende la prestación de servicios de consultaría especializada a las PYMI's en un ámbito de gestión específico y sobre la base de un Diagnóstico Integral que permita sustentar un Plan de Mejoras. Tiene una duración máxima de dos meses para la implementación del Plan de Mejoras.
3. Asistencia Técnica Sectorial: prestación de servicios de consultaría especializada a las PYMI's reunidas en grupos de cinco pertenecientes a un mismo sector o cadena productiva sobre la base de un diagnóstico integral y un plan de mejoras

común. Esta puede extenderse hacia el desarrollo de esquemas asociativos entre PYMI's, con miras al aprovechamiento de economías de escala en sus actividades, participar conjuntamente en mecanismos de compras de insumos o para el mejoramiento de sus capacidades competitivas en nuevos mercados. Duración máxima de seis meses, al término del cual las PYMIs participantes gestionarán de manera autónoma su propio Plan Estratégico.

4. Desarrollo de Proveedores: su objetivo es mejorar los niveles de competitividad de las PYMIs mediante la creación y consolidación de relaciones de subcontratación entre estas y grandes empresas, las cuales faciliten la ejecución de procesos de especialización y complementación productiva, asegurando mercados estables y el aprovechamiento de economías de escala. Con este programa se persigue la facilitación de opciones a la Gran Empresa para poder desarrollar esquemas conjuntos con las PYMIs, las cuales van desde conformación de consorcios para la compra de insumos, establecimiento de redes de cooperación que permiten compartir costos de investigación y desarrollo de nuevos productos y la adecuación de esquemas de calidad y productividad de acuerdo con los cambios experimentados en el entorno. La ejecución del programa contempla una duración máxima de seis meses.

FEDEINDUSTRIA

1. Unidad de Apoyo Financiero (FINANPYMI): Servicio ofrecido a los asociados de FEDEINDUSTRIA y potenciales miembros, para orientarlos y facilitarles el acceso a la obtención de financiamientos para sus empresas.

El socio o usuario podrá obtener información y atención gratuita vía telefónica en horarios y días establecidos o vía mail.

Se podrá concertar entrevista y atención profesional para informaciones y conocimientos detallados para cada caso en la sede de FEDEINDUSTRIA y también en visitas efectuadas a las cámaras del interior.

Si fuese recomendable aportar nueva documentación técnica o modificaciones sustanciales al expediente presentado, el usuario podrá elegir libremente y a su conveniencia los profesionales que le permitan mejorar la calidad de la presentación de la solicitud.

CONINDUSTRIA

Es una organización representativa e influyente en la construcción del futuro del país y en el desarrollo del sector industrial.

Constituye comisiones de trabajo sobre temas determinantes para el desarrollo integral del sector manufacturero y es consulta obligatoria en temas que ocupan la agenda económica del país.

Trabaja en la búsqueda de soluciones que favorezcan y faciliten la inserción del aparato productivo en los contextos nacionales e internacionales. Es el vínculo e interlocutor idóneo en el campo del comercio internacional y de integración regional.

Reúne experticias en asuntos como promoción de exportaciones, PYMES, integración regional, calidad, competitividad y planificación estratégica del sector.

FONCREI

Programas

1. Apoyo a Emprendedores e Innovadores Antonio José de Sucre: su objetivo es apoyar y fortalecer proyectos de emprendedores e innovadores, con factibilidad técnico económica para estimular la instalación, ampliación, reactivación y modernización de PYMEs manufactureras. Financiamiento reembolsable – Crédito directo (incluye servicio no financiero: acompañamiento y asistencia técnica). Tasa de interés anual del 6%. Para optar a estas condiciones y lineamientos, las empresas deberán vincularse con la Comunidad mediante un Proyecto que aporte y contribuya a solucionar problemas sociales inherentes a las mismas y mejoren las condiciones medioambientales y sus relaciones con el entorno.
2. Financiamiento Especial a Lanceros (as) de la Misión Vuelvan Caras: busca impulsar y fortalecer el desarrollo industrial en los NUDES, definidos como prioritarios y estratégicos por parte del Ejecutivo Nacional e impulsados a través del Ministerio para la Economía Popular (MINEP), a fin de incrementar la oferta interna, con el fin de incorporar a la economía productiva sectores de la población organizada para el trabajo. Financiamiento reembolsable - Crédito (incluye servicio no financiero: acompañamiento y asistencia técnica). Los beneficiarios son todas aquellas Asociaciones Cooperativas con un mínimo de 20 asociados (Para números inferiores serán considerados vía de excepción. Ej. Cooperativas de Tecnología). Desde 150.000.000 Bs. sin intereses.

3. Financiamiento Especial para Cooperativas Industriales (no Misión Vuelvan Caras): busca impulsar y fortalecer el desarrollo industrial en regiones definidas como prioritarias y estratégicas por parte del Ejecutivo Nacional e impulsados a través del Ministerio para la Economía Popular (MINEP), a fin de incrementar la oferta interna, con el fin de incorporar a la economía productiva sectores de la población organizada para el trabajo. Financiamiento reembolsable - Crédito (incluye servicio no financiero: acompañamiento y asistencia técnica). Los beneficiarios son las Asociaciones Cooperativas con un mínimo de 12 asociados, para números inferiores serán considerados vía de excepción. Ej. Cooperativas de tecnología. Hasta 1.000.000.000 Bs. Tasa de Interés del 12%.
4. Programa Cogestión: busca propiciar la participación accionaria de los empleados organizados en cooperativas, con el fin de contribuir a la democratización del capital y lograr la transformación productiva, bajo un esquema de participación accionaria entre empresarios y empleados, que permitirá recuperar y fortalecer a empresas que se encuentren en situación económica precaria, logrando su sostenibilidad a mediano y largo plazo. Financiamiento reembolsable - Crédito (incluye servicio no financiero: acompañamiento y asistencia técnica). Los beneficiarios son las Inversiones en Cogestión que comprenden todas aquellas actividades económicas que se emprenden en PYMIs, PYMEs y Cooperativas para el desarrollo de los sectores o actividades en manufactura, servicios industriales, turismo, industria agropecuaria, investigación técnica, desarrollo de productos, procesos industriales y servicios que presten las llamadas empresas tecnológicas. El monto

es variable según el análisis de cada empresa o grupo de empresas y la tasa de interés es del 4% para trabajadores cooperativizados y 8% para empresarios.

5. Financiamiento Especial para Empresas con Proyectos de Responsabilidad

Social: busca impulsar, promover y fortalecer las PYMIs, PYMEs y Cooperativas que de forma voluntaria ejecuten proyectos que aporten, contribuyan a solucionar problemas sociales inherentes a su comunidad y mejoren las condiciones medioambientales y sus relaciones con el entorno a través del financiamiento y acompañamiento integral de las actividades productivas y de servicio logrando mejorar la calidad de vida de las ciudadanas y ciudadanos, privilegiando los valores de solidaridad, cooperación, complementariedad, reciprocidad, equidad y sustentabilidad. Financiamiento reembolsable - Crédito (incluye servicio no financiero: acompañamiento y asistencia técnica). Los beneficiarios son todas las PYMIs, PYMES y Cooperativas vinculadas a la ejecución de Proyectos de Responsabilidad Social. Monto hasta 2.000.000.000 Bs. Tasa de interés entre 6% y 12% (la tasa de interés dependerá del grado de compromiso y contribución asumidos con la comunidad en la ejecución de los proyectos).

6. Financiamiento Especial: busca facilitar la rápida recuperación de la actividad económica de las empresas y comercios afectados por causas climatológicas y/o desastres naturales, a través del otorgamiento de un crédito bajo condiciones especiales de financiamiento. Financiamiento reembolsable - Crédito (incluye servicio no financiero: acompañamiento y asistencia técnica). Los beneficiarios son todas las Micro, PYME y Empresas prestatarias o no, afectadas por causas

climatológicas y desastres naturales. Monto hasta 500.000.000 Bs. Tasa de interés 9%.

CONINPYME

Programas

1. Asistencia Técnica Integral / consultoría para las empresas en productividad, calidad y competitividad.
2. Información de valor agregado y publicaciones con contenidos de interés gerencial.
3. Apoyo en el Desarrollo del Recurso Humano de apoyo a las PYMEs.

Podrán participar y disfrutar de los servicios de consultoría bajo un esquema de costos compartidos, tarifas preferenciales por debajo del mercado, donde la empresa aporta un porcentaje y CONINDUSTRIA el complemento para el Diagnóstico Integral y el Plan de Mejoras, la empresa financia la fase de implantación.

INCE

Cursos de capacitación en diferentes áreas, tales como, agricultura, mecánica, carpintería, electrónica, alimentos, refrigeración, computación, aduana, administración, plomería, higiene y seguridad, hotelería, construcción, turismo, gerencia, desarrollo personal, entre otros.

BANCO INDUSTRIAL DE VENEZUELA (BIV)

Programa de formación de microempresarios y cooperativistas, para profesionales y técnicos emprendedores de las zonas de desarrollo económico.

El presente programa nace a la necesidad de atender las exigencias del financiamiento de pequeños y medianos empresarios, cuyo despegue como actores productivos requieren un impulso financiero especial y asesoría en materia de gestión, organización y administración, para la conformación exitosa de sus pequeñas empresas o cooperativas.

Montos para Microcréditos: desde Bs. 5.000.000,00 hasta Bs. 30.000.000,00.
Cooperativas: desde Bs. 5.000.000,00 hasta Bs. 300.000.000,00. Monta Tu Negocio: hasta Bs. 50.000.000,00. Plazo: Oscila entre dos y tres años. Tasa de interés: 12% anual.

BANCO DEL PUEBLO SOBERANO

Créditos hasta Bs. 15.000.000,00, para nuevos negocios, negocios funcionando y créditos. Plazo de 12 a 48 meses según el monto. Tasa de interés preferencial entre el 1% y el 10,5%. Hasta 60 días de período muerto.

BANMUJER

Programa Financiero

1. Microcréditos a las mujeres de los sectores más desasistidos del país, sobre quienes recae la mayor carga de la pobreza. Es lo que se ha llamado la feminización de la pobreza, un proceso creciente del que no escapa Venezuela, comprometida como otras naciones, a reducir la pobreza en un 50% para el 2015.