

Diagnóstico gerencial de la microempresa manufacturera del estado Táchira, Venezuela

(Management diagnostic of manufacturing small enterprises of Tachira state-Venezuela)

Márquez, Mervin; Madriz, Delia; Sierra, Maritza; Parra, Maira

Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET),
Decanato de Investigación. Programa “Calidad y Productividad Organizacional”,
San Cristóbal, estado Táchira, República Bolivariana de Venezuela,
Correo Electrónico: dmadriz@unet.edu.ve

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo desarrollar un diagnóstico del contexto gerencial de la microempresa manufacturera del estado Táchira, con base en las herramientas propuestas por David y el análisis de la competencia de Porter. El estudio fue cuantitativo, con diseño de campo no experimental, nivel descriptivo y aplicado a 971 microempresas. Se utilizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario en el que se diagnosticaron variables como organización, recursos para la producción, procesos, productos, clientes, proveedores, competidores y productos sustitutos. Se encontraron fortalezas como pertinencia de los empleados con la organización, capacidad para ofrecer sueldos fijos, buenas condiciones y propiedad de la maquinaria, propiedad y adecuación de la infraestructura, accesibilidad de insumos y adecuación tecnológica de los equipos. Se encontraron debilidades como bajo grado de instrucción, escasez de planes de capacitación, capital de trabajo propio, falta de planes de mantenimiento y de producción, desconocimiento de volúmenes de ventas y escaso uso de TIC. Las oportunidades consistieron en la oferta crediticia, ubicación de los clientes y variedad de proveedores. Como amenazas destacan la inflación, poco acceso a tecnología de punta, políticas gubernamentales, exigencias de los proveedores y pocas barreras de entrada para la competencia. Se desarrollaron las Matrices Interna y Externa, obteniéndose que los aspectos internos presentan inclinación hacia las debilidades, mientras que los factores externos, una leve tendencia a la predominancia de oportunidades. La Matriz I-E refirió una situación del tipo “resista”, que debe gestionarse con lineamientos estratégicos de posicionamiento en el mercado o desarrollo de productos.

Palabras Clave: Microempresa, diagnóstico, gerencia, posicionamiento.

ABSTRACT

The research aimed to develop a diagnostic of the managerial context of Táchira's manufacturing microenterprise, based on the tools proposed by David and competition analysis of Porter. The study was quantitative, with no field experimental design, descriptive level and applied to 971 microenterprises. The survey was used through a questionnaire in which variables as organization, resources for production, processes, products, customers, suppliers, competitors and product substitutes were diagnosed. There were found some strength as pertinence of the employees with the organization, ability to offer fixed salaries, good conditions and ownership of equipment, property and adequacy of infrastructure, accessibility of supplies and technological adequacy of equipment. We found weaknesses such as low educational attainment, lack of training plans, working capital itself, lack of maintenance and production plans, lack of sales volumes and low use of ICT. The opportunities were the supply of credit, location of customers and variety of suppliers. Among the threats included inflation, low access to technology, government policies, requirements of suppliers and few barriers to enter the competition. Internal and External Matrix were developed obtaining that internal factors tend toward the weaknesses, while external factors tend toward the opportunities. IE Matrix drew a situation such as "resist", which must be managed within the strategic guidelines of positioning in the market or product development.

Key Words: Microenterprise, diagnosis, management, positions.

INTRODUCCIÓN

El sistema de gestión organizacional se apoya en la gerencia y la administración, como las vertientes estratégica y técnica de común y necesaria existencia para el logro de la visión y el desarrollo de procesos de gestión plenamente concebidos, estructurados y orientados al éxito. Así lo establecen Stoner y Freeman (1994), al exponer que la gerencia estratégica permite posicionar a la organización en el contexto interno y externo de acción más idóneo para la realización del ser, a la vez que proporciona las herramientas para redireccionar la acción continuamente y replantear los caminos trazados para el logro de la visión. En este sentido, quien dirige la organización debe asumir una posición gerencial desde la cual perciba, analice y detecte las variantes clave del entorno organizacional que deberá insertar en la estrategia de acción organizacional.

Una de las áreas de gestión organizacional de mayor relevancia estratégica y táctica, corresponde al área de gerencia, a la cual se atañe la gestión de factores complejos de los cuales depende en gran medida la dinámica de las demás áreas de la organización, partiendo de que las estructuras organizacionales operan bajo procesos integradores de áreas, funciones y procedimientos, que deben ser pertinentes a los objetivos de desarrollo organizacional (David, 1997). De allí la importancia de los diagnósticos gerenciales en función del aporte que imprimen al conocimiento del estado de los factores productivos a los fines de elevar el impacto organizacional.

En el contexto mundial, una de las formas de organización de la producción que está marcando pauta socioeconómica, es la microempresa, siendo ésta un medio de producción constituido como sistema de trabajo, descrito como unidad económica de baja producción y de baja capitalización que por lo general, nace de la necesidad de sobrevivencia de sus dueños (Márquez y Gómez, 2002). El Estado Venezolano en el Decreto de Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero (2001), define al microempresario como la “persona natural o jurídica, que bajo cualquier forma de organización o gestión productiva, desarrolle o tenga iniciativas para realizar actividades de comercialización, prestación de servicios, transformación y producción industrial, agrícola o artesanal de bienes”. Sin embargo, aún se toma en cuenta la clasificación de 2 a 5 trabajadores, como lo especifican los informes de la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA), a través del Directorio Industrial 2004 generado por el Instituto Nacional de

Estadística (INE, 2005), definición compartida por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 1998).

Venezuela presenta una realidad empresarial conformada por micros, pequeñas, medianas y grandes empresas en una amplia gama de sectores y rubros manufactureros, comerciales y de servicios. Según el INE (2005), Venezuela presentaba un parque industrial manufacturero de 6.787 empresas para el año 2004, correspondiendo el 8,31% a la gran empresa, el 6,44% a la mediana empresa superior, el 17,53% a la mediana inferior y un 67,72% a la pequeña empresa. Esto trae a la reflexión respecto a la importancia que en los sectores productivos venezolanos, recae en las empresas de menor tamaño (pequeñas y medianas empresas, Pyme), las cuales, según Mora (2004), aportan más del 13% del Producto Interno Bruto nacional (cifra considerada baja respecto al promedio latinoamericano de 18%) y, genera empleo al 55% de toda la población activa (77% del empleo del sector privado). A pesar de que estos datos no incluyen al sector de la microempresa, Mora (2004), aporta que hasta el año 2004 en Venezuela, se conocía de la existencia de alrededor de 1.300.000 microempresas y unas 68.000 Pyme, de las cuales el 83% corresponde a comercio y servicio y, el 17% a manufacturas. La microempresa genera un gran aporte a la dinámica de la economía venezolana y al surgimiento y supervivencia de los sectores sociales del país.

Para Vanegas (2005), en Venezuela no puede ignorarse el rol que juegan las microempresas en la economía, las cuales “...se han incrementado sustancialmente, producto de la crisis económica que se ha desatado y que ha originado una fuerte crisis en el desempleo conllevando a muchos a crear estos negocios para subsistir” (s/p). La Superintendencia de Bancos de Venezuela (SUDEBAN, 2006), indicó que en 2005, “el sector microempresarial presentó un crecimiento de 70% en comparación con el año 2004”. Márquez y Gómez (2002), indican que la microempresa es uno de los puntos de apalancamiento de los sectores productivos venezolanos y exponen que “el crecimiento explosivo de la microempresa informal urbana durante los últimos años ha amortiguado la alta tasa de desempleo y brindado empleo a cada vez mayor número de trabajadores en Venezuela. Sin embargo, se conoce poco sobre su funcionamiento”.

A fin de conocer datos sobre el manejo gerencial de la microempresa manufacturera del estado Táchira, se generó el proyecto “Estudio comparativo de la situación competitiva de las microempresas de los municipios del estado Táchira”, en el que se profundiza en los aspectos de índole gerencial (internos y externos), que atañen a este sector de la economía. El interés básico se centra en

el hecho de no poseerse información concertada, pertinente y oportuna sobre el contexto organizacional que enmarca a la microempresa venezolana y específicamente a la microempresa tachirense.

Siendo la gerencia un área de estudio trascendental en las organizaciones, se pone de manifiesto la relevancia de la aplicación de las herramientas de la gerencia estratégica planteadas por David (1997) y Porter (2000), al estudio de los factores productivos de la microempresa del estado Táchira, en la que se concentra gran parte de la fuerza productiva de dicha localidad. Se pretende ofrecer un aporte al desarrollo de la microempresa del Estado, brindando información relevante para el diseño y puesta en marcha de propuestas estratégicas que devengan en el mejoramiento, fortalecimiento, expansión y, por ende, crecimiento del sector microempresarial del Estado y del país.

MÉTODO

El estudio es cuantitativo, dada la intención de medir las variables gerenciales en las microempresas. Cerda (1995), indica que el objetivo de la investigación cuantitativa es la medición o descripción de la realidad tal y como se presenta, sin ahondar, necesariamente, en el contexto del fenómeno. La investigación es descriptiva, partiendo de que detalla los factores internos y externos que definen la gestión gerencial de la microempresa estudiada. Como lo señalan Hernández, *et al.* 1998, estos estudios “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis...”. El estudio tiene un diseño de campo no experimental. Cerda (1995), señala que ésta investigación es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia. Es no experimental, ya que se observó el fenómeno en su contexto natural, sin manipulación intencional de las variables.

La población está representada por 971 microempresas manufactureras ubicadas en 27 de los 29 municipios del Estado. Como técnica de recolección de información, se utilizó la encuesta y un cuestionario como instrumento, contentivo de 67 preguntas, construido con base en teorías existentes sobre la gerencia y otras pertinentes a los diagnósticos estratégicos. El análisis de los datos se apoyó en la elaboración e interpretación de las matrices de la gerencia estratégica de David (1997), así como en el diseño y estudio del Diamante de Porter (2000), elaborados a partir de la información recabada en el cuestionario. Se concluye en cuanto a las variables

claves internas y externas en las que deben fundamentarse las acciones estratégicas que promuevan el mejoramiento productivo de este sector de la economía tachirense.

El diagnóstico del contexto gerencial se realizó en cinco (5) etapas: Diamante de Porter, análisis FODA, Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), Matriz Interna-Externa. Porter (2000), plantea que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste para cualquier organización; el modelo se conoce como Diamante de Porter. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: (1) Amenaza de entrada de nuevos competidores, (2) La rivalidad entre los competidores, (3) Poder de negociación de los proveedores, (4) Poder de negociación de los compradores, (5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Con el modelo de Porter, se identifican las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto la ventaja potencial.

Para David (1997), el estudio ambiental interno y externo consiste en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), siendo este un instrumento de ajuste importante para la toma de decisiones gerencial respecto al diseño e implantación de estrategias, al ofrecer un panorama global de la situación organizacional. Los aspectos internos corresponden a debilidades y fortalezas y, los externos corresponden a amenazas y oportunidades. Por su parte, para la elaboración de las matrices EFI y EFE, David (1997), plantea asignar una ponderación a cada aspecto de fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza, cuya sumatoria general debe ser de 1. Seguidamente, se deben tipificar los aspectos como de incidencia mayor o menor, asignándole a cada factor un valor que oscila entre 1 y 4, de acuerdo al siguiente criterio: Fortaleza u Oportunidad Mayor (4), Fortaleza u Oportunidad Menor (3), Debilidad u Oportunidad Menor (2), Debilidad u Oportunidad Mayor (1). Al multiplicar la ponderación por el valor de la clasificación, se obtiene el total ponderado de cada factor, cuya sumatoria representa la valoración final. El total ponderado es indicativo del estado que presentan los factores gerenciales de la microempresa estudiada, en donde puntuaciones por debajo del 2,5, reflejan un ambiente interno o externo adverso que requiere de un análisis detallado a fin de minimizar su impacto en la organización.

La Matriz Interna-Externa se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados

del factor interno en el eje X y los del factor externo en el eje Y. Sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1,0 a 1,99 representa una posición interna débil, de 2,0 a 2,99 se le considera promedio y de 3,0 a 4,0 se le considera fuerte. De la misma manera se asume para el eje Y. Esta matriz puede definirse en tres regiones con diferentes significados estratégicos. Las casillas I, II o IV pueden ser *crezca y desarróllese*; las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) son las más adecuadas. Las casillas III, V o VII se pueden administrar mejor con

estrategias “Resista”; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que con frecuencia se usan en estos tipos de divisiones. Las casillas VI, VIII, o IX es “coseche o elimine”; lo cual alerta a la organización al diseño e implantación de estrategias agresivas que le impidan salir del mercado.

RESULTADOS

Etapa 1: Diamante de Porter

En la figura 1, se muestran el diseño del Diamante de Porter.

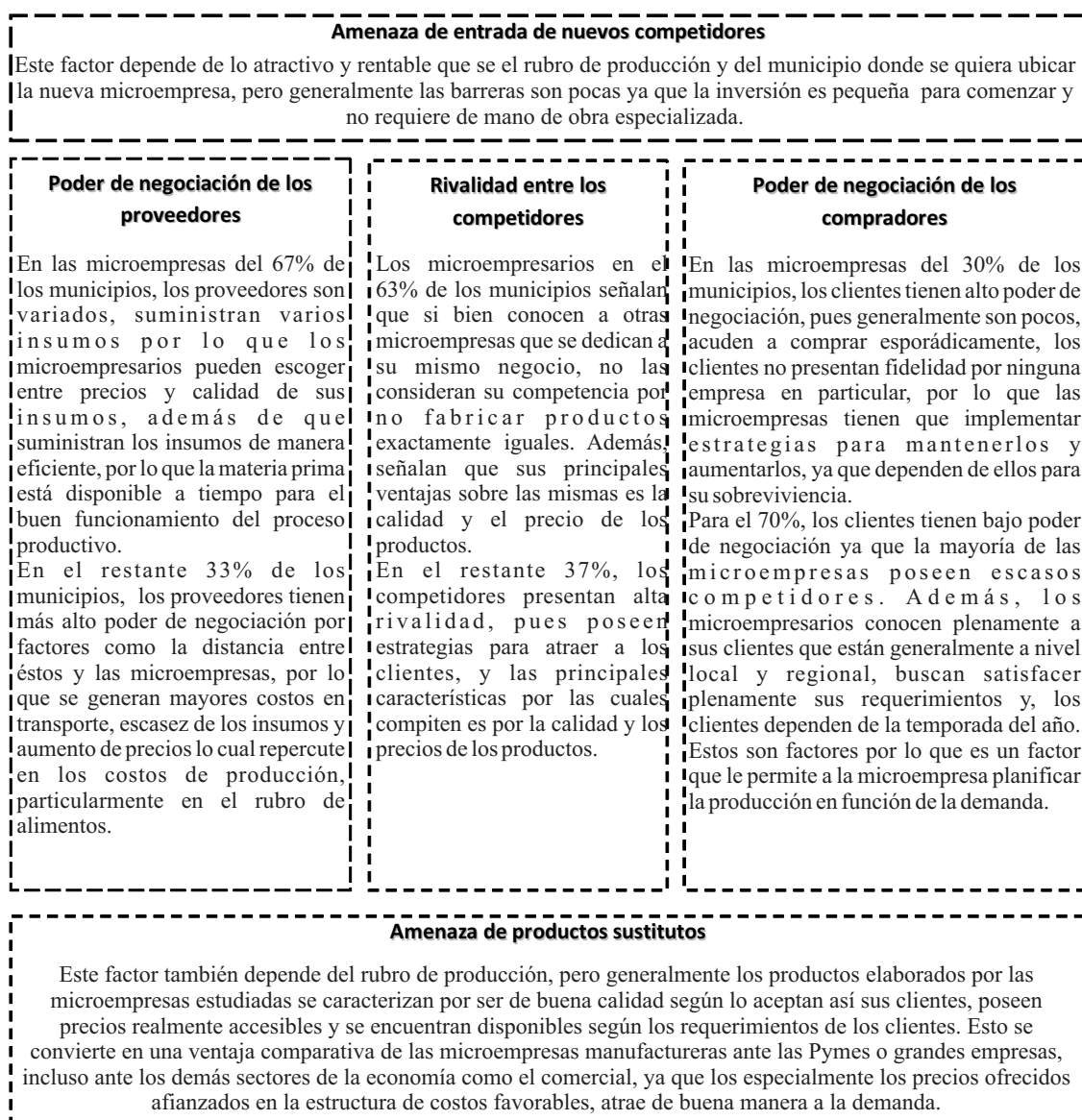


Figura 1. Diamante de Porter para las microempresas estudiadas

Etapa 2: Análisis FODA

En la tabla 1, se muestran los resultados del análisis interno realizado a la microempresa estudiada. En la tabla 2 contiene el resultado del análisis externo.

Etapa 3: Matriz Interna

En la tabla 3, se muestran los resultados de la Matriz Interna.

Etapa 4: Matriz Externa

En la tabla 4, se muestran los resultados de la Matriz Externa.

Etapa 5: Matriz Interna-Externa

En la tabla 5, se muestran los resultados de la Matriz Interna-Externa.

Tabla 1. Análisis de los factores internos

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El grado de instrucción tanto de los empleados como de los dueños de las microempresas, es muy bajo, siendo predominante la educación básica y el bachillerato. - Los planes de capacitación para los empleados son escasos. - El capital de trabajo es propio ya que hay poco acceso o facilidad para el financiamiento. - Falta de planes de mantenimiento; el mismo se realiza de forma esporádica - No existen planes de producción formales. Se produce dependiendo del pedido de los clientes. - No se conoce con exactitud el volumen de las ventas mensuales. - Escaso uso de tecnología de la información, tales como software administrativos e Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertinencia con la organización por la relación familiar existente entre los empleados y el dueño de las microempresas. - La mayoría de los empleados recibe sueldo fijo. - Maquinarias propias y en buenas condiciones. - Locales propios y medianamente adecuados al tipo de producción. - Los insumos requeridos son accesibles. - La tecnología es promedio de la industria y semiautomática. - Ventajas de los productos de las microempresas sobre los productos sustitutos por precio y variedad. - Las microempresas se enfocan en un mercado y ofrecen mejor atención y calidad por lo que neutralizan la competencia.

Tabla 2. Análisis de los factores externos

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Altas tasas de inflación. - Poco acceso a maquinaria con tecnología de punta. - Restricción de importaciones y exportaciones por falta de divisas. - Políticas gubernamentales que el desarrollo microempresarial, como restricciones cambiarias y mayor cantidad de trámites fiscales. - Cambios en la estructura salarial por el gobierno. - Incumplimiento de políticas de seguridad y defensa. - Proveedores que exigen pagos de contado. - Alta posibilidad de entrada de nuevos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de créditos a través de entidades financieras públicas y privadas dirigidas a pequeños productores. - Clientes ubicados a nivel local. - Variedad de proveedores que les permite obtener la materia prima a tiempo y escoger entre variedad calidad y precio.

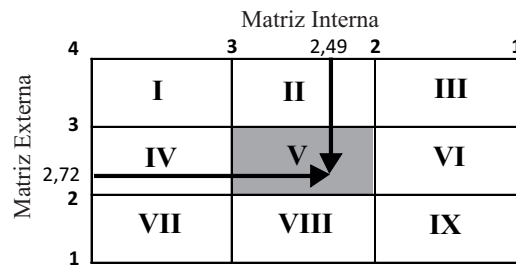
Tabla 3. Matriz Interna de la microempresa estudiada

Factor Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado
Recurso Humano	0,12	3	0,31
Capital	0,16	2	0,28
Maquinaria y equipos	0,12	3	0,32
Espacio físico	0,14	3	0,37
Insumos	0,15	3	0,47
Procesos	0,11	3	0,36
Productos	0,14	3	0,38
TOTAL	1,00		2,49

Tabla 4. Matriz Externa de la microempresa estudiada

Factor Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado
Inflación	0,17	1	0,17
Políticas crediticias	0,13	3	0,42
Fuerzas políticas	0,12	2	0,25
Avances tecnológicos	0,10	2	0,24
Clientes	0,15	3	0,46
Proveedores	0,16	3	0,50
Competidores	0,12	3	0,32
Nuevos competidores	0,07	2	0,13
Productos sustitutos	0,09	2	0,22
TOTAL	1,00		2,72

Tabla 5. Matriz Interna-Externa de la microempresa estudiada



DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la tabla 1, se presentan fortalezas en factores tales como la pertinencia de los empleados con la organización, la capacidad del microempresario de ofrecer sueldos fijos, las buenas condiciones y propiedad de la maquinaria, la propiedad y adecuación de la infraestructura, la accesibilidad de los insumos y, la adecuación tecnológica. Respecto a las debilidades, se presentan el bajo grado de instrucción, escasez de planes de capacitación, capital de trabajo propio, falta de planes de mantenimiento, falta de planes de producción, desconocimiento de volúmenes de ventas y, escaso uso de tecnologías de la información. En la tabla 2, se plantean como oportunidades, la oferta crediticia, la ubicación de los clientes y la variedad de proveedores. En tanto las amenazas, destacan la inflación, el poco acceso a tecnología de punta, políticas gubernamentales, exigencias de los proveedores y pocas barreras de entrada para la competencia.

Una investigación de Gallo (2002), concluye que la familia es una razón subyacente que favorece la unidad y el compromiso y, que la unidad y la confianza son clave para asegurar la perdurabilidad de la empresa familiar. Por su parte, las buenas prácticas de trabajo y el éxito en el mercado se convierten en sólidas bases para el ofrecimiento de beneficios sustanciales para los empleados de una microempresa, tal y como respecta a los sueldos fijos. Sin embargo, los continuos cambios en

la estructura salarial por parte del gobierno condiciona esta fortaleza que se traduce en el incremento de la estructura de costos, incidiendo en el funcionamiento integral de la organización.

Para Hersen (2009), las medidas gubernamentales relacionadas con los aumentos de sueldos y salarios, se ve reflejada directamente en el índice de precios al consumidor y, por ende, en la inflación, en torno a la cual se teje una de las principales amenazas para la microempresa. Según Acedo (2007), “los períodos de mayor inflación coinciden con un profundo estancamiento productivo, pues mientras el crecimiento de los precios alcanza los niveles más altos, el crecimiento económico global resulta prácticamente nulo y el producto por habitante se reduce en términos reales”. La inflación impacta directamente la producción, siendo un ciclo económico de desajuste interno con el que deben lidiar las empresas para continuar ofreciendo buenos niveles de sueldos a sus trabajadores y mantener estable su estructura de costos (Hersen, 2009).

Longenecker *et al.* (2001), exponen que “el dinero es importante para todos los empleados, y las pequeñas compañías deben reconocer el papel central del sueldo en la atracción y motivación del personal”. Para estos autores, negocios como las microempresas deben ser más o menos competitivos en niveles de sueldos o salarios, con el fin de atraer empleados bien calificados. Sin embargo, en cuanto al grado de instrucción de los

empleados, se tiene que éste es generalmente bajo, siendo máximo el bachillerato. Para Chiavenato (2006), el nivel de formación que tengan los miembros de la organización, influye de manera directa en la forma en que se desenvuelven sus procesos productivos, ya sea mediante la enseñanza de habilidades directamente relacionadas con la preparación para una profesión o actividad laboral concreta, o mediante conocimientos adquiridos en la empresa. Esta puede ser entonces vista como una debilidad de los procesos microempresariales, realidad social empresarial aún más relevante, si se toma en cuenta los planes de capacitación son escasos.

En cuanto a los recursos para la producción, la mayoría de las microempresarios inició su negocio con capital propio y muy poco se accede al financiamiento. Para el BID (1998), “la falta de capital es considerado uno de los problemas fundamentales de los microempresarios”. Esto puede presentarse como una debilidad, en virtud de que la finalidad del financiamiento es proveer de recursos externos que contribuyan al mejoramiento de los procesos, ampliación del negocio o diversificación de productos. Limitados sólo por su capital, los microempresarios pudieran estar estableciendo barreras para su crecimiento; sin embargo, debe tomarse en cuenta el riesgo y reto económico que se asume al obtener financiamiento. Cabe destacar que la existencia de créditos nacionales para los pequeños productores, es una oportunidad.

La situación crediticia en Venezuela, como lo presenta Filardo (2001), no es muy atractiva para los microempresarios a pesar de los planes del gobierno para el desarrollo de la microempresa. Al respecto, la autora expone que “el tema de las tasas de interés es uno de los más controvertidos, especialmente en Venezuela. Algunos prestatarios consideran que las activas son muy altas... otros piensan que mientras a las corporaciones se les otorgan préstamos a tasas muy bajas, a los pobres, si es que se les concede alguno, se realiza a tasas sumamente elevadas”.

Favorablemente, en las microempresas se cuenta con maquinarias y equipos para la producción. En su mayoría, la maquinaria es propia, se encuentra en buenas condiciones y se dispone de algún plan de mantenimiento. Respecto a la propiedad de la infraestructura, la mayoría de los microempresarios posee locales propios (casas de habitación) con lo que evitan incidencias mayores en los costos de producción y, por ende, en la asignación de precios a los productos o en la disminución de las ganancias. Como lo exponen Márquez y Gómez (2002), “la fuerza de las redes sociales y las dinámicas familiares también pueden brindarle al negocio una ventaja competitiva”; en este caso se refiere

la vivienda como aporte al sistema productivo de la microempresa.

Los insumos son fortalezas en tanto la disponibilidad. Un factor favorable es que la mayoría de la microempresa posee varios proveedores a lo largo del Estado los cuales manejan gran variedad de insumos. Se considera una amenaza el hecho de que los proveedores en su mayoría exijan pagos de contado, lo cual puede incidir en la disminución de los niveles de compra por parte de los microempresarios en caso de no poseer el capital necesario para la inversión, afectando la efectividad y la eficiencia.

Muchas de las microempresas estudiadas desarrollan procesos artesanales sin tecnología de punta. Esto no es considerado negativo al ser suficiente poseer tecnología del promedio de la industria. Sin embargo, se tienen dos aspectos clave: una debilidad centrada en el escaso uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y, la amenaza del poco acceso a tecnología de punta debido a que ésta en su mayoría es de importación. En cuanto al escaso uso de las TIC, Flores (2004), indica que la éstas son todos aquéllos medios tangibles e intangibles utilizados en el manejo eficiente de la información para su mayor aprovechamiento; de allí que el pensamiento moderno ha llegado a establecer que la tecnología no debe considerarse un medio de producción externo que puede adquirirse en cualquier momento, sino una entrada que puede perfeccionarse o generarse a través del propio proceso transformador. La amenaza de la tecnología importada se debe a otra amenaza que es la restricción de importaciones por parte del gobierno y el control de divisas. Debe tomarse en cuenta que el control de divisas genera la elevación sustancial de los precios de maquinarias y equipos.

Planificar la producción implica definir la forma de trabajo, fijar los plazos de entrega, los tiempos y tipos de planificación, conocer la capacidad de producción máxima, definir las restricciones de los procesos, qué aplicaciones informáticas emplear, cómo controlar la producción, definir el uso de la información (Domínguez, 1997). Todos estos son aspectos que redundan en beneficios para la organización de los procesos, la productividad empresarial y la mayor satisfacción de los clientes. A pesar de esto, en las microempresas estudiadas no se manejan planes de producción formales; la mayoría produce con base en los pedidos de los clientes o por pronósticos aproximados de ventas, ya que no se conocen estos niveles con exactitud. Los clientes compran dependiendo de la temporada del año, aspecto de conocimiento para la planificación de la producción. No puede afirmarse que la realización o no de planes de producción esté afectando la economía de la

microempresa, sin embargo, se manifiesta la importancia de planificar la producción al menos empíricamente. El no poseer personal profesionalizado incide en el empirismo a la hora de planificar y gestionar (Daft, 2000). Un elemento garante del funcionamiento de los procesos productivos, es el diseño e implantación de planes de mantenimiento, cuya escasez es una fuerte debilidad encontrada.

Para Fernández (2003), conocer el mercado es esencial para la organización a fin de que los dueños o administradores sean capaces de descubrir las oportunidades para nuevos negocios, sin suponer que las realidades son estables. Al analizar los elementos del mercado insertos en el Diamante de Porter mostrado en la figura 1, se tiene como fortaleza que en su mayoría en las microempresas poseen segmentos específicos de mercado, lo cual puede considerarse una ventaja para la competitividad. Es una oportunidad que la mayoría de los clientes de las microempresas se encuentran ubicados en el contexto local. Es una fortaleza la calidad de los productos centrada en los precios accesibles, variedad de productos y alta disponibilidad para los clientes. Todo lo anterior marca importantes ventajas competitivas para el sector de la microempresa estudiada. En el entorno del mercado, una amenaza la representa las pocas barreras de entrada para la competencia, en función de que las microempresas no requieren altas inversiones en su etapa de inicio. Esto se ha puesto de manifiesto en la proliferación de empresas en el Estado, especialmente las relacionadas con el sector de alimentos y bebidas.

Se considera un elemento externo de alta influencia, la ineficiencia de las políticas de seguridad y defensa del Estado, lo cual, según los microempresarios, afecta sus procesos productivos desde la cadena de proveedores hasta sus clientes.

Del desarrollo de la Matriz Interna (Tabla 3), se obtuvo una puntuación de 2,49 puntos, mientras que en la Matriz Externa (Tabla 4), un valor de 2,72 puntos. En una escala del 1 al 5, los aspectos internos presentan una inclinación hacia las debilidades y, en el caso de los factores externos, una leve tendencia a la predominancia de oportunidades. Esto llama la atención respecto a la existencia de microempresas manufactureras que requieren un inminente fortalecimiento de sus elementos gerenciales internos que denotan su productividad, así como en el desarrollo de fortalezas que permitan hacer frente con éxito a las amenazas del entorno. De allí que al desarrollar la Matriz I-E (Tabla 5), se llegue al cuadrante V, correspondiente a una situación del tipo “resista”, lo cual refleja la necesidad de mejoramiento en el corto plazo, ya que la tendencia de este cuadrante es pasar a la

situación “coseche o elimine”, la cual, según David (1997), en la mayoría de los casos deviene en el cierre de las organizaciones.

Del análisis global desarrollado a los aspectos gerenciales en la microempresa estudiada, se plantea la necesidad de plantear un direccionamiento estratégico plenamente definido y orientado al desarrollo de lineamientos estratégicos basados principalmente en el posicionamiento en el mercado o desarrollo de productos, a las que Porter (2000), denomina estrategias de posicionamiento. Estas estrategias buscan posicionar la compañía en la industria y en el mercado, de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa posible en contra de las actuales fuerzas competitivas; estas estrategias demandan el crecimiento y proyección constante de la organización.

CONCLUSIONES

Del análisis gerencial desarrollado en la microempresa manufacturera del estado Táchira, se encontraron fortalezas en factores gerenciales tal es el caso de la pertinencia de los empleados con la organización, la capacidad del microempresario de ofrecer sueldos fijos, las buenas condiciones y propiedad de la maquinaria, la propiedad y adecuación de la infraestructura, la accesibilidad de los insumos y, la adecuación tecnológica de los equipos a los procesos de trabajo. Los anteriores son elementos clave de productividad organizacional que a larga redundan en ventajas comparativas y competitivas en el sector de la microempresa. Respecto a las debilidades, se encontró el bajo grado de instrucción, escasez de planes de capacitación, capital de trabajo propio, falta de planes de mantenimiento, falta de planes formales de producción, desconocimiento de volúmenes de ventas y, escaso uso de tecnologías de la información. Por su parte, las oportunidades consistieron la oferta crediticia, la ubicación de los clientes y la variedad de proveedores. En tanto las amenazas, destacan la inflación, el poco acceso a tecnología de punta, políticas gubernamentales, exigencias de los proveedores y pocas barreras de entrada para la competencia.

Se desarrollaron las Matrices Interna y Externa, obteniéndose que los aspectos internos presentan una inclinación hacia las debilidades y, en el caso de los factores externos, una leve tendencia a la predominancia de oportunidades, lo cual pone de manifiesto la necesidad de fortalecimiento de los elementos

gerenciales internos que permitan hacer frente con éxito a las amenazas que provee permanentemente el entorno. La Matriz I-E refirió una situación del tipo “resista”, la cual debe gestionarse desde el diseño e implantación de lineamientos estratégicos basados en el posicionamiento en el mercado o desarrollo de productos, a fin de posicionar al sector de la microempresa manufacturera del Estado en el mercado competitivo ofreciendo la mejor defensa posible ante las fuerzas competitivas de los demás sectores de la industria.

El hecho de que las organizaciones se encuentren inmersas en entornos de creciente e impactante incertidumbre, requiere que la praxis gerencial asuma una actitud necesariamente reflexiva, sistémica, integradora, proactiva y de aprendizaje continuo, a fin de crear, enriquecer y mantener fortalezas que, desde las personas y los procesos, le permitan moverse y sobrevivir exitosamente en su entorno real, intercambiando energía favorable a fin de desarrollar ventajas competitivas para el hoy y el mañana imprecisos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEDO, C. Inflación, factor de estancamiento y deterioro del signo monetario. Obtenido de Word Wide Web Site http://www.conecam.com.ve/art_prensa_archivos/ARTICULOS%20PDF/inflacion,%20factor%20de%20estancamiento%20y%20deterioro%20del%20signo%20monetario.pdf. Fecha de Consulta: 13/01/2009. 2007.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Unidad de Microempresa, “Promoviendo crecimiento con equidad”. Estados Unidos. Obtenido de Word Wide Web Site <http://www.iadb.org/index.cfm?language=spanish> Fecha de consulta: 07/02/2009. 1998.
- CERDA, H. Los elementos de la investigación. Cooperativa Editorial Magisterio. Santa Fe de Bogotá, Colombia. pp. 63-67. 1995.
- CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. (7^{ma} Edición). McGraw-Hill Interamericana, S.A. México, México. pp. 77-95. 2006.
- DAFT, R. Teoría y Diseño Organizacional. (6^a Edición). International Thomson Editores. México, México. pp. 42-51. 2000.
- DAVID, F. Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. Quinta Edición. pp. 112-192. 1997.
- DECRETO LEY DE CREACIÓN, ESTÍMULO, PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL SISTEMA MICROFINANCIERO. República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial. No. 37-164, 22/03/2001.
- DOMÍNGUEZ, J. Dirección de Operaciones: Aspectos Tácticos y Operativos en la Producción y los Servicios. McGraw-Hill. Madrid, España. P. 14. 1997.
- FERNÁNDEZ, R. Fundamentos de mercadotecnia. Thomson Parafino, S.A. México, México. pp. 15-17. 2003.
- FILARDO, L. El por qué de las tasas de interés en Venezuela. VenEconomía Hemeroteca, 18: 2001. Obtenido de Word Wide Web Site http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp1912_1455.pdf Fecha de consulta: 06/05/2009. 2003.
- FLORES, E. Los sistemas y tecnologías de información en Guatemala como medios para el desarrollo. Obtenido de Word Wide Web Site <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-informacion-guatemala/sistemas-informacion-guatemala.shtml> Fecha de consulta: 06/05/2009. 2004.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. Metodología de la investigación. (2^{da} ed.). McGraw-Hill Editores. México. p. 60. 1998.
- HERSEN, G. Costo de la CAF disminuyó 0,3% en abril, según Cendas. En 38,1% aumentaron precios de alimentos en un año. Obtenido de Word Wide Web Site <http://www.2001.com.ve/@Economía/Economía3.asp?tp=2> Fecha de consulta: 06/05/2009. 2009.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Directorio Industrial Obtenido de Word Wide Web Site <http://www.cinviere.com/Documentos/Boletines/CONINDUSTRIA-PresentacionDirectorio2004.ppt>. Fecha de consulta: 06/05/2009. 2004.
- LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J. Administración de pequeñas empresas. Onceava Edición. México. Internacional Thomson Editores, S.A. P. 419. 2001.
- MÁRQUEZ, P. y GÓMEZ, H. Microempresas de Barrio: ¿Negocio o Subsistencia?. Revista Venezolana de Gerencia, RVG v.7 n.20. Maracaibo dic. 2002. Obtenido de Word Wide Web Site http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842002012000006&lng=es&nrm=iso Fecha de consulta: 06/05/2009. 2002.

- MORA, C. Pyme venezolana con respecto a la calidad y la productividad. Obtenido de Word Wide Web Site. <http://www.litoral.com.ar/index.php3/diarios/2004/12/03/economia1/ECON-01.html>. Fecha de consulta: 12/03/2009. 2004.
- PORTER, M. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental. México, México. pp. 18, 356-360. 2000.
- STONER, J. y FREEMAN, E. Administración. (5^{ta} Edición). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, México. pp. 58-176. 1994.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE VENEZUELA. Semana Financiera. Caracas, Venezuela. Obtenido de Word Wide Web Site <http://www.gobiernoenlinea.ve/misc-view/sharedfiles/SemanaFinancieraN99-100.pdf> Fecha de consulta: 12/03/2009. 2006.
- VANEGAS, C. Microempresas venezolanas ante la globalización y regionalización. Obtenido de Word Wide Web Site <http://www.apalancar.org/archivos/1006/microempresas.doc> Fecha de consulta: 12/03/2009. 2005.